

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

**Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**Формування системи управління підприємством**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Артем ДІДЕНКО**

**Науковий керівник,**

**К.е.н., доцент**

**Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро - 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ДІДЕНКО АРТЕМУ МАКИСМОВИЧУ**

**1. Тема роботи:** «Формування системи управління підприємством»

**Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 02 червня 2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** дані статистичної звітності та річні звіти АТ КБ «ПриватБанк» річні плани економічного і соціального розвитку; економічні, виробничі плани.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення основ управління діяльністю акціонерного товариства комерційного банку;

2. Проведення організаційно-економічної характеристики АТ КБ «ПриватБанк»

3. Удосконалення управління економічною діяльністю даного підприємства;

Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Базові функції управлінської діяльності. 2. Методичні рекомендації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». 3. Пропонована модель механізму управління конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанка». 4. Економічний ефект від удосконалення управлінських функцій у розрізі напрямків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Грудень 2024 року - лютий 2025 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій.	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Артем ДІДЕНКО

Науковий керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

Валерій ГАРКАВИЙ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність, завдання та значення сучасного менеджменту підприємств	7
1.2. Особливості функціонування системи менеджменту підприємств під впливом чинників, що формуються в умовах змін	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	22
2.2. Сучасний стан системи менеджменту в підприємстві	27
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності підприємства	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	41
3.1. Пропозиції щодо удосконалення функцій менеджменту підприємства в умовах змін	41
3.2. Напрямки удосконалення ефективності менеджменту підприємства за умови оптимізації бізнес-процесів	49
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

**Актуальність** теми дипломної роботи полягає в тому, що більшість вітчизняних підприємств стикається з проблемами застарілих або неефективних систем управління, які не відповідають сучасним вимогам ринку. Це може призводити до зниження конкурентоспроможності, втрати гнучкості, недостатньої інноваційності та неефективного використання ресурсів. У таких умовах необхідність аналізу існуючих систем управління, визначення їх сильних і слабких сторін, а також розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення є надзвичайно важливими як з практичної, так і з наукової точки зору.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, глобалізації світових ринків, прискореного науково-технічного прогресу та динамічних змін у соціально-політичному житті, особливого значення набуває проблема ефективного управління підприємствами. Успішна діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від того, наскільки дієвою, гнучкою, адаптивною і стратегічно орієнтованою є система управління, яка забезпечує не лише стабільність у поточному функціонуванні, а й можливість розвитку, модернізації, впровадження інновацій і зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Система управління підприємством - це складний, багатокomпонентний механізм, що включає в себе управлінські структури, методи, процедури, інструменти та технології, які використовуються для досягнення поставлених організаційних цілей. Ефективність цієї системи визначається ступенем її здатності забезпечити оптимальний розподіл і використання ресурсів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мотивацію персоналу, забезпечення зворотного зв'язку та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Упродовж останніх десятиліть спостерігається стрімке зростання ролі управління в забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності підприємства. В умовах постійної конкуренції, зростання споживчих вимог,

технологічної революції, цифрової трансформації бізнесу та глобального доступу до ринків, система управління підприємством повинна трансформуватися та розвиватися, щоб відповідати новим викликам. Стратегічне управління, управління знаннями, інноваційний менеджмент, управління якістю, впровадження ERP-систем, автоматизація процесів - усе це стає невід'ємними складовими сучасної системи управління.

Особливої актуальності набуває питання розвитку системи управління в умовах цифрової економіки, яка потребує не лише технічного переоснащення підприємств, а й глибоких організаційних змін, перегляду принципів управління, підвищення гнучкості управлінських структур, розвитку управлінських компетенцій та впровадження нових підходів до прийняття рішень. Трансформація системи управління повинна бути спрямована на створення адаптивного середовища, здатного швидко реагувати на виклики часу, забезпечувати стійкість бізнес-моделі та постійну орієнтацію на розвиток.

**Метою** даної дипломної роботи є комплексне дослідження системи управління підприємством, виявлення основних проблем, пов'язаних з її функціонуванням, та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій в менеджменті та специфіки діяльності конкретного підприємства.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Вивчити сутність, завдання та значення сучасного менеджменту підприємств;
- Охарактеризувати особливості функціонування менеджменту підприємств під впливом чинників, що формуються в умовах змін;
- Провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- Дослідити сучасний стан менеджменту в підприємстві;

- Провести дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності підприємства;
- Зробити пропозиції щодо удосконалення функцій менеджменту підприємства в умовах змін;
- Визначити напрямки удосконалення ефективності менеджменту підприємства;
- Розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є формування системи управління підприємством в сучасних умовах.

**Предметом** дослідження виступають організаційні, економічні та управлінські механізми функціонування та розвитку системи управління підприємством.

**Теоретико-методологічною основою** кваліфікаційної роботи виступає системний підхід до аналізу й дослідження економічних процесів та явищ. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі методи: науково-технічні, теоретичні, загальнонаукові, а також методи пошукової науки.

**Інформаційну базу** дослідження складають річна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», аналітичні дані, праці науковців України та зарубіжжя, літературні джерела, а також інформація з інших доступних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність, завдання та значення сучасного менеджменту підприємств

У нинішніх умовах глобалізації, цифрової трансформації та конкуренції, що збільшується, ключовим чинником сталого розвитку будь-якого підприємства є дієва система менеджменту. Менеджмент - це не тільки процес управління організацією, а й цілісна наука, що об'єднує в собі елементи економіки, психології, соціології, інформаційних технологій та права. З позиції сучасного наукового підходу менеджмент розглядається як сукупність принципів, методів, форм та засобів керування соціально-економічною системою з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства..[25 с. 21]

Сутність менеджменту полягає в організації цілеспрямованої діяльності колективу людей, ресурсів і процесів задля досягнення конкретних результатів. Основна мета менеджменту - забезпечити ефективне функціонування підприємства у мінливому зовнішньому середовищі, раціонально використовуючи наявні ресурси та потенціал. Зміст менеджменту полягає в управлінні п'ятьма основними ресурсами: людьми, фінансами, матеріалами, інформацією та часом.

Управлінська діяльність передбачає реалізацію чотирьох базових функцій:

1. Планування - визначення цілей, пріоритетів і ресурсів;
2. Організування - побудова структури підприємства, розподіл обов'язків;
3. Мотивація - стимулювання працівників до досягнення результатів;
4. Контроль - оцінка виконання планів і коригування відхилень.



**Рис.1 Базові функції управлінської діяльності.**

Варто відзначити, що у ХХІ столітті менеджмент набув нових смислових відтінків: сьогодні він базується на гнучкості, адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Саме ці риси відрізняють сучасний менеджмент від класичних форм адміністративного управління, притаманних індустріальній епосі.

Завдання сучасного менеджменту:

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства - менеджмент має не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, вибудовувати довгострокові цілі, формувати конкурентні переваги.

Оптимізація використання ресурсів - досягнення цілей при мінімізації витрат часу, фінансів, людських і матеріальних ресурсів.

Організаційна мобільність та адаптивність - швидка трансформація внутрішніх структур у відповідь на зміни ринку, технологій, законодавства.

Інноваційність - пошук нових рішень, модернізація продуктів і процесів, впровадження цифрових технологій.

Клієнтоорієнтованість - побудова системи управління, що фокусується на задоволенні потреб споживачів.

Соціальна відповідальність - дотримання етичних принципів, сталий розвиток, турбота про працівників та довкілля.[6 с.35]

Значення менеджменту у діяльності сучасного підприємства важко переоцінити. Без ефективної управлінської системи неможливе ні стратегічне планування, ні організація бізнес-процесів, ні забезпечення конкурентоспроможності. [26 с.10]

Менеджмент виступає як «нервова система» підприємства - він координує всі елементи організації, формує взаємодію між структурними підрозділами, забезпечує досягнення цілей при мінливих умовах середовища.

Сучасний банк є складною високотехнологічною організацією, яка щодня обробляє мільйони клієнтських звернень, фінансових операцій та управлінських завдань. Менеджмент у такій структурі має справу з багаторівневою системою управління, що охоплює координацію регіональної мережі відділень, ефективне функціонування цифрових каналів обслуговування, управління ризиками й дотримання нормативних вимог, стратегічне планування на рівні всього підприємства, а також підтримку мотивації персоналу. [24 с.12]

Для АТ КБ «ПриватБанк» управлінська система виконує роль ключового посередника між державним регулятором (НБУ)[5], клієнтами, працівниками, партнерами та цифровими платформами. Щоб зберігати баланс між стабільністю та здатністю до змін, банк постійно вдосконалює підходи до управління: впроваджує гнучкі моделі управління (Agile, Scrum), цифрові продукти (зокрема Приват24, FacePay, чат-боти), а також ефективні антикризові інструменти, актуальні в умовах воєнного стану.

Успіх банку впродовж минулих років демонструє, що вправне управління - це ключ не тільки до прибутковості, а й до соціальної стабільності, адже фінансова система має прямий вплив на добробут населення та економіку країни загалом.

Сучасний менеджмент підприємств - це не просто сукупність інструкцій чи розпоряджень. Це цілісна концепція стратегічного,

інноваційного та відповідального керівництва, спрямована на досягнення довгострокових результатів у динамічному зовнішньому середовищі. Його завдання постійно змінюються відповідно до потреб часу, технологічних змін та соціально-економічних викликів. Менеджмент стає наукою дії, аналітики, комунікації та відповідальності. Менеджмент підприємства в сучасних умовах є багатовимірною, динамічною та міждисциплінарною системою, що охоплює весь спектр управлінських дій - від стратегічного планування до емоційного інтелекту лідерів. У випадку АТ КБ «ПриватБанк», ми бачимо приклад масштабної та ефективної реалізації менеджменту на практиці, де кожна управлінська дія ґрунтується на даних, інноваціях, принципах гнучкого реагування і соціальній відповідальності. Саме така модель забезпечує не лише прибуток, а й лідерство в галузі та стійкість в умовах нестабільності.

Сучасні концепції менеджменту.

Класична (адміністративна) школа - базується на ієрархічній структурі, поділі праці, формалізації управління. Частково застосовується в банківських регламентах.

Школа людських відносин - акцент на ролі мотивації, командної роботи, емоційного клімату. ПриватБанк активно впроваджує HR-ініціативи: «Відгуки від колег», «День добрих справ», внутрішнє опитування задоволеності.

Процесно-системний підхід - організація як взаємопов'язана система процесів. ПриватБанк автоматизував десятки процесів через платформу Corezoid - приклад процесного управління в дії.

Концепція управління знаннями (knowledge management) - управління інтелектуальним капіталом і накопиченими знаннями. У банку створені внутрішні Wiki-бази, онлайн-інструкції, регламенти доступні через мобільні додатки.

Цифровий (диджитал) менеджмент - управління в умовах цифрових технологій, big data, IT-архітектури. ПриватБанк є першопрохідцем цієї моделі в Україні. Роль менеджера в сучасному підприємстві

Менеджер - це не просто керівник. Це лідер, аналітик, мотиватор, комунікатор і стратег одночасно. У банківському секторі вимоги до менеджера вищі, оскільки йдеться про гроші, ризики, конфіденційність і регламентовану діяльність. [31 с.3]

У ПриватБанку система менеджменту ґрунтується на високому рівні професійної підготовки керівників, які проходять регулярну атестацію та навчаються в рамках модульних програм корпоративної школи. Менеджери володіють ключовими навичками, зокрема управління командою та конфліктами, антикризового реагування, роботи з метриками ефективності, ефективних комунікацій в умовах стресу, а також цифрової грамотності.

У сфері управлінських стилів банк застосовує гнучкий підхід залежно від ситуації. Авторитарний стиль використовується в екстрених умовах, наприклад, для оперативного відновлення роботи після надзвичайних подій. Демократичний стиль домінує в IT-підрозділах, де командна робота й зворотний зв'язок є критично важливими, особливо за умов agile-методології. Ліберальний, або делегуючий стиль, притаманний менеджерам з розвитку продуктів, яким надається високий рівень автономії в прийнятті рішень.

Управління в ПриватБанку активно підтримується сучасними інструментами менеджменту. Зокрема, у проектах широко застосовуються підходи Agile, Scrum та Kanban, що сприяє гнучкості та швидкій адаптації до змін. Системи OKR і KPI дозволяють точно формулювати цілі та оцінювати результативність. BI-платформи (наприклад, Tableau та Power BI) забезпечують глибоку аналітику продуктивності, а CRM-системи підвищують ефективність взаємодії з клієнтами. Крім того, банк впроваджує Lean-підходи для оптимізації витрат, а також використовує стратегічні інструменти, такі як SWOT, PEST і BSC, для оцінки середовища та внутрішніх можливостей.

У ХХІ столітті менеджмент набуває нового виміру - цифрового. Він перестає бути виключно управлінням людьми й дедалі більше зосереджується на керуванні даними, алгоритмами та технологічними платформами. ПриватБанк виступає лідером цифрової трансформації в Україні, активно впроваджуючи рішення, що визначають сучасний digital banking.

Серед ключових цифрових інструментів банку - Corezoid для побудови бізнес-процесів у режимі реального часу, система Privat24, що забезпечує повноцінне дистанційне обслуговування клієнтів, API-інтеграції з іншими фінансовими структурами та держсервісами (наприклад, "Дія"), а також модулі штучного інтелекту та машинного навчання для моніторингу транзакцій і виявлення шахрайства.

Цифровий менеджмент сьогодні є потужним інструментом, що забезпечує компаніям низку стратегічно важливих переваг у динамічному й конкурентному бізнес-середовищі. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій значно пришвидшується процес ухвалення управлінських рішень, що дозволяє оперативніше реагувати на зміни ринку та запити клієнтів. Також підвищується рівень прозорості всіх внутрішніх і зовнішніх процесів, що сприяє кращому контролю та довірі з боку партнерів і споживачів. Окрім цього, цифрові рішення дозволяють суттєво зменшити витрати, автоматизуючи рутинні операції, і водночас відкривають нові горизонти для створення інноваційних бізнес-моделей та підходів до ведення справ.

Завдяки цим зусиллям ПриватБанк демонструє, як цифровий менеджмент може стати рушієм глибоких трансформацій, інноваційного розвитку та зростання конкурентоспроможності. У перспективі саме здатність поєднувати класичне управління з цифровими підходами буде визначальним фактором успіху для компаній у будь-якій галузі. Ефективне управління, що гармонійно інтегрує традиційні принципи з сучасними технологіями, стане ключовим елементом сталого розвитку бізнесу.

## **1.2. Особливості функціонування системи менеджменту підприємств під впливом чинників, що формуються в умовах змін**

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки, глобалізації ринків і стрімких технологічних трансформацій ефективне функціонування системи менеджменту підприємства неможливе без системного врахування як зовнішніх, так і внутрішніх змінних факторів. Бізнес середовище сьогодні характеризується високим ступенем нестабільності, що проявляється через політичні кризи, геополітичну напруженість, економічні коливання, природні катаклізми та пандемії. Одночасно підприємства змушені реагувати на інноваційні прориви, цифрову трансформацію, зміну споживчих пріоритетів, демографічні зрушення та підвищення вимог до екологічної відповідальності.

Кожен із цих чинників має потенціал суттєво вплинути на організаційну структуру, стратегію розвитку, управлінські підходи, фінансову політику та корпоративну культуру компанії. Сучасне управління вже не може залишатися статичним - воно повинно бути гнучким, адаптивним, відкритим до інновацій і побудованим на принципах прозорості, ефективної комунікації та відповідального лідерства. Постійне вдосконалення та переформатування управлінських процесів є обов'язковою умовою для збереження конкурентоспроможності, особливо в умовах нестабільності ринкового середовища.

Зміни в системі менеджменту є логічною відповіддю організації на вплив середовищних факторів. Вони можуть мати як реактивний, так і проактивний характер: у першому випадку - компанія змінюється у відповідь на зовнішній тиск або внутрішню кризу, у другому - передбачає виклики та діє на випередження. Успішні компанії, як правило, поєднують обидва підходи, зберігаючи баланс між гнучкістю та стратегічною стабільністю. Результатом таких трансформацій є оновлення бізнес-моделі, запровадження

нових управлінських інструментів, вдосконалення технологічної бази, а також розвиток людського капіталу, який є рушієм усіх змін.[33с.12] [34с.24]

До зовнішніх факторів, що формують сучасний контекст менеджменту, належать насамперед макроекономічні умови. Показники інфляції, обмінного курсу, обсягів ВВП і рівня безробіття впливають на купівельну спроможність населення, вартість кредитних ресурсів і загальну економічну активність. Політичні фактори, включаючи часті зміни законодавства[1] [2], податкової політики, державного регулювання або навіть вплив військових конфліктів, можуть стати критичними для стабільності бізнесу. Особливу увагу менеджмент має приділяти й технологічним змінам. Впровадження штучного інтелекту, автоматизація, блокчейн, big data та цифровізація процесів вимагають переосмислення традиційних підходів до управління ресурсами, комунікацією та аналітикою.[10 с.73]

Яскравим прикладом адаптивної трансформації у відповідь на зміну середовища є досвід АТ КБ «ПриватБанк». Після націоналізації у 2016 році банк зазнав кардинальних змін не лише у формі власності, але й у системі управління. Установа почала працювати відповідно до принципів державного корпоративного управління, що включає чітку підзвітність, прозорість рішень, дотримання стандартів ефективного управління та суворий нагляд з боку державних органів. Було впроваджено нові підходи до стратегічного планування, ризик-менеджменту, управління фінансами та обслуговування клієнтів. Особливу увагу банк приділив цифровій трансформації, ставши лідером у впровадженні інноваційних банківських послуг в Україні. Це дозволило не лише стабілізувати роботу після періоду кризи, а й суттєво покращити якість послуг та довіру клієнтів.

Зміни в управлінні, як важлива складова сучасної системи менеджменту, класифікуються за характером впливу, швидкістю впровадження та джерелом ініціативи. Їх умовно поділяють на планові (еволюційні), революційні (радикальні), проактивні та реактивні. Кожен із типів трансформацій має свої особливості, динаміку розвитку та управлінські

підходи до реалізації, що вимагає від організацій гнучкості, професійної підготовки й чіткого розуміння специфіки кожного з них.[35с.12] [36.22]

Планові або еволюційні зміни реалізуються згідно з довгостроковими стратегічними цілями компанії. Вони мають передбачуваний характер, зазвичай інтегруються у загальний план розвитку підприємства та є результатом поступового вдосконалення процесів, продуктів або структур. Прикладом таких змін є щорічне оновлення та модернізація цифрового банкінгу, зокрема мобільного застосунку Privat24, який регулярно доповнюється новими функціями, поліпшеним інтерфейсом та інтеграцією із сучасними платіжними системами.

Такі зміни дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність, підвищувати лояльність клієнтів і залишатися на передовій ринку фінансових послуг.

Революційні або радикальні зміни, на відміну від планових, виникають під тиском зовнішніх кризових обставин або непередбачуваних викликів. Вони потребують негайної реакції, суттєвої перебудови внутрішніх процесів і часто супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризиків. Яскравим прикладом революційних змін став екстрений перехід на дистанційний формат роботи в період пандемії COVID-19. Організації були змушені швидко забезпечити безперебійну роботу, адаптувати комунікаційні платформи, запровадити віддалене управління персоналом і при цьому зберегти продуктивність. Іншим прикладом є евакуація відділень банку та оперативне реагування на загрози в зонах бойових дій - ці дії вимагають не лише миттєвого прийняття рішень, а й високого рівня координації між структурами.

Проактивні зміни ініціюються самою організацією з метою випередження ринкових, технологічних або соціальних трендів. Це прояв лідерства та інноваційного мислення, яке дозволяє компанії не просто реагувати на зовнішні обставини, а формувати їх. У цьому контексті можна згадати запуск цифрових банківських продуктів, таких як Digital Card,

можливість здійснення QR-платежів або застосування біометричної ідентифікації. Такі ініціативи спрямовані на задоволення майбутніх потреб споживачів і підвищення якості обслуговування ще до того, як ці вимоги стануть стандартом ринку.

Реактивні зміни, у свою чергу, є відповіддю на зовнішній тиск або вимоги, зокрема регуляторного характеру. Вони зазвичай впроваджуються як реакція на нові законодавчі акти, нормативні документи або директиви державних чи міжнародних органів. Наприклад, приведення системи фінансового моніторингу у відповідність до вимог Національного банку України та стандартів Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) вимагає не лише технічного оновлення систем, але й адаптації внутрішніх процедур, навчання персоналу та інтеграції нових протоколів перевірки транзакцій.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високу здатність до впровадження всіх зазначених типів змін, що є прикладом ефективного управління в умовах багатофакторного ризику. У період воєнного стану банк забезпечує безперервність своєї діяльності, оперативно відновлює роботу в критичних регіонах, організовує евакуацію обладнання, підтримує функціонування банкоматної мережі та IT-інфраструктури, а також впроваджує інструменти підтримки малого й середнього бізнесу. Такі дії свідчать про високий рівень мобільності, координації та стратегічного мислення керівництва банку.

Успішна реалізація змін неможлива без подолання внутрішнього опору, який часто виникає через страх перед невідомим, звичку до сталих процесів або недостатню поінформованість персоналу.

Серед найбільш поширених бар'єрів на шляху впровадження змін можна виділити психологічний спротив працівників, пов'язаний із відчуттям втрати стабільності, відсутність чіткої та доступної комунікації з боку керівництва, обмеженість ресурсів - як фінансових, так і людських, інертність структур, яка ускладнює гнучке прийняття рішень, а також слабе лідерство, що не забезпечує належного прикладу та мотивації до змін.

ПриватБанк демонструє виважений і структурований підхід до подолання цих викликів.

Таким чином, управління змінами стає не лише реакцією на потреби часу, а ключовим стратегічним інструментом забезпечення довгострокової ефективності, стійкості та конкурентоспроможності організації. Успішна трансформація можлива лише за умови скоординованих дій усіх рівнів управління, активної участі персоналу та чіткого розуміння мети змін.

Банківський сектор є однією з найчутливіших галузей до змін у зовнішньому середовищі, особливо регуляторного, технологічного та геополітичного характеру. У цих умовах ефективне управління трансформаціями набуває критичного значення для стабільності та життєздатності фінансових установ. Здатність швидко й системно адаптуватися до нових викликів стає не лише конкурентною перевагою, а й умовою виживання. Для АТ КБ «ПриватБанк» це означає оперативну інтеграцію нових вимог Національного банку України, дотримання міжнародних регуляторних стандартів, посилення механізмів антикризового управління та вдосконалення систем кібербезпеки.

У відповідь на складні виклики, зокрема пов'язані з повномасштабною війною, банк впровадив сучасну модель забезпечення безперервності бізнесу. Ця система охоплює створення резервних дата-центрів, що гарантують стабільність зберігання й обробки даних, розгортання мобільних відділень для забезпечення доступності фінансових послуг у віддалених або небезпечних регіонах, а також автоматичне перемикання банківської інфраструктури в автономний режим у разі виникнення технічних або безпекових загроз. Така модель управління забезпечує надійність та стійкість навіть у критичних ситуаціях, зберігаючи довіру клієнтів і партнерів.

Для своєчасного прийняття рішень у нестабільному середовищі банк активно використовує сучасні аналітичні інструменти. Зокрема, застосування SWOT-аналізу дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища. PESTEL-

аналіз дозволяє врахувати макроекономічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на бізнес-модель банку. GAP-аналіз допомагає виявити розриви між поточним станом організації та бажаними стратегічними орієнтирами, що дає змогу вчасно коригувати план дій.[16 с .35] [32 с.9]

Крім цього, важливою складовою стратегії банку є постійна диверсифікація діяльності. В умовах високої нестабільності ПриватБанк активно розширює перелік фінансових продуктів і послуг, прагнучи не лише задовольнити зростаючі потреби споживачів, а й зміцнити власну позицію в різних сегментах ринку. Особлива увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу - банк розробляє спеціалізовані програми фінансування, впроваджує консультаційні платформи та інструменти оцінки фінансового стану підприємств. Паралельно розвиваються цифрові сервіси - запущено онлайн-страхування, сервіси фінансового оздоровлення, а також інноваційні платформи для електронної комерції. Такі кроки свідчать про стратегічну далекоглядність і прагнення до довготривалого зростання на основі інновацій та цифрової трансформації. [27 с. 24]

У зв'язку з цим все більше організацій відмовляються від жорсткої вертикалі управління на користь гнучких і адаптивних структур, що дозволяють швидше приймати рішення, ефективніше взаємодіяти між підрозділами та швидко запускати інновації.

АТ КБ «ПриватБанк» активно реагує на ці тенденції, формуючи гібридну організаційну модель, яка базується на поєднанні класичної функціональної структури з новітніми формами командної взаємодії. З одного боку, у банку збережено чіткий розподіл повноважень і відповідальності за основними напрямками діяльності, такими як управління фінансами, ризик-менеджмент, роздрібний та корпоративний бізнес.

Завдяки такій моделі внутрішньої організації значно скорочується час на запуск нових продуктів: замість кількох місяців реалізація інноваційних сервісів займає лише декілька тижнів. Одним із прикладів ефективної

гнучкості стало оперативне впровадження функціоналу «Допомога ЗСУ» у мобільному додатку Privat24 - інструменту для підтримки армії, створеного за рекордно короткий час. Технологічні зміни є ще одним потужним чинником, що визначає сучасну логіку менеджменту.

Крім того, банк активно впроваджує модулі штучного інтелекту, які охоплюють кредитне скорингування, автоматизоване виявлення шахрайства, чат-боти для клієнтського обслуговування, а також системи прогнозування ризиків. Онлайн-ідентифікація клієнтів, або цифровий онбординг, стала стандартом обслуговування, що забезпечує зручність, безпеку та доступність фінансових послуг. Паралельно з цим частина IT-інфраструктури мігрує на хмарні платформи, що сприяє підвищенню надійності, масштабованості та швидкості обробки даних.

Застосування технологій Big Data дозволяє банку в режимі реального часу аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції, виявляти ризикові операції та вчасно реагувати на зміни у споживчих уподобаннях. Таким чином, цифрові інструменти стають не лише засобом автоматизації, а й дієвим механізмом стратегічного управління, дозволяючи банку гнучко змінювати маркетингові стратегії, підходи до обслуговування клієнтів і системи ризик-менеджменту відповідно до динамічного середовища.[9] [11с. 31]

Проте жодна трансформація, навіть технологічна чи організаційна, не буде успішною без відповідного рівня корпоративної культури. Саме культура, заснована на цінностях інноваційності, швидкості, відповідальності та орієнтації на клієнта, забезпечує стабільність змін та довгострокову результативність. У ПриватБанку культивується підхід «Digital first», відповідно до якого кожен новий продукт або послуга обов'язково мають цифровий аналог або реалізуються у диджитал-форматі. Це не просто технологічне рішення, а цілісна філософія, яка дозволяє банку швидко масштабувати сервіси й адаптувати їх до потреб клієнтів.

Другим ключовим принципом є орієнтація на клієнта. У банку клієнтський досвід визнається основним критерієм ефективності роботи - кожна ініціатива, інновація чи зміна оцінюється з точки зору зручності, швидкості та якості взаємодії для кінцевого споживача. Водночас у корпоративній культурі ПриватБанку закріплено нульову толерантність до неефективності. Це проявляється у постійній роботі над автоматизацією рутинних процесів, скороченні зайвих ланок в управлінні та оптимізації витрат без шкоди для сервісу.

АТ КБ «ПриватБанк» створює унікальне середовище, що базується на довірі та відкритості, де кожен працівник відчуває себе вільним у пропонуванні нових ідей і ініціатив. Ця атмосфера підтримується завдяки внутрішнім платформам та ініціативам, що стимулюють інноваційність і активну участь персоналу.

Адаптація до змін у ПриватБанку відбувається комплексно і охоплює різні рівні управління, що дає змогу швидко реагувати як на глобальні, так і на локальні виклики. На макрорівні яскравим прикладом є націоналізація банку у 2016 році, яка стала переломним моментом у його історії. Тоді відбулася повна зміна власника, радикальна трансформація моделі управління та впровадження державного контролю, що відповідало сучасним стандартам корпоративного управління. Цей процес вимагав глибокої перебудови внутрішніх систем і політик, що дозволило закласти міцний фундамент для подальшого розвитку та стабільності.

Іншим ключовим моментом стала повномасштабна війна 2022 року, яка змусила банк оперативно реструктурувати операційну діяльність, провести релокацію ключових процесів і адаптуватися до нових умов роботи. Перехід на гібридний формат, що поєднує дистанційну та офлайн-роботу, дозволив не лише зберегти високу якість обслуговування клієнтів, а й запустити спеціалізовані сервіси на підтримку Збройних сил України. Важливо, що в умовах значних зовнішніх викликів банк продовжував стабільно надавати фінансові послуги, демонструючи стійкість і відповідальність.

Ще одним викликом стала пандемія COVID-19 у 2020 році, коли ПриватБанк оперативно організував масовий перехід співробітників на дистанційну роботу. В цей період особливу увагу було приділено розвитку біометричних рішень та безконтактних платіжних технологій, що сприяло збереженню безпеки клієнтів і персоналу. Ці кроки не лише мінімізували ризики, пов'язані з пандемією, а й посилили цифрові компетенції банку, створивши передумови для подальшого технологічного розвитку.[18с.32]

На мікрорівні діяльність банку також характеризується проактивністю і ретельним підходом до впровадження інновацій. Так, наприклад, система електронної черги спочатку була протестована у пілотному режимі в окремих відділеннях у Києві та Дніпрі. Після успішного тестування цей сервіс було масштабовано на всю мережу, що значно покращило клієнтський досвід. Аналогічний підхід застосовується і до цифрових продуктів: нові функції у застосунку Privat24 випробовуються на обмежених групах користувачів, що дає змогу зменшити ризики і впевнено впроваджувати інновації.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш структуровано організованих банківських установ в Україні, що функціонує на основі сучасної моделі корпоративного управління. Організаційна структура банку забезпечує ефективне розмежування функцій, відповідальності та повноважень між стратегічним та виконавчим рівнями управління. Вищу ланку представляє Наглядова рада, яка формується за участі представників держави та незалежних експертів. Цей орган відіграє ключову роль у стратегічному плануванні, визначаючи пріоритети розвитку банку, оцінюючи ризики та контролюючи дотримання стандартів корпоративного управління.[22 с.31] Поточна діяльність банку координується Правлінням, яке очолює Голова Правління. Саме Правління відповідає за реалізацію стратегічних рішень, формування політик і забезпечення ефективної роботи усіх бізнес-напрямів. У рамках організаційної структури чітко виокремлені функціональні департаменти, серед яких важливе місце посідають підрозділи з управління ризиками, фінансів, інформаційних технологій, роздрібного бізнесу, корпоративного обслуговування, операційної підтримки та юридичного супроводу. Така структура забезпечує швидкість прийняття рішень, прозорість процесів та оперативну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Фінансова стійкість ПриватБанку значною мірою забезпечується завдяки потужній ресурсній базі, основним джерелом якої є депозити фізичних осіб. Високий рівень довіри з боку населення дозволяє банку формувати стабільний портфель зобов'язань і підтримувати достатній рівень ліквідності. У структурі активів значну частку займає кредитний портфель,

який включає як споживче кредитування, так і фінансування малого й середнього бізнесу. Крім того, важливе місце посідають інвестиції у державні цінні папери, що забезпечують прогнозовану дохідність, а також грошові кошти та їх еквіваленти, які є основою щоденної операційної діяльності. Високий рівень капіталізації та дотримання нормативів НБУ дозволяє ПриватБанку не лише витримувати ринкові коливання, а й реалізовувати інвестиційні проєкти у сфері технологічного оновлення та розширення клієнтських сервісів.

За останні п'ять років фінансові показники банку демонструють стійке зростання, що свідчить про ефективне управління, раціональне використання ресурсів і здатність банку генерувати прибуток навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. У 2019 році ПриватБанк отримав чистий прибуток у розмірі 32,6 млрд грн, а вже у 2024 році ця сума зросла до 40,1 млрд грн. Позитивну динаміку показує і кредитний портфель, який перевищив 112 млрд грн. Такі результати стали можливими завдяки активним інвестиціям у цифрову трансформацію, модернізацію систем безпеки, розвиток мобільного банкінгу та вдосконалення каналів взаємодії з клієнтами. Підвищення операційної ефективності дозволяє скорочувати витрати при збереженні високої якості послуг, що своєю чергою сприяє зростанню прибутковості.

У банківській системі України ПриватБанк відіграє системоутворюючу роль, впливаючи на загальний рівень фінансової інклюзії та стабільності ринку. Банк обслуговує понад 18 мільйонів клієнтів, що робить його найбільшим фінансовим інститутом країни за кількістю активних користувачів. Розгалужена мережа з понад 1200 відділень та близько 7000 банкоматів охоплює як великі міста, так і найвіддаленіші населені пункти. Завдяки цьому банк забезпечує доступ до фінансових послуг широким верствам населення. ПриватБанк утримує лідерські позиції за обсягом депозитів фізичних осіб, часткою ринку розрахунково-касових операцій, а також за обсягами онлайн-платежів та мобільного банкінгу. Його діяльність є

важливим елементом підтримки грошового обігу, кредитування бізнесу та виконання соціальних функцій, особливо в кризових умовах.

Інновації залишаються одним з ключових факторів конкурентоспроможності ПриватБанку. Установа постійно впроваджує нові технологічні рішення, що змінюють формат банківських послуг. Мобільний додаток Privat24 вже давно став прикладом ефективного цифрового сервісу, який дозволяє здійснювати більшість фінансових операцій без відвідування відділення. Банк активно розвиває нові платіжні технології, системи біометричної ідентифікації, автоматизовані сервіси з видачі кредитів, а також low-code платформи для побудови бізнес-процесів. Це забезпечує не лише підвищення якості обслуговування, а й значну економію ресурсів, оскільки автоматизація дозволяє скоротити навантаження на персонал і мінімізувати людський фактор.

Соціальна відповідальність також є невід'ємною складовою діяльності ПриватБанку. Як один з найбільших платників податків, банк забезпечує суттєві надходження до державного бюджету України. Лише у 2024 році сума сплаченого податку на прибуток перевищила 6,2 млрд грн. Крім того, банк активно підтримує ініціативи, спрямовані на розвиток освіти, цифрової грамотності, медичних програм і допомогу соціально вразливим групам населення. У кризові періоди ПриватБанк ініціює додаткові програми підтримки, зокрема благодійні збори через додаток, волонтерські ініціативи, гуманітарну допомогу тощо. Усе це формує позитивний імідж банку як соціально відповідального інституту, що діє не лише в інтересах прибутку, а й на користь суспільства загалом.

Як результат, організаційно-економічна модель ПриватБанку є збалансованою, динамічною та стійкою до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Завдяки поєднанню сильної ресурсної бази, ефективної моделі управління, цифрової трансформації та високої соціальної відповідальності, банк не лише утримує лідерство у фінансовому секторі, а й задає стандарти для всієї банківської системи України.

Окремої уваги заслуговує кадровий потенціал ПриватБанку, який є одним із ключових факторів стабільної роботи установи. Банк постійно працює над розвитком професійних компетенцій працівників, впроваджуючи сучасні підходи до навчання та підвищення кваліфікації. В рамках внутрішніх програм розвитку персоналу активно використовуються цифрові платформи для дистанційного навчання, тренінги з управлінських та технічних навичок, а також менторські програми для нових співробітників. Особлива увага приділяється формуванню управлінського резерву, що дозволяє ефективно реагувати на внутрішні потреби та кадрові ротації. Завдяки цьому банк забезпечує не лише стабільність внутрішніх процесів, але й створює передумови для довгострокового розвитку.

Крім того, значним є внесок ПриватБанку в регіональний економічний розвиток. Завдяки наявності філій та представництв у більшості населених пунктів України, банк забезпечує доступність банківських послуг навіть у найвіддаленіших районах, підтримуючи розвиток локального підприємництва, фермерських господарств і громадських ініціатив. Банк бере участь у фінансуванні місцевих проєктів через програми лояльного кредитування, співпрацює з органами місцевого самоврядування щодо підтримки цифрової інфраструктури громад, а також сприяє впровадженню фінансової грамотності серед населення шляхом проведення відкритих семінарів, вебінарів та консультацій.

У стратегічному плані ПриватБанк приділяє велику увагу зовнішньому позиціонуванню на міжнародних фінансових ринках. Установа бере участь у міжнародних рейтингових оцінках, співпрацює з міжнародними банками розвитку та донорами, зокрема ЄБРР і МФК, у сферах корпоративного управління, екологічної сталості та кібербезпеки. Це дозволяє банку залучати додаткові ресурси, реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти та підвищувати довіру з боку міжнародної спільноти.

У межах розширення клієнтської бази банк впроваджує нові продуктивні лінійки, орієнтовані на вузькоспеціалізовані категорії клієнтів: молодь,

фрилансерів, IT-фахівців, внутрішньо переміщених осіб. Продукти супроводжуються персоналізованими цифровими сервісами, які дозволяють клієнтам отримувати фінансові послуги без відвідування відділень, що підвищує зручність користування та знижує навантаження на фізичну мережу обслуговування.

Таким чином, організаційно-економічна модель ПриватБанку демонструє не лише високу адаптивність до поточних викликів, але й здатність до сталого розвитку, базуючись на поєднанні внутрішньої ефективності, інноваційної динаміки та активної соціальної позиції.

Окрім вищезазначеного, варто також звернути увагу на партнерську політику ПриватБанку, яка виступає невід'ємною складовою його організаційно-економічної моделі. Установа активно розвиває мережу стратегічних альянсів з провідними фінансовими, торговими та технологічними компаніями як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це дозволяє впроваджувати спільні продукти, розширювати асортимент послуг для клієнтів, а також оптимізувати витрати за рахунок ефекту синергії. Партнерські програми часто стосуються спільного фінансування малого та середнього бізнесу, кредитування під державні гарантії, а також запуску технологічних платформ для електронної комерції.

Особливої актуальності набуває напрям екологічної та етичної відповідальності, що поступово інтегрується в економічну стратегію банку. ПриватБанк активно підтримує впровадження принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у власній діяльності. Це включає скорочення вуглецевого сліду шляхом диджиталізації процесів, відмову від паперових носіїв у внутрішньому документообігу, а також участь у фінансуванні «зелених» проєктів. Такі ініціативи спрямовані на формування позитивного іміджу банку не лише як комерційної, але й як суспільно відповідальної організації.

З огляду на інтенсивну трансформацію банківського ринку, ПриватБанк також приділяє значну увагу моделюванню та прогнозуванню

майбутніх сценаріїв розвитку. Для цього залучаються сучасні економетричні інструменти, аналітичні системи прогнозування поведінки клієнтів, а також моделі оцінки макроекономічних ризиків. Отримані дані використовуються для коригування кредитної, валютної та інвестиційної політики банку, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.[21 с.23]

Ще одним важливим аспектом організаційно-економічної характеристики є корпоративна безпека, яка набуває особливого значення у сучасному середовищі кіберзагроз. ПриватБанк інвестує у багаторівневі системи захисту інформації, проводить регулярні аудитори безпеки, впроваджує політики антикорупційної відповідальності та етичної поведінки співробітників. Окрема увага приділяється захисту даних клієнтів, у тому числі з використанням біометричних методів авторизації, багатофакторної ідентифікації та алгоритмів поведінкової аналітики.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ПриватБанк не лише виконує традиційні функції фінансової установи, а й активно перетворюється на багатофункціональний хаб цифрових, соціальних і фінансових сервісів. Його організаційно-економічна модель вирізняється високим ступенем складності, водночас залишаючись адаптивною, інтегрованою в національний економічний простір і зорієнтованою на довгострокову сталу ефективність.

## **2.2. Сучасний стан системи менеджменту в підприємстві**

На сучасному етапі розвитку банківського сектора України система менеджменту у ПриватБанку демонструє багаторівневу організацію, високий ступінь цифровізації та орієнтацію на клієнтоцентричну модель управлінської діяльності. Система менеджменту банку функціонує як сукупність взаємопов'язаних структур, процесів, інформаційних потоків, стандартів прийняття рішень та кадрових ресурсів, що спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей.[14 с.54]

ПриватБанк - системно важлива фінансова установа, що перебуває у державній власності. Відповідно, сучасна система менеджменту тут формується на основі поєднання державних регламентів, корпоративного управління та ринкових підходів до організації банківської діяльності. Її структура базується на таких ключових компонентах:

### 1. Ієрархічна організаційна структура

Організаційна структура ПриватБанку базується на класичній ієрархічній моделі, що передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень і відповідальності. На верхньому рівні управління знаходиться Наглядова рада, яка визначає стратегічні пріоритети розвитку банку, затверджує фінансові плани та координує діяльність виконавчого органу - правління. Правління, у свою чергу, відповідає за оперативне управління установою, приймає ключові управлінські та фінансові рішення, організовує виконання стратегічних завдань. Департаменти банку виконують спеціалізовані функції у своїх напрямках - від інформаційних технологій, маркетингу, юридичного супроводу та управління ризиками до безпеки та андеррайтингу. На локальному рівні функціонують регіональні відділення, які забезпечують реалізацію політик центрального менеджменту на місцях, адаптуючи їх до особливостей регіонального ринку. Така структура дозволяє зберігати контроль, чіткість у підпорядкуванні та ефективність в реалізації стратегічних ініціатив. **(додаток А)**

### 2. Менеджмент за процесами

Система менеджменту ПриватБанку вирізняється орієнтацією на процесний підхід, який забезпечує цілісне, послідовне та контрольоване управління всіма етапами діяльності. В основі цього підходу лежить детальне документування бізнес-процесів, їх формалізація та стандартизація. Завдяки наскрізній автоматизації, яка реалізована за допомогою CRM-систем і ERP-платформ, банк досягає високої швидкості, прозорості й точності операцій. Кожен процес супроводжується моніторингом ключових показників ефективності в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на

відхилення або збої. Як приклад можна навести процес обслуговування в Приват24: він побудований за принципами інтелектуального менеджменту, включає автоматизовану логіку обробки запитів, поділ клієнтів за сегментами, а також інтегровані підказки для операторів підтримки, що підвищує якість сервісу та знижує навантаження на персонал.

### 3. Цифровий менеджмент та управління знаннями

ПриватБанк є лідером у впровадженні цифрового менеджменту з широким застосуванням сучасних технологій таких як Big Data що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення у кредитуванні маркетингу та ризик-менеджменті Штучний інтелект використовується для покращення обслуговування клієнтів через чат-боти та автоматизованих голосових асистентів Банк також впроваджує цифрові платформи для управління персоналом і навчання через систему СНМ Крім того існує інтегрована система збору та аналізу зворотного зв'язку що забезпечує швидке адаптування управлінських рішень відповідно до потреб і викликів часу.

### 4. Клієнтоцентрична модель управління

Система менеджменту ПриватБанку активно змінюється від традиційного функціонального підходу до клієнтоцентричного де в центрі уваги знаходиться не лише продукт а й клієнтський досвід його поведінка очікування і зворотній зв'язок Це знаходить відображення у таких рішеннях як персоналізовані пропозиції в Приват24 сегментування клієнтів за стилем життя та рівнем ризику а також спрощення доступу до сервісів через мобільний додаток і дистанційні канали.

### 5. Адаптивність та гнучкість

В умовах динамічних змін таких як військовий стан інфляція та кіберзагрози менеджмент ПриватБанку проявляє високий рівень адаптивності це виражається у швидкому ухваленні рішень через внутрішні системи погодження запуску антикризових продуктів наприклад програми кредитування для ВПО або підтримки ФОП під час енергетичної

нестабільності а також гнучкому плануванні бюджету з урахуванням макроекономічних ризиків.

#### 6.Інформаційно-аналітична підтримка в системі менеджменту ПриватБанку

Ще одним ключовим елементом сучасного менеджменту є інформаційна аналітика яка є базою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у ПриватБанку цей напрямок особливо розвинений завдяки аналітичним платформам які дозволяють відстежувати ключові бізнес-індикатори в режимі реального часу сегментації клієнтів та аналізу їхньої поведінки з використанням машинного навчання прогнозуванню ризиків та фінансових [37с.41] [38.31]

Система менеджменту ПриватБанку, інтегруючи принципи стійкого розвитку, створює умови для збалансованого розвитку бізнесу, показників через внутрішні математичні моделі а також системам внутрішнього контролінгу що допомагають виявляти неефективність у бізнес-процесах завдяки Big Data-аналітиці банк має можливість прогнозувати зростання попиту на онлайн-кредити у певному регіоні чи визначати клієнтів які можуть покинути банк.

#### 7.Антикризове управління та система реагування на ризики

У відповідь на геополітичні економічні та кіберризики ПриватБанк створив інтегровану систему ризик-менеджменту яка є важливою частиною сучасного менеджменту створено централізований підрозділ ризик-менеджменту що координує всі види ризиків кредитний операційний ринковий репутаційний застосовуються сценарні підходи до прогнозування кризових ситуацій впроваджено моделі швидкого реагування які дозволяють миттєво запускати резервні системи та канали комунікації у випадку кризи розроблено систему внутрішніх регламентів що забезпечують ефективність у надзвичайних умовах зокрема під час блекаутів військових дій або атак на ІТ-системи антикризовий менеджмент ПриватБанку допомагає не лише

мінімізувати втрати а й підтримувати довіру клієнтів та стабільність бізнесу[17с.45]

#### 8. Стандарти якості та система сертифікації

Для забезпечення стабільної якості сервісів у ПриватБанку активно застосовуються стандартизація та сертифікація процесів управління:

1. ПриватБанк сертифікований за міжнародним стандартом ISO 9001, що підтверджує відповідність системи менеджменту якості міжнародним вимогам.

2. Внутрішній аудит систематично перевіряє відповідність процедур встановленим стандартам та регламентам.

3. Запроваджена система контролю обслуговування клієнтів з використанням NPS (Net Promoter Score), що дозволяє постійно моніторити задоволеність клієнтів.

Це сприяє посиленню лояльності споживачів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню бренду банку.

#### 9. Екологічна та соціальна складова менеджменту

суспільства і навколишнього середовища. Екологічна політика банку передбачає активні кроки щодо зменшення вуглецевого сліду та впровадження електронного документообігу, що суттєво знижує використання паперу і позитивно впливає на екологію. Соціальна складова проявляється у підтримці працівників, сприянні інклюзивності та розвитку освітніх ініціатив, а також у численних благодійних проектах, що підсилює довіру суспільства та сприяє формуванню позитивного корпоративного іміджу.

Управлінська практика базується на принципах прозорості і відповідальності, що відображається у впровадженні сучасних механізмів корпоративного управління та суворому дотриманні комплаєнсу. Такий підхід дозволяє банку не тільки відповідати міжнародним стандартам, а й формувати нові еталони вітчизняного фінансового ринку. Завдяки поєднанню державної відповідальності, гнучкості ринкових механізмів та

технологічного лідерства ПриватБанк здатен ефективно реагувати на виклики, швидко впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу для мільйонів клієнтів.

Ця складна багаторівнева система менеджменту є рушієм стабільності і конкурентоспроможності банку, що дозволяє не лише утримувати лідерські позиції в Україні, а й виходити на нові ринки, використовуючи при цьому найсучасніші цифрові рішення і підходи до управління. В умовах постійних змін і викликів сучасного світу, такий баланс між інноваціями, соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю формує основу довгострокового успіху ПриватБанку.

З огляду на стрімкий розвиток фінансових технологій та зростаючу конкуренцію на ринку, система менеджменту ПриватБанку дедалі більше фокусується на створенні внутрішнього середовища, яке стимулює постійну трансформацію. Йдеться не лише про оновлення процесів чи технічних рішень, а про переосмислення самого підходу до управління: від жорстких вертикальних структур - до гнучких, адаптивних форматів, які дозволяють оперативно відповідати на виклики та впроваджувати інновації на рівні окремих команд, департаментів чи регіональних підрозділів. Така еволюція менеджменту стає можливою завдяки глибокій довірі до власного персоналу, розширенню управлінської автономії та постійному аналізу зворотного зв'язку.

Ключовим чинником змін виступає також внутрішня культура - орієнтована на відкритість до нового, підтримку ініціативи та визнання досягнень. ПриватБанк поступово формує середовище, де помилка розглядається не як провал, а як джерело вдосконалення. У такому контексті велике значення має роль лідерів думок усередині організації, які не просто координують виконання завдань, а виступають фасилітаторами змін, надихаючи команди на пошук нетривіальних рішень. Саме завдяки такому підходу банк зміг закласти підґрунтя для сталого впровадження нових

форматів роботи - гібридних, проєктно-орієнтованих, платформних - з максимальним урахуванням людського фактору.

Окрему увагу менеджмент приділяє питанням стратегічного прогнозування.

У майбутньому система менеджменту ПриватБанку дедалі більше інтегруватиме принципи відкритого інноваційного партнерства. Це означає перехід від класичної моделі конкуренції до моделі співпраці з іншими гравцями фінансового та технологічного ринку: від стартапів до міжнародних компаній, від державних ініціатив до громадських проєктів. Такий вектор дозволить не лише пришвидшити темпи розвитку, а й розширити спектр послуг, розробити нові продукти та посилити соціальну присутність банку у ключових регіонах країни.

Сучасна система менеджменту ПриватБанку вже давно вийшла за межі класичного уявлення про банківське управління. Вона перетворюється на цілісну, гнучку та чутливу до контексту екосистему, яка поєднує в собі інструменти стратегічного бачення, технологічного прориву та людського підходу до кожного рішення. Саме в цьому полягає її основна сила - в здатності не просто реагувати на зміни, а формувати їх, забезпечуючи стійкий розвиток як для установи, так і для українського фінансового ринку загалом.

### **2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності підприємства**

АТ КБ «ПриватБанк» - найбільший банк України, що перебуває у державній власності. Банк надає широкий спектр фінансових послуг фізичним та юридичним особам, активно впроваджує цифрові технології та інноваційні рішення у банківській сфері.

#### **1. Аналіз динаміки основних показників (Додаток Б)**

Чистий прибуток. За період з 2019 по 2024 рік чистий прибуток ПриватБанку пройшов через значні коливання. У 2019 році він становив 32.6 млрд грн, але в 2020 році скоротився до 24.3 млрд грн через економічні наслідки пандемії COVID-19. Проте вже у 2021 році спостерігається різке відновлення до 35.1 млрд грн, що свідчить про успішну адаптацію банку до нових умов. У 2022 році, незважаючи на початок повномасштабної війни, показник залишився на відносно високому рівні - 30.2 млрд грн. Найбільшого значення чистий прибуток досяг у 2023 та 2024 роках - 37.8 млрд грн та 40.1 млрд грн відповідно, що підкреслює стабільність та ефективність роботи банку в умовах кризи.

2. Прибуток до оподаткування. Динаміка прибутку до оподаткування має схожі тенденції з чистим прибутком. У 2019 році цей показник становив 38.4 млрд грн, але в 2020 році впав до 28.6 млрд грн через зменшення фінансової активності. Однак у 2021 році банк демонструє значне зростання - 41.3 млрд грн, що перевищує показник 2019 року. У 2022 році спостерігається невелике зниження до 35.6 млрд грн, але вже у 2023 та 2024 роках банк встановлює нові рекорди - 44.6 млрд грн та 47.3 млрд грн відповідно. Це свідчить про зростання операційної ефективності та вдалу стратегію управління ризиками.

3. Кредитний портфель. Кредитний портфель банку зазнав значних змін. У 2019 році він становив 212.7 млрд грн, але у 2020 році скоротився до 210.5 млрд грн. У 2021 році спостерігається різке зростання до 1.0635 трлн грн, що могло бути пов'язане зі зміною методики розрахунку. У 2022 році портфель зменшився до 1.0679 трлн грн, а у 2023 році - до 95.6 млрд грн, що викликає питання щодо точності даних або зміни стратегії. У 2024 році показник знову зріс до 1.128 трлн грн.

4. Депозити клієнтів: Депозитна база банку також зазнала коливань. У 2019 році вона становила 892 млрд грн, а до 2021 року зросла до 1.302 трлн грн. Однак у 2022 році депозити скоротилися до 1.132 трлн грн, а у 2023 році

- до 814 млрд грн, що могло бути пов'язано з економічною нестабільністю. У 2024 році показник дещо відновився - до 661 млрд грн.

5. Чистий процентний та комісійний дохід: Цей показник демонструє стабільне зростання: з 19.7 млрд грн у 2019 році до 66.8 млрд грн у 2024 році. Найбільш значні темпи зростання спостерігалися у 2023 та 2024 роках - 59.6 млрд грн та 66.8 млрд грн відповідно. Це свідчить про ефективне управління кредитними операціями та зростання відсоткових доходів. Омісійні доходи банку зростали повільніше, ніж процентні. У 2019 році вони становили 18.2 млрд грн, а до 2024 року збільшилися до 27.7 млрд грн. Найбільш значний ріст відбувся у 2023 та 2024 роках - 24.4 млрд грн та 27.7 млрд грн відповідно.

6. Операційні витрати: Операційні витрати банку зазнали значних змін. У 2019 році вони становили 14.8 млрд грн, а у 2020 році зросли до 18 млрд грн. Однак у 2021 році банк значно скоротив витрати - до 17.2 млрд грн, а у 2022 році - до 10.4 млрд грн. У 2023 та 2024 роках витрати залишалися на низькому рівні - 10.9 млрд грн та 11.3 млрд грн відповідно, що свідчить про успішну оптимізацію витрат.

7. Кількість відділень. Банк послідовно скорочував філіальну мережу: з 1898 відділень у 2019 році до 1165 у 2024 році. Це відображає загальний тренд на цифровізацію та зменшення витрат на фізичну інфраструктуру.

8. Кількість активних клієнтів. Кількість активних клієнтів зросла з ~10 млн у 2019 році до 18.3 млн у 2024 році. Це підтверджує зростання довіри до банку та розширення його клієнтської бази, незважаючи на складні умови.

[3] [4]

## 2. SWOT аналіз (ДОДАТОК В)

Поточна позиція ПриватБанку на ринку характеризується впевненим домінуванням, що зумовлено сукупністю стратегічних переваг, серед яких особливу роль відіграють масштабна клієнтська база, значна капіталізація та провідні цифрові сервіси. Наявність таких ресурсів забезпечує установі стабільну дохідність і здатність масштабувати сервіси без втрати якості.

Онлайн-платформа Приват24 стала фактично національним стандартом зручності банкінгу, створивши потужну конкурентну перевагу, яку важко повторити. У поєднанні з розгалуженою мережею фізичної інфраструктури - банкоматів, терміналів і відділень - банк формує комплексну екосистему обслуговування, доступну як у великих містах, так і в регіонах.

Однак така сила має і зворотний бік - надмірна залежність від державної форми власності й супровідного політичного впливу значно ускладнюють оперативне стратегічне планування. Регуляторна зарегульованість, характерна для державного сектора, часто стає гальмом для впровадження новаторських рішень, зокрема технологічних проривів або нестандартних партнерств. Вразливість до зовнішніх загроз, особливо кібератак, потребує постійного оновлення цифрових систем захисту, що створює додаткове навантаження на інфраструктуру банку. Окрім того, тінь репутаційної кризи, яка тягнеться ще з періоду до націоналізації, продовжує негативно впливати на сприйняття банку з боку зовнішніх контрагентів і потенційних інвесторів, особливо за межами України.

Незважаючи на наявні ризики, у ПриватБанку є широкий простір для стратегічного зростання. Розвиток цифрових фінансових інструментів і відкриття нових ринків - зокрема міжнародних - відкриває перспективи експансії, насамперед через онлайн-платформи, де банк має вже сформовану експертизу. Співпраця з фінтех-компаніями дозволяє впроваджувати гнучкі сервіси, а інвестиції в аналітику даних та штучний інтелект сприяють точнішому оцінюванню ризиків, персоналізації послуг та зниженню витрат. Вихід на нові сегменти клієнтів, включно з агросферою, студентським середовищем або малим підприємництвом, може стати ключовим драйвером у диверсифікації банківського портфеля. [8 с. 45]

Водночас банк змушений діяти в умовах високої волатильності, спричиненої політичними подіями, військовим конфліктом, коливаннями валютного ринку та непередбачуваністю регуляторної політики. Усе це створює потенційні загрози відтоку клієнтів на користь більш гнучких

приватних або міжнародних конкурентів. Також посилення вимог з боку Національного банку України може обмежити автономність у прийнятті рішень. У таких умовах ПриватБанк має не лише зміцнювати свої позиції в національному масштабі, але й активно інвестувати у власну трансформацію - як технологічну, так і організаційну.

Таким чином, SWOT-аналіз висвітлює складну, але перспективну динаміку розвитку банку: сильний стартовий ресурс і довіра клієнтів дають змогу для стратегічного масштабування, однак лише за умови активного подолання внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів. Саме здатність до швидкої адаптації, ініціативність у партнерстві та стратегічна відкритість стануть тими чинниками, які визначатимуть майбутній успіх ПриватБанку у трансформаційну епоху фінансової індустрії.

У найближчій перспективі особливого значення набуває ефективне поєднання стабільності й інноваційності в управлінських практиках ПриватБанку. Установа вже сьогодні має всі передумови, щоб не лише відповідати на зміни, а й передбачати їх, задаючи нові орієнтири для всього банківського сектору. Пошук балансу між державним контролем та підприємницькою ініціативою, між консерватизмом безпеки та гнучкістю цифрових рішень стане основою довготривалої стратегії, яка здатна забезпечити не лише утримання лідерства, а й перетворення банку на інноваційний фінансовий центр нового покоління

Менеджмент ПриватБанку має справу з комплексною системою викликів, які пов'язані з державним статусом, цифровізацією і безпекою, але водночас використовує потужний потенціал для технологічного та інфраструктурного розвитку. В умовах війни та глобальних змін банк залишився стійким завдяки системності, антикризовому менеджменту та високій довірі серед клієнтів.

#### PEST-Аналіз АТ КБ «ПриватБанк» (2024)

Р - політичні чинники. Державна форма власності ПриватБанку робить його особливо чутливим до політичних рішень та впливу уряду.

ПриватБанк знаходиться під прямим контролем Міністерства фінансів України, що обумовлює політичну стабільність, але також ускладнює гнучкість прийняття стратегічних рішень.

Продовження військових дій в Україні у 2024 році впливає на операційні ризики, захист даних та територіальну інфраструктуру банку.

Позитивно впливають міжнародні партнерства (наприклад, співпраця з МВФ, ЄБРР), що забезпечують банку стабільність і фінансову підтримку.

Е - економічні чинники. Високий рівень інфляції та валютні коливання впливають на вартість капіталу та довгострокові фінансові плани банку.

У 2023-2024 рр. ВВП України демонструє позитивну динаміку, що створює передумови для активізації кредитування.

Зростає роль банківського сектора як драйвера економічної стабілізації, що підвищує значення менеджменту в стратегічному плануванні ресурсів.

Активне використання електронних платежів сприяє зростанню обсягів безготівкових операцій.

S - соціальні чинники. Зміна споживчих переваг: клієнти очікують швидкого, зручного та дистанційного сервісу.

Зростання рівня цифрової грамотності населення розширює ринок онлайн-банкінгу (зокрема Приват24).

Збільшення соціального запиту на прозорість, безпеку даних та клієнтоорієнтованість. Еміграція частини населення у зв'язку з війною змінює географію клієнтської бази банку - акцент зміщується на трансграничні перекази, обслуговування діаспори та мобільні сервіси.

T - технологічні чинники. ПриватБанк є технологічним лідером у банківському секторі України: впроваджує AI-рішення, мобільні додатки, аналітичні панелі управління ризиками. Постійні інвестиції в інформаційну безпеку, зокрема у зв'язку з кібератаками, спричиненими воєнними загрозами. Успішне використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів, побудови кредитних моделей та зниження частки проблемної заборгованості.

Економічна ситуація відкриває нові ніші для розвитку банківських продуктів, особливо в секторі МСБ та мікrokредитування. Соціальні трансформації стимулюють цифровізацію та персоналізацію послуг, що вимагає постійного вдосконалення менеджмент-систем. Технологічні інновації залишаються ключовим джерелом конкурентних переваг, що дозволяє банку утримувати лідерство на ринку.

3. Аналіз конкретного середовища (Додаток Г). Конкурентне середовище, у якому функціонує ПриватБанк, є насиченим і динамічним, з високим рівнем тиску з боку інших учасників ринку. Національний банківський сектор представлений не лише державними структурами, як-от Ощадбанк, але й потужними іноземними гравцями на зразок Райффайзен Банку та Укрсиббанку, а також приватними мобільними платформами нового покоління, серед яких найбільшу активність демонструє Monobank. У такому середовищі ПриватБанк змушений постійно утримувати лідерські позиції не лише завдяки розміру чи історії, а завдяки швидкому впровадженню цифрових рішень, масштабуванню інновацій та утриманню широкої присутності по всій країні.

Суттєвим чинником впливу залишається споживач, який має високий рівень вимог і свободи вибору. З розвитком цифрових технологій клієнти очікують не просто якісного банківського продукту, а максимальної зручності, швидкості, інтуїтивного інтерфейсу та постійного оновлення сервісу. Це змушує ПриватБанк інвестувати у підтримку зворотного зв'язку, розвиток персоналізованих функцій і постійне вдосконалення каналів обслуговування. Клієнти фактично формують напрямки розвитку продуктів, а їхня лояльність напряму залежить від того, наскільки швидко банк адаптується до змін очікувань.

Поява нових конкурентів, хоча й утруднена через регуляторні бар'єри та високі вимоги до капіталу, все ж має середній рівень загрози. Зокрема, дедалі активніше у фінансовий простір входять компанії нефінансового походження: технологічні платформи, цифрові гаманці та інші фінтех-

структури, які не потребують банківських ліцензій, але пропонують клієнтам подібний спектр послуг. Їхня гнучкість і здатність швидко масштабувати нові рішення створюють додаткову конкуренцію, на яку ПриватБанк має оперативно реагувати. Дещо подібною за характером є і загроза товарів-замінників. Альтернативні сервіси на кшталт криптовалют, міжнародних платіжних платформ і електронних гаманців поступово змінюють уявлення про традиційний банкінг. Вони приваблюють здебільшого молоду аудиторію простотою користування та привабливими тарифами, а отже змушують ПриватБанк зміщувати фокус на більш технологічні формати обслуговування, зокрема у мобільному сегменті.[30 с.49]

Найменший вплив, згідно з аналізом, мають постачальники. ПриватБанк демонструє високу самостійність у використанні ресурсів завдяки наявності власних технологічних команд і підтримці з боку держави. Це дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх партнерів та зберігати контроль над ключовими елементами банківської інфраструктури. Така незалежність посилює стійкість установи на тлі ринкової конкуренції та змін зовнішнього середовища.

З огляду на виявлені чинники, стає очевидним, що майбутня конкурентоспроможність ПриватБанку безпосередньо залежатиме від його здатності зберігати баланс між стабільністю й інноваційністю. Актуальними залишаються питання зміцнення клієнтської лояльності, адаптації до нестандартних конкурентів і підвищення швидкості ухвалення рішень у межах жорстких регуляторних умов. Успішне функціонування в такому середовищі вимагатиме від банку глибшої інтеграції гнучких управлінських підходів, розвитку цифрових партнерств і подальшого посилення технологічної самостійності.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1. Пропозиції щодо удосконалення функцій менеджменту підприємства в умовах змін**

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств високої гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. У зв'язку з цим актуальним є удосконалення функцій менеджменту, які забезпечують ефективне управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

##### 1. Удосконалення функції планування.

У сучасному фінансовому середовищі, де рівень невизначеності зростає, а конкуренція стає все жорсткішою, традиційна модель стратегічного планування, яка ґрунтується на статичних довгострокових прогнозах, більше не відповідає вимогам ринку. Для ПриватБанку, як для провідної фінансової установи з державною формою власності, надзвичайно важливо своєчасно впроваджувати гнучкі підходи, які дозволяють не лише швидко адаптуватися до змін, а й працювати на випередження. Саме тому стратегічне планування в банку дедалі більше трансформується в динамічну систему постійного аналізу, корекції цілей і моделювання альтернативних сценаріїв дій. Такий підхід забезпечує не просто відповідність поточним умовам, а формує стійку базу для ухвалення рішень в умовах кризи, зовнішніх шоків або суттєвих змін у споживчій поведінці. [7 с.12]

Центральне місце в оновленій системі стратегічного управління посідає сценарне моделювання - інструмент, що дозволяє передбачати різні варіанти розвитку подій, серед яких можуть бути як внутрішні макроекономічні зміни, так і зовнішньополітичні виклики чи законодавчі ініціативи. Кожен із таких сценаріїв супроводжується розробкою відповідних планів дій, що дозволяє банку мінімізувати стратегічні ризики, утримуючи операційну стабільність

навіть за найгірших умов. У контексті цього підходу ПриватБанк у 2024 році планує впровадження автоматизованої системи стратегічного планування, яка буде тісно інтегрована з існуючими інформаційними ресурсами установи. Завдяки автоматизації передбачається скорочення середнього часу прийняття стратегічних рішень з 18 до 13,5 днів - це на 25% швидше, що за умови 130 річних стратегічних рішень дозволить зекономити 585 днів управлінської реакції протягом року. У масштабах великого банку така ефективність не лише знижує затримки, але й створює умови для випереджаючих дій у висококонкурентному середовищі.

Фінансовий ефект від такого покращення оцінюється на рівні зростання прибутковості на 11%, що у грошовому еквіваленті дорівнює приблизно 1,045 млрд грн - саме стільки банк зможе додатково заробити при прогнозованому річному прибутку 9,5 млрд грн. Такий результат є прямим наслідком скорочення часу ухвалення ключових рішень і підвищення точності управлінських дій, особливо в сегментах із високим рівнем ризику. До того ж, впроваджена система стане базою для подальшого розвитку управлінської аналітики, забезпечить зв'язок між поточними процесами та стратегічними цілями, а також дозволить приймати рішення з урахуванням великих масивів даних у режимі реального часу.

Таким чином, автоматизація стратегічного планування не просто оптимізує внутрішні процедури, а й істотно підвищує якість управління як з точки зору ефективності, так і з позиції фінансових результатів. У поєднанні зі сценарним мисленням та системною адаптивністю це створює принципово новий рівень управлінської культури, який дозволяє ПриватБанку залишатися не лише стійким до ризиків, а й здатним конвертувати гнучкість у конкретні фінансові досягнення.

## 2. Оптимізація функції організації.

В умовах зростаючої складності бізнес-процесів і високої динаміки зовнішнього середовища банківські установи дедалі більше відходять від класичних ієрархічних моделей управління, які вже не здатні забезпечувати

необхідну гнучкість і швидкість прийняття рішень. Для ПриватБанку функція організації відіграє стратегічну роль, оскільки саме вона визначає логіку внутрішньої побудови, розподілу відповідальності, системи комунікацій та оперативної взаємодії між підрозділами. Від ефективності цієї функції залежить не лише злагодженість роботи персоналу, а й здатність оперативно реагувати на зміни ринку, регуляторні нововведення або споживчі запити.

У 2024 році актуальним напрямом розвитку управлінської моделі ПриватБанку є перехід до матричної або процесно-орієнтованої структури. Такий підхід дозволяє не лише подолати обмеження вертикального управління, а й суттєво підвищити рівень координації між різними функціональними напрямками, особливо в умовах масштабної регіональної мережі. Делегування повноважень до регіональних філій, запровадження практики проектного управління та створення міжфункціональних команд дозволяють гнучко адаптувати центральні політики до місцевих умов, зменшити навантаження на центральний апарат і прискорити процес ухвалення рішень. Це особливо важливо в період, коли оперативність стала одним із ключових факторів конкурентної переваги.

Технічним підґрунтям для таких змін є впровадження цифрових рішень, зокрема ERP-систем та хмарних платформ управління, які забезпечують прозорість дій, уніфікацію даних і доступ усіх учасників до актуальної інформації в режимі реального часу. Завдяки такій цифровій інфраструктурі банк отримує можливість централізовано координувати роботу навіть у складних умовах, водночас зберігаючи локальну автономію для гнучкого управління на місцях.

Розрахунки показують, що впровадження повноцінної матричної структури дозволить знизити адміністративні витрати на 15% від поточного бюджету в 3,5 млрд грн, що в абсолютному вираженні становить суттєву економію - 525 млн грн. Така оптимізація не лише зменшує фінансове навантаження, а й вивільняє ресурси для інвестицій у розвиток, інновації або

вдосконалення сервісів. Крім того, передбачається скорочення середнього часу ухвалення управлінських рішень на 20% - з 15 до 12 днів, що має критичне значення для підтримки темпів цифрової трансформації, реагування на ризики та ефективної реалізації стратегічних ініціатив.

Таким чином, трансформація організаційної структури ПриватБанку у 2024 році - це не просто зміна форми управління, а цілісний підхід до підвищення продуктивності, зменшення затрат та формування гнучкої корпоративної культури, яка відповідає вимогам сучасного цифрового банкінгу.

### 3. Підвищення ефективності функції мотивації.

В умовах динамічних змін на банківському ринку особливе значення набуває мотивація персоналу. Традиційні матеріальні стимули доповнюються нематеріальними, такими як професійне зростання, залучення до прийняття рішень, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури.[23с.43][39 с.12]



**Рис. 3.1. Методичні рекомендації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»**

У 2024 році ПриватБанк стоїть перед викликом не лише технологічної, а й управлінсько-культурної трансформації, де людський капітал відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Запропоноване впровадження гейміфікації разом з індивідуальними КРІ

відкриває новий вимір внутрішньої взаємодії, спрямованої не лише на підвищення ефективності, а й на формування сучасної корпоративної культури, де ініціатива, клієнтоорієнтованість та командна робота є неформальними цінностями, а вимірюваними критеріями оцінки.

Гейміфікація як інструмент управління персоналом створює середовище змагальності та залученості, де досягнення результатів перетворюється на особисту перемогу кожного співробітника. У поєднанні з гнучкими індивідуальними КРІ, що враховують не лише фінансові показники, а й якість сервісу, рівень інноваційного мислення та командної взаємодії, це дозволяє підвищити продуктивність персоналу на 20%. [40с.21] У масштабах усієї організації це трансформується в зростання загальної продуктивності на 13%, що безпосередньо вплине на фінансові показники. Очікуване зростання доходу банку при валовому доході у 42 млрд грн становитиме 5,46 млрд грн - це яскраве підтвердження того, що інвестиції в людський капітал мають прямий економічний ефект. [

Позитивним наслідком впровадження оновленої системи мотивації стане також зниження плинності кадрів - з 18% до 12%, що дозволить значно зменшити витрати на пошук, найм і адаптацію нових працівників. За розрахунками, економія становитиме близько 25,2 млн грн із загального фонду витрат на рівні 210 млн грн. Зниження кадрових втрат також забезпечує збереження інституційної пам'яті, стабільність команд і підвищення загальної якості сервісу, адже нові співробітники потребують часу на навчання, вхід у процеси та формування зв'язків усередині банку.

Не менш важливою є інвестиція в підвищення якості управлінських рішень. Збільшення витрат на навчання керівників середньої та вищої ланки на 20% - до 192 млн грн - має стати не просто статтею витрат, а стратегічним вкладенням у розвиток майбутніх лідерів організації. Підвищення управлінської компетентності на 25% завдяки цим заходам очікувано додасть банку 1,235 млрд грн прибутку, оскільки саме управлінські рішення, особливо в умовах швидкої трансформації, є джерелом ефективного

використання ресурсів, зменшення ризиків та вдосконалення клієнтського досвіду.

Таким чином, системний підхід до мотивації, зниження плинності кадрів і розвиток управлінських компетенцій створює для ПриватБанку міцне підґрунтя для довгострокового зростання. Це не лише зміцнює внутрішню стабільність банку, а й формує команду, здатну генерувати стратегічні ідеї, приймати ефективні рішення та підтримувати рівень сервісу, який відповідає очікуванням мільйонів клієнтів.

#### 4. Удосконалення функції контролю.

У сучасних умовах постійної турбулентності та високої швидкості змін традиційні методи контролю, які базуються на аналізі періодичних звітів, поступово втрачають свою ефективність. Їхній часовий розрив між виникненням події та управлінською реакцією може коштувати організації не лише фінансових втрат, а й репутаційних ризиків. Для такої великої та складної установи, як ПриватБанк, де кількість процесів і транзакцій вимірюється мільйонами, критично важливо перейти до моделі контролю, яка забезпечує швидкість, гнучкість і передбачуваність. Саме тому у 2024 році доцільним є впровадження проактивного контролю, який передбачає безперервний моніторинг ключових бізнес-показників у режимі реального часу.

Проактивний контроль дозволяє не лише фіксувати відхилення постфактум, а й виявляти ризикові тренди ще до того, як вони переростуть у проблему. Основним інструментом цього підходу є інтерактивні дашборди, побудовані на основі автоматизованої аналітики. Такі платформи об'єднують внутрішні дані з фінансової, операційної, клієнтської та ризикової сфер і виводять їх у зручну для прийняття рішень форму. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан, а й здійснювати прогнозування, наприклад, щодо ймовірності збоїв, перевищення лімітів чи зниження ефективності конкретного підрозділу. Це суттєво підвищує здатність управлінців діяти на

випередження та ухвалювати рішення, що базуються на актуальних, а не застарілих даних.

Очікуваний ефект від впровадження такої моделі контролю є значним. Кількість помилок у звітності, яка в попередні періоди сягала 480 випадків, знизиться на 30%, до 336 випадків. Це не лише зменшить обсяг роботи з коригування та уточнень, а й підвищить рівень довіри до внутрішньої звітності з боку менеджменту, аудиторів і регуляторів. Додатково, час на обробку аналітичної інформації скоротиться вдвічі - з 9 до 4,5 днів, що дозволить пришвидшити реакцію на зміну фінансових чи ринкових показників, оперативніше запускати внутрішні ініціативи або вносити корективи в поточні проекти. Підвищення прозорості управлінських процесів, у свою чергу, стане фундаментом для формування культури відповідальності та ефективного зворотного зв'язку між рівнями управління.

Таким чином, перехід до проактивного контролю на базі сучасних аналітичних рішень є не лише технічним оновленням, а й стратегічною зміною управлінської парадигми. Він дозволяє ПриватБанку не просто ефективно реагувати на зміни, а й формувати новий стандарт банківського контролю - гнучкий, прозорий і превентивний.

#### 5. Посилення комунікаційної функції.

У сучасній системі управління, особливо в масштабних фінансових установах, таких як АТ КБ «ПриватБанк», ефективність комунікацій відіграє ключову роль у забезпеченні загальної керованості, швидкості ухвалення рішень та координації дій між усіма ланками структури.

Економічна ефективність таких змін є очевидною. За попередніми розрахунками, впровадження сучасної системи внутрішніх комунікацій дозволить скоротити втрати часу, спричинені комунікаційними бар'єрами, приблизно на 20%. Якщо брати за основу, що середньомісячна втрата робочого часу через неефективну взаємодію сягає 220 годин, то щорічно ця цифра складає 2640 годин. З огляду на середню погодинну ставку у 320 грн, загальна економія становитиме близько 845 тисяч гривень на рік. Це не лише

знижує приховані витрати на утримання персоналу, а й підвищує загальну продуктивність управлінського апарату.

Таблиця 3.1

**Економічний ефект від удосконалення управлінських функцій у розрізі напрямків**

Напрямок удосконалення	Економічний ефект, млн грн/рік
Планування та організація	1 570
Контроль	покращення якості, зниження ризиків
Мотивація та управління персоналом	6 720
Комунікації	0,845
Всього	8 290,845 млн грн (~8,3 млрд грн)

Узагальнюючи запропоновані зміни за всіма напрямами удосконалення управлінської системи - включаючи планування, організацію, контроль, мотивацію, комунікації - загальний річний економічний ефект становить понад 8,29 млрд грн. Зокрема, найбільшу частку цієї суми забезпечує удосконалення механізмів мотивації та управління персоналом, що дає близько 6,72 млрд грн. Ще 1,57 млрд грн припадає на оптимізацію процесів планування й організаційної логістики, тоді як напрям комунікацій демонструє відносно менший, але стратегічно важливий результат. Хоч його прямий економічний ефект оцінюється у 0,845 млн грн на рік, саме ця сфера створює передумови для якісних змін у всіх інших управлінських блоках, підвищуючи загальну узгодженість, оперативність і ефективність прийнятих рішень.

Таким чином, покращення внутрішньої комунікаційної інфраструктури в ПриватБанку є не лише інструментом оптимізації витрат, а й важелем довгострокового підвищення ефективності всієї системи менеджменту в умовах постійної зміни середовища.

### **3.2. Напрямки удосконалення ефективності менеджменту підприємства за умови оптимізації бізнес-процесів**

Оптимізація бізнес-процесів, як фундаментальна складова сучасного менеджменту, відіграє першочергову роль у забезпеченні сталого функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності, зростаючої конкуренції та технологічних трансформацій. У контексті діяльності АТ КБ «ПриватБанк», який обслуговує мільйони клієнтів щоденно та оперує високими обсягами фінансових операцій, саме системне вдосконалення внутрішніх процесів є тією базою, що забезпечує як оперативну стійкість, так і стратегічну маневреність установи.

Впровадження структурованого підходу до управління бізнес-процесами охоплює глибокий аналіз логіки виконання щоденних операцій, їхнього змісту, тривалості, участі персоналу та використаних ресурсів. Цей підхід дозволяє виявити дублювання функцій, зайві ланки в комунікаціях, неузгодженість процедур, надмірне споживання ресурсів або уповільнення на певних етапах. У випадку ПриватБанку особливу увагу необхідно приділяти фронт- і бекофісним процесам, які мають прямий вплив на клієнтський досвід. Їх оптимізація дозволяє зменшити навантаження на співробітників, мінімізувати кількість помилок та зменшити час обробки запитів.

Реалізація заходів з оптимізації бізнес-процесів має комплексний ефект. Насамперед це стосується зниження операційних витрат. Зменшення тривалості обробки стандартних заявок, спрощення маршруту документообігу, скорочення кількості ручних операцій та перехід на електронні сервіси дозволяють суттєво знизити собівартість банківських послуг. У довгостроковій перспективі це також зменшує потребу в додатковому персоналі, а отже, впливає на фонд оплати праці та супутні адміністративні витрати.

Крім цього, значно покращується якість обслуговування клієнтів. Швидше виконання операцій, передбачуваність процесів, зниження кількості збоїв у роботі систем та підвищення точності - усе це створює передумови для зростання лояльності клієнтів та підвищення їхньої задоволеності. Це особливо важливо в умовах, коли споживач очікує високої швидкості, прозорості та мінімального залучення до рутинних процедур.

Також оптимізація процесів створює основу для більш ефективного управління: інформація про стан виконання завдань стає доступною у реальному часі, зростає точність управлінської звітності, а рішення ухвалюються на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень. Це значно посилює гнучкість управління, адже дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкових умов, впроваджувати коригувальні заходи та масштабувати успішні практики в межах усієї організації.

#### 1. Впровадження процесно-орієнтованого підходу.

Процесно-орієнтоване управління є однією з найефективніших концепцій підвищення результативності сучасного менеджменту, що особливо актуально для великих фінансових інституцій, таких як АТ КБ «ПриватБанк». Основу цього підходу становить системне переосмислення щоденних операцій не як окремих дій, прив'язаних до конкретного підрозділу, а як частин єдиних наскрізних процесів, що мають чіткий початок, логіку виконання та очікуваний результат для кінцевого клієнта чи внутрішнього користувача. Таке бачення дозволяє виявляти вузькі місця, дублювання зусиль і невиправдані витрати, які часто залишаються прихованими у традиційних структурах.

Першим етапом у впровадженні процесно-орієнтованого підходу виступає картування бізнес-процесів, яке дає змогу візуалізувати послідовність операцій, їх виконавців, ресурси, строки та взаємозв'язки. Це забезпечує прозорість внутрішньої логіки діяльності та створює підґрунтя для подальшої стандартизації. Уніфікація процесів дає змогу запровадити єдині правила виконання завдань у всіх структурних підрозділах, що, своєю

чергою, сприяє зменшенню кількості помилок, підвищенню точності та пришвидшенню операцій.

У практиці ПриватБанку впровадження таких змін має потенціал суттєво зменшити часові затрати на обробку документів у фізичних відділеннях. Згідно з попередніми оцінками, результатом може стати зниження середнього часу обробки на 15-20%, що є надзвичайно вагомим показником з огляду на масштаби операційної мережі банку. Паралельно відбувається вивільнення ресурсу управлінського апарату середньої ланки, оскільки завдяки усуненню дублювання функцій зменшується потреба у постійному контролі та ручному супроводі процедур. У результаті менеджери отримують більше можливостей для стратегічного планування, інноваційної діяльності та розбудови міжпідрозділової координації.

Особливої актуальності ця трансформація набуває в контексті фінансових показників. Так, згідно з даними фінансової звітності за 2024 рік, обсяг адміністративних витрат ПриватБанку сягнув 9,6 млрд грн, що на 6,7% перевищує аналогічний показник 2023 року. Така динаміка зростання витрат потребує переосмислення витратної політики, і процесно-орієнтований підхід дає можливість перейти від механічного скорочення статей бюджету до якісного зменшення витрат через усунення неефективності.

Оцінка економічного ефекту таких змін також є переконливою. Навіть за помірною сценарію, який передбачає зниження адміністративних витрат на рівні 7-10%, це дозволить досягти річної економії в межах 700-950 млн грн. Таке скорочення має системний характер: воно не обмежується одноразовим результатом, а генерує довгостроковий ефект за рахунок зниження базового рівня постійних витрат, підвищення продуктивності та зменшення потреби в ручному втручанні у процеси.

У підсумку, інтеграція процесно-орієнтованого управління в систему менеджменту ПриватБанку дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й трансформувати саму логіку управління: з ієрархічної та вертикально орієнтованої до більш динамічної, прозорої та клієнтозалежної моделі. Це

стає основою для створення високопродуктивного організаційного середовища, здатного ефективно функціонувати навіть в умовах змін, які відбуваються з дедалі більшою швидкістю.

## 2. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів.

Інтеграція сучасних IT-рішень у систему управління ПриватБанку відкриває принципово нові можливості для підвищення точності, швидкості й узгодженості бізнес-процесів. У контексті цифрової трансформації впровадження таких технологій, як ERP-системи, CRM-платформи та роботизована автоматизація процесів (RPA), не є просто модернізацією технічного оснащення - це глибинна зміна парадигми управління, орієнтована на зменшення людського фактору в критичних операціях, а також на прискорення реакції системи на запити клієнтів та внутрішніх користувачів.[12 с. 43]

Переваги від впровадження цих рішень проявляються насамперед у зниженні кількості помилок під час обробки інформації. За оцінками, використання автоматизованих систем дозволяє скоротити обсяг помилкових дій на 30-40%. Такий ефект досягається завдяки усуненню ручного введення даних, уніфікації стандартів обробки запитів, а також завдяки автоматичному виявленню та виправленню невідповідностей на ранніх етапах. Це особливо важливо у великих банківських структурах, де щоденна кількість транзакцій і запитів вимірюється мільйонами, а будь-яка похибка може спричинити як фінансові втрати, так і погіршення клієнтського досвіду.

Ще одним вагомим ефектом цифрової автоматизації є пришвидшення обслуговування клієнтів. За наявними розрахунками, середній час обробки клієнтського запиту скорочується удвічі - з чотирьох хвилин до двох. Це означає, що в межах одного робочого дня система здатна обробляти вдвічі більшу кількість звернень без залучення додаткових ресурсів, що безпосередньо впливає на ефективність контактних центрів, відділень і цифрових каналів. Окрім того, покращується якість обміну даними між

підрозділами банку - інформація передається миттєво, уніфіковано та без втрат, що сприяє злагодженій міжфункціональній взаємодії.[13 с. 32]

Економічний ефект від таких змін можна оцінити кількісно. Якщо вартість повного циклу обслуговування одного клієнта до впровадження автоматизації становить у середньому 85 гривень, то після застосування сучасних ІТ-рішень вона зменшується до 65 гривень. Це означає скорочення витрат на обслуговування на 23,5% з кожного клієнта. Враховуючи, що щомісяця банк обслуговує близько 8 мільйонів клієнтів, загальний щорічний обсяг заощаджених коштів може сягнути 1,92 мільярда гривень. Ця сума є не лише показником ефективності окремого інструменту, а й свідченням стратегічної доцільності інвестування у цифрову інфраструктуру.

Такі результати підкреслюють, що цифрова автоматизація не повинна розглядатися як витратна стаття, а як інвестиція з високим рівнем окупності. Вона забезпечує не лише скорочення витрат, а й покращення якості взаємодії з клієнтами, зміцнення внутрішньої дисципліни, посилення управлінської гнучкості та формування репутації технологічно зрілої фінансової установи. У довгостроковій перспективі подібні інновації створюють новий стандарт ефективності, якого вимагає сучасне ринкове середовище.

### 3. Система управління якістю та КРІ.

Інтеграція системи КРІ у внутрішню архітектуру управління ПриватБанку є важливим кроком у напрямку підвищення прозорості, підзвітності та динамічності менеджменту. В сучасних умовах, коли швидкість прийняття рішень і точність управлінських дій є критично важливими, системне відстеження ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє не лише фіксувати стан процесів у режимі реального часу, а й негайно реагувати на відхилення від запланованих цілей. Це формує культуру управління, засновану на даних, де кожне рішення має аналітичне підґрунтя, а не є інтуїтивним або реактивним.

Ефективність такого підходу підтверджується практичними розрахунками. У разі зростання продуктивності одного менеджера з 200 до

240 транзакцій на місяць, загальний приріст обсягу оброблених транзакцій у підрозділі чисельністю 100 осіб становить 20 000 транзакцій щомісяця. Це не лише демонструє суттєве підвищення операційної потужності, а й створює умови для зменшення черг, прискорення обслуговування, а отже - підвищення якості клієнтського досвіду. Такий результат є прямим наслідком цільового управління за допомогою KPI, коли кожен співробітник чітко розуміє очікувані результати, а керівництво - отримує інструменти для точного оцінювання та оперативної корекції роботи.

Водночас впровадження KPI має бути доповнене механізмом зворотного зв'язку, який дозволяє комплексно оцінити не лише кількісні показники, а й якість обслуговування з точки зору клієнтів. Найбільш ефективним способом реалізації цього підходу є використання онлайн-платформ для збору оцінок клієнтського досвіду після завершення операційної взаємодії. У 2024 році рівень задоволеності клієнтів становив 82%, що є високим результатом, але все ще нижчим за встановлену ціль у 90%. Зростання цього показника до цільового рівня має не лише іміджеве, а й безпосереднє економічне значення: згідно з аналітичними прогнозами, досягнення 90% рівня задоволеності дозволить утримати понад 500 тисяч активних користувачів на рік, які в іншому разі могли б перейти до конкурентів або скоротити обсяг взаємодії з банком.

Такий приріст клієнтської бази автоматично підсилює доходи від транзакцій, обслуговування рахунків, кредитування й супутніх послуг. Крім того, задоволений клієнт частіше користується додатковими продуктами, демонструє вищу лояльність і зменшує потребу в дорогих програмах повторного залучення. Таким чином, синергія між KPI-моніторингом та платформами оцінки клієнтського досвіду створює двосторонню систему контролю - з боку внутрішніх процесів та з боку зовнішнього сприйняття, що значно підвищує здатність менеджменту приймати точні, збалансовані рішення.

У підсумку, впровадження КРІ та інструментів оцінки клієнтського досвіду є стратегічно важливим напрямом удосконалення системи управління ПриватБанку. Ці рішення дозволяють не лише кількісно оцінити ефективність функціонування підрозділів, а й якісно впливати на рівень задоволеності клієнтів, що у фінансовому секторі є одним із ключових факторів довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

#### 4.Розвиток людського капіталу.

Формування культури безперервного вдосконалення (Continuous Improvement Culture) в організації такого масштабу, як ПриватБанк, є стратегічним кроком, спрямованим на довготривале підвищення конкурентоспроможності, внутрішньої стійкості та адаптивності до ринкових змін. Ця модель організаційної поведінки передбачає активну участь кожного працівника у процесах трансформації, постійне оновлення знань і навичок, а також готовність до самоаналізу та внесення коректив у звичні формати роботи. Проте така трансформація неможлива без цілеспрямованих інвестицій у розвиток людського капіталу.

У ПриватБанку, де кількість працівників обчислюється десятками тисяч, створення ефективної освітньої екосистеми стає ключовим інструментом не лише покращення індивідуальної результативності, а й підвищення ефективності всієї системи менеджменту. Згідно з розрахунками, середньорічні витрати на навчання одного працівника становлять близько 6 000 грн. За умови охоплення 20 000 співробітників загальний обсяг інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу сягне 120 млн грн на рік. Цей бюджет дозволяє реалізовувати системні програми розвитку, включаючи онлайн-курси, тренінги, симуляційні модулі, кейс-методи та наставництво.

Однак ці витрати не є статтями прямого споживання ресурсів - вони повертаються у вигляді чітко вимірюваних переваг. Однією з ключових вигод є зниження плинності кадрів. Практика свідчить, що системна робота з персоналом, у поєднанні з прозорими кар'єрними перспективами й постійною підтримкою професійного розвитку, дозволяє зменшити рівень кадрового

відтоку на 12-15%. Це, своєю чергою, знижує витрати на рекрутинг, адаптацію, навчання нових працівників і втрати продуктивності у період їхнього входження в посаду. Крім економічного ефекту, підвищення стабільності кадрового складу позитивно позначається на якості обслуговування клієнтів: досвідчені співробітники краще орієнтуються в продуктах, швидше реагують на запити і демонструють вищий рівень клієнтоорієнтованості.

Підсумовуючи загальні висновки, сформульовані на основі аналітичних даних та виявлених організаційних викликів, можна стверджувати, що запропоновані напрями оптимізації бізнес-процесів ПриватБанку мають потужний потенціал для практичної реалізації. По-перше, заплановані зміни дозволять досягти скорочення адміністративних витрат у межах 700-950 млн грн щорічно, що забезпечить покращення фінансової гнучкості та підвищення стійкості до зовнішніх коливань. По-друге, автоматизація обслуговування клієнтів дозволить заощадити до 1,9 млрд грн на рік, оптимізуючи витрати на транзакційні та інформаційні взаємодії. По-третє, спостерігається підвищення продуктивності персоналу на щонайменше 20%, що свідчить про більш ефективне використання наявних трудових ресурсів без необхідності розширення штату. По-четверте, реалізація заходів із підвищення якості сервісу очікувано спричинить зростання задоволеності клієнтів на 8%, що є критично важливим фактором у конкурентному середовищі. І нарешті, зменшення плинності персоналу на 12-15% зміцнить кадрову стабільність і забезпечить довготривалий ефект у сфері якості, лояльності та корпоративної цілісності.

### 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Економічна ефективність системи управління виступає критичним чинником для забезпечення стабільного функціонування та довготривалого зростання підприємства, особливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, технологічних викликів і посиленої конкуренції. Для ПриватБанку, який є системно важливою установою в банківському секторі України, якість і ефективність управлінських рішень прямо впливають як на його фінансові показники, так і на рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та державних інституцій.

У попередніх підрозділах було обґрунтовано низку комплексних заходів, які спрямовані на усунення ключових управлінських проблем, ідентифікованих під час аналізу поточного стану організаційної моделі банку. Серед них особливої уваги заслуговують неузгодженість між структурними одиницями, що призводила до дублювання функцій та сповільнення процесів; недостатня оперативність прийняття управлінських рішень, яка знижувала гнучкість організації в реагуванні на зміну ринкових умов; а також слабо розвинена система мотивації, що негативно позначалася на рівні залученості персоналу та ефективності виконання завдань.

Окремо слід виділити проблему відсутності інтегрованої аналітичної підтримки управлінських рішень. У складних організаціях, подібних до ПриватБанку, стратегічне та оперативне планування потребує доступу до своєчасної, достовірної та релевантної інформації. Наявність аналітичних прогалин уповільнює ухвалення рішень, знижує точність прогнозів і створює ризик стратегічних помилок.

Ще одним суттєвим обмеженням стало недосконале стратегічне планування. У середовищі, що постійно змінюється, успішність банку визначається не лише здатністю реагувати на короткострокові виклики, а й вмінням формувати довгострокові орієнтири, що базуються на об'єктивному аналізі, сценарному прогнозуванні та узгодженості між ресурсними

можливостями й амбіціями розвитку. Запровадження методик довгострокового планування з інтеграцією макроекономічних моделей і внутрішніх прогнозів стало логічною відповіддю на виявлені недоліки стратегічного управління. [15 с. 12]

Таким чином, запропоновані у попередніх підрозділах управлінські інтервенції охоплюють усі ключові зони управлінської неефективності, виявлені під час аналітичного дослідження, і дозволяють не лише подолати поточні функціональні обмеження, а й сформувати нову модель управління, орієнтовану на точність, швидкість, прозорість та довгострокову стійкість. У наступних частинах розділу буде здійснено кількісну оцінку результативності запропонованих заходів із врахуванням економічних показників, що дозволить чітко визначити їхню рентабельність, окупність і загальний вплив на ефективність функціонування банку.



**Рис. 3.2. Пропонована модель механізму управління конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанка»**

Удосконалення системи управління на рівні функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю та комунікацій) і за напрямками оптимізації бізнес-процесів (автоматизація, процесно-орієнтований підхід, розвиток людського капіталу, KPI) є логічно взаємопов'язаними заходами, що дозволяють системно подолати розрив між поточним і бажаним станом діяльності підприємства.[19 с.52] [20 с. 13]

1. Економічна ефективність удосконалення окремих функцій менеджменту у ПриватБанку є не лише підтвердженням правильності стратегічного курсу на модернізацію управлінської моделі, а й свідченням значного потенціалу для скорочення витрат, підвищення продуктивності та зниження внутрішніх ризиків. Комплексний підхід до оптимізації управлінських функцій дозволяє досягти реальних, вимірюваних результатів у ключових сферах діяльності, трансформуючи традиційну модель менеджменту в ефективну, адаптивну та результативну систему.

Починаючи з функції планування, впровадження сучасних управлінських інструментів, таких як SMART-цілі, сценарне прогнозування та стратегічне планування з інтеграцією ризик-менеджменту, дозволяє значно підвищити точність оцінки майбутніх фінансових і операційних показників. Одним із безпосередніх наслідків такого підходу є покращення точності прогнозування продажів на 10-15%, що безпосередньо впливає на зниження витрат, пов'язаних із надмірним формуванням запасів, закупівлею нерелевантних ресурсів та інвестуванням у напрямки з низькою прибутковістю. Як результат, річна економія за рахунок уникнення неефективних інвестицій та скорочення «мертвих» активів може становити від 12 до 18 мільйонів гривень, створюючи ефект гнучкості без втрати стабільності.[28с.46] [29с.13]

Оптимізація функції організації передбачає перегляд логіки взаємодії структурних підрозділів, усунення дублювання функцій, а також зменшення кількості управлінських рівнів. Такий підхід дозволяє не лише покращити координацію, а й безпосередньо впливає на зниження адміністративного

навантаження. Враховуючи загальні адміністративні витрати банку за 2024 рік у розмірі 9,6 млрд грн, навіть помірне зменшення цих витрат на 7-10% забезпечить щорічну економію у межах від 672 до 960 мільйонів гривень. Це вивільняє ресурси, які можуть бути перерозподілені на стратегічні напрями - розвиток ІТ, підтримку клієнтських сервісів, інвестиції у безпеку тощо.

Функція мотивації, яка є однією з найчутливіших до управлінських інновацій, також демонструє потужний економічний потенціал. Перехід до системи мотивації, орієнтованої на досягнення КРІ, дозволяє не лише підвищити індивідуальну продуктивність, а й забезпечити загальне зростання операційної ефективності без збільшення фонду оплати праці. Якщо середній щомісячний дохід банку з одного працівника становить 45 тис. грн, то підвищення продуктивності на 15-20% дозволить отримати додаткові 8 100 грн на одного працівника щомісяця. За умов наявності 10 000 співробітників, загальна річна додаткова вигода перевищить 972 мільйони гривень. Це не лише суттєво зміцнює фінансову результативність, а й формує внутрішнє середовище високої залученості та відповідальності.

Удосконалення функції контролю за допомогою автоматизованих моніторингових систем дозволяє значно підвищити рівень прозорості, точності внутрішніх перевірок і вчасного виявлення відхилень. В умовах, коли загальні втрати від помилок і внутрішніх зловживань у 2023 році становили близько 220 млн грн, зниження цих втрат на 25-30% може дати орієнтовну щорічну економію в межах 55-66 мільйонів гривень. Це не лише зменшує прямі фінансові втрати, а й зміцнює довіру до внутрішніх процесів і корпоративного управління загалом.

Функція комунікації також значно посилюється завдяки впровадженню інтегрованих рішень на базі CRM та ERP-платформ. Покращення комунікації сприяє скороченню операційних затримок, пришвидшує ухвалення рішень і покращує міжпідрозділову взаємодію. Згідно з розрахунками, навіть 10% економії часу працівників за рахунок ефективнішої комунікації, при середній вартості години у 120 грн, дозволяє досягти щорічної економії в розмірі

приблизно 96 мільйонів гривень. Окрім прямої вигоди, такий результат створює умови для сталого нарощування внутрішньої ефективності й організаційної гнучкості.

У сукупності ці результати свідчать про значну економічну ефективність удосконалення ключових управлінських функцій. Їхнє поєднання дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й створити модель управління, здатну підтримувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, реагувати на зміни з випередженням і формувати високий рівень операційної надійності.

**2**Ефективність оптимізації бізнес-процесів у межах запропонованої системи удосконалення менеджменту ПриватБанку є не лише індикатором якісних змін в організаційній логіці, а й вагомим фактором економічного зростання. Процесно-орієнтований підхід, що передбачає перегляд логіки виконання операцій з фокусом на наскрізні процеси, дозволяє суттєво скоротити зайві часові та ресурсні витрати. Одним із ключових результатів цього підходу є зменшення середнього часу обробки внутрішніх операцій на 15-20%, що безпосередньо впливає на зниження загальних операційних витрат банку. За попередніми розрахунками, це дозволяє досягти річної економії у межах 400-600 мільйонів гривень завдяки підвищенню продуктивності, оптимізації навантаження на персонал та ефективнішому розподілу ресурсів між підрозділами.

Наступним важливим вектором економії є автоматизація транзакційної діяльності, яка має масовий характер у банківській сфері. Перехід до цифрових рішень та автоматизованої обробки запитів дає змогу суттєво знизити вартість однієї операції - з 85 до 65 гривень. У масштабах банку, де щороку здійснюється близько 100 мільйонів транзакцій, це означає пряме скорочення витрат на суму близько 2 мільярдів гривень. Такий ефект є системним і повторюваним, що значно підвищує загальний рівень операційної ефективності банку в довгостроковій перспективі. Крім того, автоматизація дозволяє знизити частоту помилок на 35%, що додатково

зменшує втрати, пов'язані з виправленням технічних збоїв, помилковими операціями та клієнтськими скаргами. У грошовому еквіваленті це становить ще 70-90 мільйонів гривень річної економії, що посилює фінансову обґрунтованість цифрової трансформації.

Окремо варто розглянути економічний ефект від інвестицій у розвиток людського капіталу. Щорічні витрати на навчання персоналу у розмірі 120 мільйонів гривень не є споживчими, а інвестиційними - вони формують довготривалий ефект через підвищення компетентності працівників, зниження кількості помилок і посилення внутрішньої мотивації. Найбільш відчутним результатом таких інвестицій є зниження плинності кадрів на 12-15%, що дозволяє уникнути витрат на рекрутинг, повторне навчання та тимчасове зниження продуктивності через втрату досвідчених працівників. За оцінками, річна економія від утримання кваліфікованого персоналу становить приблизно 250-300 мільйонів гривень, що перевищує початкові вкладення у навчальні програми більш ніж удвічі. Така рентабельність розвитку персоналу свідчить про стратегічну доцільність зміщення акцентів управління від контролю до розвитку та підтримки.

Таким чином, економічна ефективність оптимізації бізнес-процесів у ПриватБанку є беззаперечною. Усі запропоновані заходи - від перебудови внутрішньої логіки операцій до цифровізації та інвестування в персонал - генерують не лише короткострокові заощадження, а й створюють стійкий потенціал для довготривалого зростання продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності банку. Комплексна реалізація цих ініціатив дозволяє суттєво скоротити витрати, покращити клієнтський досвід, зменшити кількість операційних помилок і забезпечити стабільний кадровий ресурс, що разом формує фундамент для ефективної й прибуткової бізнес-моделі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1) У результаті аналізу теоретичних засад управління підприємством встановлено, що ефективність системи менеджменту безпосередньо залежить від здатності підприємства адаптувати свої внутрішні процеси до змін зовнішнього середовища, рівня цифрової трансформації, автоматизації рутинних операцій та кваліфікації персоналу.

2) У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки, глобалізації ринків і стрімких технологічних трансформацій ефективне функціонування системи менеджменту підприємства неможливе без системного врахування як зовнішніх, так і внутрішніх змінних факторів. Бізнес середовище сьогодні характеризується високим ступенем нестабільності, що проявляється через політичні кризи, геополітичну напруженість, економічні коливання, природні катаклізми та пандемії. Одночасно підприємства змушені реагувати на інноваційні прориви, цифрову трансформацію, зміну споживчих пріоритетів, демографічні зрушення та підвищення вимог до екологічної відповідальності.

3) У процесі дослідження діяльності АТ КБ «ПриватБанк» було виявлено, що чинна система управління характеризується централізованою структурою, яка має високий ступінь ієрархічності, але водночас стикається з проблемами дублювання функцій, перевантаженням адміністративного персоналу та недостатнім рівнем узгодженості між підрозділами.

4) Аналіз основних бізнес-процесів банку показав наявність суттєвих неефективностей у внутрішніх процедурах: середній час обробки міжвідділових запитів у 2024 році склав 4,2 години, що перевищує допустимі нормативи на 37%, а це, у свою чергу, впливає на якість обслуговування клієнтів та загальну швидкість прийняття управлінських рішень.

5) Визначено, що цифрова трансформація в банку має фрагментарний характер. Незважаючи на часткове впровадження елементів автоматизації, таких як CRM-системи та внутрішні облікові програми,

відсутність інтегрованої ERP-системи та використання RPA значно обмежує потенціал для підвищення продуктивності. Внутрішня система управління якістю потребує удосконалення: наразі показники ефективності (KPI) встановлюються не для всіх підрозділів, їх моніторинг носить епізодичний характер, а систематичний аналіз результатів здійснюється з великим часовим лагом.

6) У третьому розділі було обґрунтовано та кількісно підтверджено, що впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління, автоматизація ключових бізнес-функцій, покращення KPI-системи та розвиток персоналу дозволять не лише підвищити ефективність функціонування АТ КБ «ПриватБанк», а й забезпечити його сталий розвиток у конкурентному середовищі.

7) Доцільно впровадити процесно-орієнтовану модель управління, яка передбачає детальне картування бізнес-процесів, їх стандартизацію, оптимізацію та регулярний перегляд. Застосування цього підходу дасть змогу усунути дублювання функцій, підвищити прозорість виконання завдань та скоротити адміністративні витрати на 12-15%.

8) Пропоную інтегрувати сучасні IT-рішення (ERP, CRM, RPA-системи), що дозволять забезпечити безперебійну взаємодію між підрозділами, автоматизувати рутинні операції та підвищити швидкість обробки транзакцій на 50-65%. Очікується також скорочення кількості помилок у документообігу на понад 70%, що підвищить рівень клієнтської довіри та лояльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. Закон України «Про Національний банк України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
3. ПриватБанк. Офіційна фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
4. Річний звіт ПриватБанку за 2024 рік. - Київ: АТ КБ «ПриватБанк», 2025.
5. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>
6. Боженко О.С. Організаційні зміни - основа розвитку підприємств / О.С. Боженко.
7. Данік Н., Татко А. Удосконалення механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*.2022.
8. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Економічні науки*. 2024. № 75.
9. The Influence of Big Data in Business and Decision-Making. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/influence-big-databusiness-decision-making-zo7sf/>
10. Кірей К.О. (2019) Розвиток і трансформація поняття Big Date. *Вісник Черкаського державного технічного університету*. 2019. № 1.
11. Самойленко Л.Б. Можливості та проблеми застосування технологій BIG DATA вітчизняними компаніями. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.

12. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід’ємна складова сучасного банківського менеджменту. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 28.
13. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. Бізнесінформ. 2023. № 12.
14. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. № 47.
15. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 7. Т. 27.
16. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві / Ю. С. Палькевич, А. В. Саган. // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. - 2018. - Вип. 5.
17. Корчинська О., Веселова М. Ефективність застосування сучасних інформаційних технологій у маркетинговій діяльності банків в Україні. Вісник АПСВТ. 2017. № 1.
18. Danylyshyn B. The peculiarities of economic crisis due to COVID-19 pandemic in a developing country: case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2020. Vol. 18, Iss. 2.
19. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51.
20. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб.; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ: ДУТ, 2017.
21. Норік Л.О., Бріль М.С. Прогнозування прибутку банку за показниками активів. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія

та практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 29-30 березня 2018 року. Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018.

22. Сластяникова, А., & П'ятодверний, М. (2024). Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 19(38).

23. Мушнікова С., Корсаков Д. Мотиваційний механізм управління економічною безпекою підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. серія економіка. 2020. №

24. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. Економіка та держава. 2018. № 4.

25. Разінькова М.Ю., Небаба Н.О., Єгіазарян Р. Г. Оцінка конкурентоспроможності банківської.

26. Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України/Н.В,Радова // Економіка і суспільство. – 2017.

27. Гасій О.В., Соколова А.М., Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. Ефективна економіка. 2021. № 5.

28. Веретенникова Г.Б., Омелаєнко Н.М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2017.

29. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: Центр учбової літератури, 2017.

30. Архипенко Т. А., Іванова М. І. Теоретичне дослідження небезпек, загроз та ризиків у економічній безпеці підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1.

31. Сластяникова, А., & П'ятодверний, М. (2024). Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 19(38).

32. Рибалко, А., & Зайцев, О. (2020). СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ. Економіка та суспільство, (21).

33. Гаряга Л.О. Удосконалення управління фінансовими результатами банку. Наукове видання з економічних наук «Modern Economics». 2017. № 4.

34. Швайко Л.М., Микиша А.Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. Соціальна економіка. 2022. Випуск 63.

35. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. Х.: Видавець Іванченко І.С. 2017.

36. Зайцев О.В., Рибалко А.С. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. Економіка та суспільство. 2020. Випуск 21.

37. Кузнецова І.О., Сокурено І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2019.

38. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3.

39. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21.

40. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51.

## ДОДАТКИ



## ДОДАТОК Б

## Основні фінансові показники ПриватБанку (2019–2024)

показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млрд грн	32.6	24.3	35.1	30.2	37.8	40.1
Прибуток до оподаткування, млрд грн	38.4	28.6	41.3	35.6	44.6	47.3
Активи, млрд грн	281	334	376	550	642	734.5
Кредитний портфель, млн грн	212.7	210.5	163.5	167.9	95.6 млрд	112.8 млрд
Депозити клієнтів, млрд грн	892	989	1302	1132	814	661
Чистий процентний дохід, млрд грн	19.7	21.6	35.5	43.1	59.6	66.8
Чистий комісійний дохід, млрд грн	18.2	18.8	18.7	20.4	24.4	27.7
Операційні витрати, млрд грн	14.8	18	17.2	10.4	10.9	11.3
Кількість відділень	1898	1690	1475	1208	1199	1165
Кількість банкоматів	~20000	~19800	~7400	~6409	Не оприлюднено	6858
Кількість терміналів самообслуговування	~10000	~10000	~10000	10120	~10200	10420
Кількість POS-терміналів	197000	241000	267000	250000	257053	316078
Кількість активних клієнтів, млн осіб	~10	~12	14	~15.5	~ 16.1	18.3
Кількість користувачів Приват24, млн осіб	~10	~10	~12	~13	~14	13.8
Кількість бізнес-клієнтів, тис.	~700	~730	~750	765.2	875	910

## ДОДАТОК В

## SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони :	Слабкі сторони :
Лідерство на ринку банківських послуг (за обсягом активів, кількістю клієнтів, покриттям сервісної мережі).	Висока залежність від державного управління та політичного впливу.
Потужна система онлайн-банкінгу (Приват24), що є найпопулярнішою платформою в Україні.	Обмежена гнучкість у стратегічному плануванні через регуляторні рамки державного сектора.
Висока капіталізація та прибутковість.	Вразливість до зовнішніх кібератак та потреба в постійному оновленні систем безпеки.
Велика клієнтська база: понад 18 млн фізичних та 900 тис. бізнес-клієнтів.	Історія неплатоспроможності до націоналізації 2016 року все ще впливає на репутацію за межами України.
Широка банкоматна й термінальна мережа.	Обмеженість у впровадженні агресивних інновацій через бюрократичні бар'єри.
Можливості:	Загрози :
Розширення міжнародних фінансових сервісів, особливо в сегменті онлайн.	Високий рівень загрози з боку кібершахрайства та фінансових атак.
Поглиблення діджиталізації та використання Big Data, AI у кредитному скорингу.	Політична нестабільність та військові дії в країні.
Розвиток партнерських програм з фінтех-компаніями.	Ризики відтік клієнтів до гнучкіших приватних банків або міжнародних платформ.
Вихід на нові сегменти - наприклад, агробізнес, студентські програми.	Потенційне посилення регуляторного тиску з боку НБУ та держави.
Залучення іноземних інвесторів або запуск корпоративного інвестування (наприклад, у вигляді облігацій).	Залежність від внутрішньої макроекономічної ситуації та курсів валют.
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Лідерство на ринку банківських послуг (за обсягом активів, кількістю клієнтів, покриттям сервісної мережі).	Висока залежність від державного управління та політичного впливу.
Потужна система онлайн-банкінгу (Приват24), що є найпопулярнішою платформою в Україні.	Обмежена гнучкість у стратегічному плануванні через регуляторні рамки державного сектора.
Висока капіталізація та прибутковість.	Вразливість до зовнішніх кібератак та потреба в постійному оновленні систем безпеки.
Велика клієнтська база: понад 18 млн фізичних та 900 тис. бізнес-клієнтів.	Історія неплатоспроможності до націоналізації 2016 року все ще впливає на репутацію за межами України.
Широка банкоматна й термінальна мережа.	Обмеженість у впровадженні агресивних інновацій через бюрократичні бар'єри.
Розширення міжнародних фінансових сервісів, особливо в сегменті онлайн.	Високий рівень загрози з боку кібершахрайства та фінансових атак.
Поглиблення діджиталізації та використання Big Data, AI у кредитному скорингу.	Політична нестабільність та військові дії в країні.
Розвиток партнерських програм з фінтех-компаніями.	Ризики відтік клієнтів до гнучкіших приватних банків або міжнародних платформ.
Вихід на нові сегменти - наприклад, агробізнес, студентські програми.	Потенційне посилення регуляторного тиску з боку НБУ та держави.

## ДОДАТОК Г

## Аналіз конкурентного середовища

Параметр впливу	Рівень впливу	Характеристика впливу
Конкуренція між існуючими гравцями	Високий	Банківський сектор України характеризується значною кількістю гравців, серед яких державні (Ощадбанк), іноземні (Райффайзен Банк, Укрсиббанк) та приватні інноваційні банки (Монобанк). ПриватБанк змушений постійно підтримувати конкурентні переваги через масштаб цифрових сервісів, інновації в мобільному банкінгу та широке покриття ринку.
Влада споживачів	Високий	Споживачі мають широкий вибір банківських продуктів і можуть швидко змінити банк. Високі очікування до цифрового сервісу, зручності, швидкості обслуговування змушують ПриватБанк постійно інвестувати в підтримку клієнтів, інновації та персоналізацію. Користувачі активно впливають на розвиток продуктів через зворотний зв'язок.
Загроза з боку нових конкурентів	Середній	Нові традиційні банки рідко виходять на ринок через високі регуляторні вимоги та капітальні бар'єри. Проте зростає конкуренція з боку фінтех-стартапів, платіжних сервісів та технологічних платформ, які пропонують банківські функції без ліцензії банку.
Загроза товарів-замінників	Середній	Альтернативні платіжні та фінансові сервіси (наприклад, електронні гаманці, криптовалюти, платформи міжнародних переказів) становлять певну загрозу. Вони приваблюють споживачів через зручність, нижчі тарифи та простоту користування, особливо у молодіжному сегменті.
Влада постачальників	Низький	ПриватБанк має значну незалежність у використанні ресурсів, зокрема ІТ-рішень, персоналу та державної підтримки. Завдяки внутрішнім технологічним командам, а також державному капіталу банк має низьку залежність від зовнішніх постачальників.