



УДК 336.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1717-1731](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1717-1731)

Собчук Олексій Сергійович студент магістратури Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, <https://orcid.org/0009-0005-7000-3594>

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Сучасний банківський сектор функціонує в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог клієнтів до якості й швидкості обслуговування. У таких умовах інформаційні технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності банківських установ, забезпечуючи автоматизацію процесів, розвиток дистанційних каналів та зниження операційних витрат. Від того, наскільки швидко та якісно банк здатен впроваджувати технологічні інновації, залежить його здатність зберігати конкурентні позиції на ринку та відповідати очікуванням клієнтів. Саме тому, дослідження питань вдосконалення інформаційних технологій набуває особливої актуальності.

Оптимізація інформаційних систем набуває особливого значення в контексті зростаючих вимог до швидкості обробки даних, підвищення рівня безпеки та забезпечення безперервності бізнес-процесів. У сучасних умовах банки оперують величезними масивами інформації, включаючи клієнтські дані, фінансові транзакції, аналітичні звіти та регуляторну документацію. Ефективне управління цими інформаційними потоками стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку банківських організацій.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю пошуку та впровадження сучасних методів оптимізації інформаційних ресурсів, що дозволяють банкам не тільки відповідати поточним вимогам ринку, але й випереджати тенденції його розвитку. Цифровізація банківських послуг, впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та інших інноваційних технологій створюють нові можливості для оптимізації інформаційних процесів, однак вимагають комплексного підходу до їх реалізації.

Розвиток інформаційних технологій у банківській діяльності охоплює широкий спектр напрямів — від модернізації інфраструктури та автоматизації ключових операцій до впровадження цифрових сервісів, що забезпечують клієнтам швидкий і зручний доступ до послуг. Для банківських установ важливо не лише впроваджувати нові рішення, але й оцінювати їхній вплив на операційну діяльність, безпеку даних та загальну ефективність бізнес-процесів. Це робить дослідження підходів до вдосконалення інформаційних технологій важливим як





для стратегічного, так і для практичного розвитку банківської системи. Особисто автором у рамках теми запропоновано використання моделей оцінки ефективності від впровадження інформаційних технологій та проведено оцінку очікуваного економічного ефекту від вдосконалення інформаційних технологій в АТ «ПУМБ».

Ключові слова: інформаційні технології, банк, ефективність, управління, вдосконалення, впровадження.

Sobchuk Oleksiy Serhiyovych Master's student at Alfred Nobel University, Dnipro, <https://orcid.org/0009-0005-7000-3594>

IMPROVEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Abstract. The modern banking sector operates in an environment of high competition, rapid technological changes and growing customer demands for quality and speed of service. In such conditions, information technologies become a key tool for increasing the efficiency of banking institutions, ensuring process automation, developing remote channels and reducing operating costs. The ability of a bank to introduce technological innovations quickly and efficiently determines its ability to maintain competitive positions in the market and meet customer expectations. That is why the study of improving information technology is becoming particularly relevant.

Optimization of information systems is of particular importance in the context of increasing requirements for data processing speed, increasing security and ensuring business continuity. In modern conditions, banks operate with huge amounts of information, including customer data, financial transactions, analytical reports and regulatory documentation. Effective management of these information flows is becoming a key factor in the competitiveness and sustainable development of banking organizations.

The relevance of the research topic is due to the need to find and implement modern methods of optimizing information resources, which allow banks not only to meet current market requirements, but also to anticipate its development trends. Digitalization of banking services, introduction of artificial intelligence, machine learning and other innovative technologies create new opportunities for optimizing information processes, but require a comprehensive approach to their implementation.

The development of information technologies in banking covers a wide range of areas - from modernization of infrastructure and automation of key operations to the introduction of digital services that provide customers with quick and convenient access to services. It is important for banking institutions not only to implement new solutions, but also to assess their impact on operations, data security and overall business process efficiency. This makes the study of approaches to improving





information technology important as for the strategic and practical development of the banking system. By the author personally proposed the use of models for evaluating the effectiveness of the implementation of information technologies and assessed the expected economic effect of improving information technologies at JSC "PUMB" within the framework of the topic.

Keywords: information technologies, bank, efficiency, management, improvement, implementation.

Постановка проблеми. Банківський сектор України перебуває у стані постійної трансформації, що зумовлено як глобальними тенденціями цифровізації, так і внутрішніми викликами — високою конкуренцією, зростаючими вимогами клієнтів, необхідністю зниження операційних витрат. Інформаційні технології стають ключовим фактором ефективності, проте їх впровадження часто має фрагментарний характер. Це призводить до дублювання функцій, збоїв у бізнес-процесах та недостатнього використання потенціалу цифрових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблематики вдосконалення інформаційних технологій у діяльності комерційних банків присвятили свої праці численні науковці та практики. Значна увага приділяється питанням цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів та впровадженню сучасних інформаційних систем у банківському секторі.

Зокрема, методичним підходам до оцінки та використання інформаційних технологій у банківській діяльності приділяли увагу такі дослідники, як Лі С., Шін Д., Шуффель К.; роль інформаційних систем ERP, SCM та CRM в операційному менеджменті та управлінні ланцюгами створення цінності досліджували українські та зарубіжні науковці, серед яких Алексеєнко М., Бучковська Я., Качур Ю., Клімова А., Мельничук Н., Павленко О., Ситник Н., а також Eriashvili N., Flynn S., Kawahara R., Rozanov N., Takeuchi M., Wang J., Zhukova E.; проводили аналіз сучасних тенденцій та напрямів розвитку інформаційних технологій у банківському секторі такі авторії, як Андреева О., Антонюк О., Бондарчук М., Другова В., Заславська О., Квасницька Р., Логвиненко В., Макаренко Ю., Танчак Я., Тисячна Ю., Фатюха Н., Фостяк В., Яворська К., а також Cave J., Keasey K., Mascia D., Rakhimov A.; проблеми вдосконалення бізнес-процесів у банках, зокрема застосування Lean-підходів та автоматизації, розглядали Афонікова А., Гладких Д., Гордеева Т., Донченко Т., Коваленко В., Ларіонова К., Лучик Д., Мулик Т., Потапенко А., Awododla S., Embele A., Konovalova N., Ndu O., Rose J., Spiegel M.

Мета статті полягає в теоретичному узагальненні та розробці практичних рекомендацій з напрямів вдосконалення інформаційних технологій для підвищення ефективності банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ефективного виконання своїх функцій банківська система потребує постійного зовнішнього та





внутрішнього моніторингу, удосконалення її розвитку. Це обґрунтовує необхідність постійного пошуку нових, більш ефективних напрямів розвитку банків. Серед таких напрямів одним із сучасних та найбільш перспективних є використання банківськими установами передових інформаційних технологій.

Інформаційні технології (ІТ) - сукупність засобів і методів інформаційних процесів, зокрема отримання, обробки, зберігання, передачі інформації з використанням технічних і програмних засобів [1]. В останні роки з появою ІТ банківський сектор зазнав значних змін. Від традиційних банківських послуг, таких як внесення депозитів, зняття грошей і подача заявок на кредит, до онлайн-банкінгу, мобільного банкінгу та інших інформаційних послуг, банки використовують ІТ для поліпшення своїх послуг та охоплення ширшої клієнтської бази.

Сучасні ІТ продовжують швидко еволюціонувати, і це суттєво впливатиме на банківський сектор у найближчі роки. Згідно з галузевими звітами, прогнозується, що світові витрати на банківські ІТ досягнуть 761 мільярда доларів США до 2025 року [2], що підкреслює важливість інвестицій у ІТ в банківському секторі.

Швидкий розвиток ІТ вимагає від банків цифровізації, щоб залишатися конкурентоспроможними та актуальними у своїй галузі, оскільки ІТ можуть покращити бізнес-цінності та пропозиції банку з точки зору клієнта. Цифрова трансформація стала важливим питанням у банківському секторі, оскільки вона може розширити охоплення клієнтів шляхом обслуговування без фізичних відділень, маркетингової диференціації від конкурентів та підвищення операційної ефективності витрат. Банківський сектор повинен адаптувати свої інформаційні можливості, щоб конкурувати з фінтех-компаніями, оскільки цей новий гравець впливає на конкурентоспроможність та ефективність банківського сектору; таким чином, управління ІТ безпосередньо впливатиме на ефективність банку.

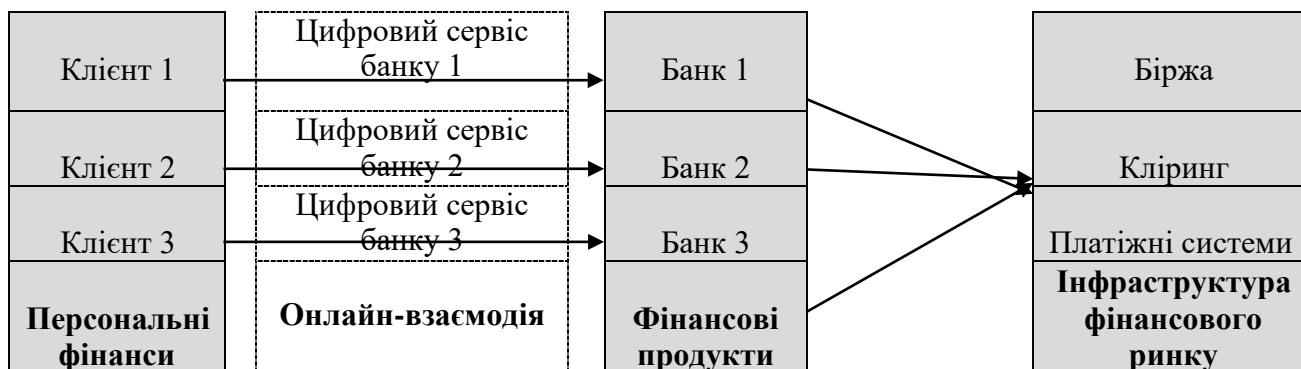
Методологія ланцюга створення цінності була розроблена М. Портером для визначення конкурентних переваг підприємства [3]. У науковій літературі дана концепція була уточнена для компаній банківського сектору Е. Ламарком, Т. Пушманном, А. Рейнером, та іншими. Ключовою проблемою визначення ланцюга створення цінності є віднесення процесів до основної або підтримуючої функції. Статті початку 2000-х рр., наприклад Е. Ламарк, визначають, що схема аналізу створення цінності Портера застосовна до банків, та ключовим елементом створення цінності є маркетинг та продаж банківських продуктів. Всі інші елементи, наприклад, ризик-менеджмент, ІТ та інфраструктура, в його роботі віднесені до підтримуючих [4]. Пізні дослідження еволюції банківської галузі визначають зростаючу роль ІТ та цифровізації банківської інфраструктури. Наприклад, Т. Пушманн і А. Рейнер відзначають зміну поведінки клієнтів банків, визначаючи їх як «інформаційних тубільців» (digital natives), тобто тих, хто користується інформаційними технологіями на щоденній основі [5].





Результатом такої трансформації став вихід технологічної складової сервісів банку на перше місце.

На рис. 1 представлено ланцюжок створення цінності в банківській галузі: ключовою особливістю тут є існування цифрового простору банку, який забезпечує онлайн-взаємодію. Сам же банк через цей канал надає фінансові продукти.



Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

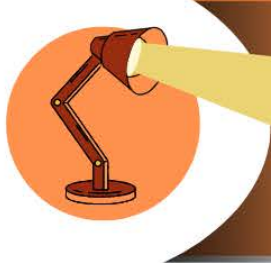
Рисунок 1. Ланцюг створення цінності комерційних банків в умовах цифрової трансформації.

Дослідження 2020-х рр. фокусуються на інноваційній активності банків, яка дозволяє підвищити ефективність процесів банківської діяльності та впроваджувати інновації в продукти банку та його бізнес-модель. Цифрова трансформація банківського бізнесу розглядається як стартовий майданчик для впровадження проривних технологій (disruptive technologies), таких як соціальні медіа, фінтех, блокчейн, штучний інтелект [6].

При цьому, слід виділити технологічний зміст банківської діяльності в підтримуючому напрямку, відзначаючи при цьому мінливість банківської галузі на сучасному етапі розвитку, що означає таку організацію бізнес-моделі, яка передбачає співіснування як поступового розвитку, так і інноваційних змін.

На рис. 2 представлена модель створення цінності в сучасному банку.





1 – Маркетинг	2 – Продажі	3 – Банківські продукти			4 – Транзакційний бізнес
Реклама Бренд Продажі	Цифрові канали Фізичні канали	Фондирування: -депозити -сек'юритизація -облігації -кредити	Інвестиції та кредитування: -кредити -цінні папери -фінансове моделювання -корпоративні інвестиції	Послуги: -управління активами -довірче управління / IPO -страхування / IPO -M&A угоди	Платежі Кліринг Депозитарії

5 – Ризик менеджмент

6 – Технологічна база

Системи транзакційного процесінгу	Інформаційна система управління (MIS)	Системи клієнтської підтримки	Системи клієнтської підтримки	Системи інформаційної підтримки співробітників

7 – Людський капітал

8 – Банківська інфраструктура

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Рисунок 2. Модель створення цінності в сучасному банку

Ця модель включає в себе основні напрямки діяльності банку — маркетинг та продаж банківських продуктів, ефективність залучення коштів — фондування, реалізацію транзакцій, управління ризиками та ліквідністю банку. Всі ці види діяльності взаємопов'язані, оскільки продаж банківських продуктів без управління ризиками може, навпаки, призвести до зниження цінності компанії. Відсутність необхідної інформаційної бази знижує можливості банку ефективно реалізовувати процес продажів та ризик-менеджменту, знижує маржинальність продажів. Іноді технологічні та операційні процеси об'єднуються в одну функцію, оскільки в сучасній банківській справі операційні процеси реалізуються через роботу з даними клієнтів та їх обробку за допомогою технологічних систем [7].

Сучасні банки стикаються з проблемами вибору кращої стратегії для покращення діяльності своєї організації. Серед систем, які різноманітними способами допомагають налагодити стратегічні процеси, покращити взаємодію з клієнтами, збільшити ефективність маркетингових та продажних стратегій





існують такі, як CRM системи, ERP, SCM та інші. Щоб обрати найбільш підходящий інструмент, слід поставити чіткі цілі впровадження та обміркувати результати, яких необхідно досягти.

Оцінювання результативності впровадження цифрових рішень у банківській сфері є водночас теоретичною та практичною задачею. Вона потребує об'єднання підходів, що враховують економічні результати, зміни в операційних процесах, поведінку клієнтів і розвиток персоналу. Основна ідея полягає в тому, що витрати на нові технології для банку повинні приносити різнобічну користь: зниження витрат, прискорення виконання операцій, зменшення кількості помилок, підвищення задоволеності клієнтів, а також створення умов для професійного зростання працівників і розвиток сучасної культури роботи.

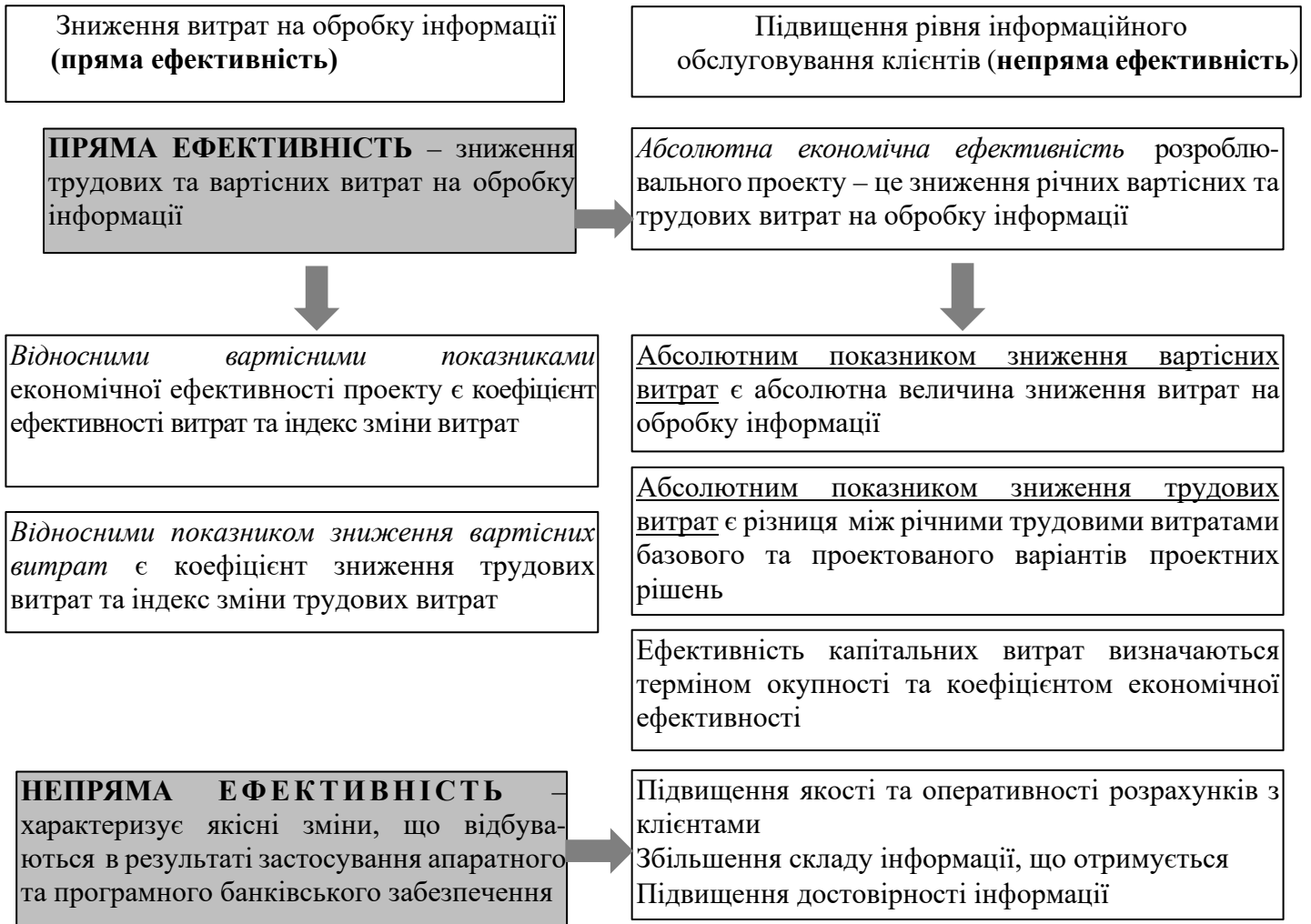
Базою дослідження обрано АТ «ПУМБ», для якого було обрано дві моделі оцінювання, а саме моделі економічної та функціональної ефективності від впровадження ІТ. Теоретично ці моделі базуються на поєднанні звичайних економічних розрахунків із підходами, які враховують багато різних показників одночасно. На практиці це означає, що спочатку банк визначає, наскільки фінансово виправдані інвестиції у певні технології, а потім оцінює, як змінилися процеси та взаємодія з клієнтами. Для АТ «ПУМБ» це є особливо важливим, оскільки цифрові інструменти — мобільний банкінг, автоматизація операцій, системи аналізу даних — впливають не лише на витрати, а й на те, наскільки швидко банк може обслуговувати клієнтів, як часто вони звертаються до цифрових каналів і наскільки вони задоволені отриманим сервісом.

На рис. 3. наведена Модель економічної ефективності від впровадження ІТ в АТ «ПУМБ».





СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ



Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Рисунок 3. Модель економічної ефективності від впровадження ІТ в АТ «ПУМБ».

Дана модель поєднує економічні та процесні ефекти ІТ-інвестицій у АТ «ПУМБ». Спершу розглядаються інвестиції (у цифрові сервіси, інфраструктуру, ШІ, команди Agile), потім — їхній вплив на пряму фінансову віддачу (економія, нові доходи). Водночас, оцінюється вплив на внутрішні операції: наскільки ІТ прискорюють обслуговування, зменшують людські помилки та автоматизують повторювані завдання.

У межах цієї моделі аналізується: скільки коштів витрачено на новий інструмент, як змінилася швидкість обслуговування, наскільки зменшився обсяг ручної роботи, чи знизилися витрати на стандартні банківські операції, чи дозволяє технологія обслуговувати більше клієнтів без збільшення штату.



Ця модель дає змогу визначити, чи приносить цифрове рішення реальну економічну користь та наскільки швидко це відбувається. Значна увага приділяється реальним даним: часу обслуговування клієнтів, кількості операцій, навантаженню на персонал, витратам на одну транзакцію.

На рис. 4 наведена Модель функціональної ефективності від впровадження ІТ в АТ «ПУМБ».

СТВОРЕННЯ МОДЕЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Моделювання процесів діяльності банку за бізнес-процесом As-Is	Ідентифікація процесів, що підлягають автоматизації
Розробка алгоритмів дій відповідальних виконавців банку за бізнес-процесом As-Is	Моделювання процесів діяльності за бізнес-процесом To-Be
	Розробка алгоритмів дій відповідальних виконавців банку за за бізнес-процесом To-Be

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРІБНИХ РЕСУРСІВ

Визначення структури ресурсів, необхідних для виконання процесів за бізнес-процесом As-Is	Визначення структури ресурсів необхідних для виконання процесів за бізнес-процесом To-Be
	Обґрунтування структур типових АРМ посадових осіб для виконання процесів за бізнес-процесом To-Be
	Розрахунок потрібних додаткових капітальних вкладень в ІТ

Розрахунок показників якості – ресурсоемність та оперативність при виконанні процесів відповідно до бізнес-процесів As-Is та To-Be

Аналіз результатів розрахунків, оцінка рентабельності інвестицій в ІТ

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Рисунок 4. Модель функціональної ефективності від впровадження ІТ в АТ «ПУМБ».

Ця модель спрямована не лише на фінанси, а й на людський та організаційний аспект: як ІТ-рішення змінюють досвід клієнтів (зручність, активність, лояльність) і також — як змінюють внутрішню структуру банку (командні компетенції, культуру, методологію Agile, інтеграцію підсистем). Результатом є індекс, який показує рівень «цифрової цінності»: наскільки цифрова трансформація зробила банк більш гнучким, сучасним та орієнтованим на клієнта.

У межах цієї моделі аналізується: наскільки зросла кількість клієнтів, які користуються мобільним застосунком та іншими цифровими каналами, чи частіше вони здійснюють операції онлайн, чи покращилась їхня задоволеність сервісом, як змінився рівень навичок співробітників у роботі з цифровими інструментами, чи зростає внутрішня ефективність завдяки кращому використанню технологій.





Кожен із цих показників може мати різну важливість залежно від стратегічних пріоритетів банку. Модель дозволяє звести всі показники до єдиного узагальненого результату, що показує, наскільки впроваджені технології покращили загальний клієнтський досвід та внутрішню культуру роботи. На відміну від економічної моделі, тут аналіз зосереджений на довгострокових змінах, які формують лояльність клієнтів, зміцнюють бренд банку та створюють основу для подальшого зростання.

Удосконалення інформаційних технологій є одним із ключових напрямів підвищення продуктивності та зниження витрат у банківських установах. Використання сучасних цифрових рішень забезпечує скорочення трудомісткості операційних процесів, зменшення частки ручної обробки інформації, підвищення точності розрахунків та оперативності ухвалення управлінських рішень. Для банку такі зміни трансформуються у зниження операційних, адміністративних та трудових витрат, що дозволяє формувати економічний ефект як прямого, так і непрямого характеру. Відповідно до підходу, наведеного у наукових джерелах, економічний ефект від впровадження ІТ-технологій пропонується оцінювати через зіставлення витрат та результатів у базовому та проектуваному варіантах.

Для аналізу використано фактичні дані річної фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки [8] та дані Звітів про прогрес для Глобального договору ООН за вказаний період [9]. Показники розрахунку очікуваного економічного ефекту від вдосконалення ІТ наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Показники розрахунку очікуваного економічного ефекту від
вдосконалення ІТ в АТ «ПУМБ» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Оплата праці персоналу, тис. грн.	28 418 940	34 846 240	43 574 970
Адміністративні витрати, тис. грн.	46 806 020	47 977 270	69 297 590
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6 828	6 846	6 266
Інвестиції в ІТ, тис. грн.	530 000	1 070 000	900 000

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9]

Адміністративні витрати демонструють суттєве зростання у 2024 році, що вказує на збільшення навантаження на операційні та інформаційні процеси. Вартість оплати праці також зросла, що свідчить про підвищення трудомісткості та необхідність оптимізації робочого часу. Кількість персоналу АТ «ПУМБ» у 2024 році зменшилася, що, з одного боку, відображає ефект від впровадження цифрових рішень, а з іншого — підсилює потребу у подальшій автоматизації для забезпечення стабільності операційної діяльності.





Для визначення прямої економічної ефективності від удосконалення ІТ використовується співвідношення річних витрат на обробку інформації у базовому та проєктованому варіантах. Відповідно до формули (1):

$$\Delta C = C_0 - C_1, (1)$$

де C_0 — річна вартість обробки інформації у базовому варіанті, C_1 — витрати після впровадження ІТ-рішень. За основу приймаються адміністративні витрати як найбільш чутлива до автоматизації стаття. Значення C_0 (адміністративні витрати в 2024 році) становить 69 297 590 тис. грн. З урахуванням середнього ефекту автоматизації у банківському секторі, який становить близько 10%, очікувані витрати C_1 дорівнюють 90% від базових:

$$C_1 = 69\,297\,590 \times 0,9 = 62\,367\,831 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, пряма економічна ефективність від удосконалення ІТ становить:

$$\Delta C = 69\,297\,590 - 62\,367\,831 = 6\,929\,759 \text{ тис. грн.}$$

Отримане значення свідчить про потенційне зниження витрат на обробку інформації на рівні понад 6,9 млрд. грн. за рахунок автоматизації, стандартизації процесів, зменшення ручної праці та цифровізації документообігу.

Зниження трудових витрат визначається відповідно до формули (2):

$$\Delta T = T_0 - T_1, (2)$$

де T_0 — витрати на оплату праці до модернізації, T_1 — після її проведення. Витрати на оплату праці у 2024 році становлять 43 574 970 тис. грн. Застосування аналогічного рівня зменшення трудомісткості (10%) формує проєктоване значення трудових витрат:

$$T_1 = 43\,574\,970 \times 0,9 = 39\,217\,473 \text{ тис. грн.}$$

а відповідна економія:

$$\Delta T = 43\,574\,970 - 39\,217\,473 = 4\,357\,497 \text{ тис. грн.}$$

Результат показує, що очікуване зниження трудових витрат становить понад 4,3 млрд грн. Це відображає скорочення потреби у виконанні рутинних операцій, прискорення процесів та підвищення продуктивності праці.

Вивільнення робочого часу визначається за формулою (3):

$$p = \Delta T / T_f, (3)$$

де T_f — річний фонд робочого часу одного працівника, встановлений на рівні 2 000 год. Підставляючи значення, отримуємо:

$$p = 4\,357\,497\,000 / 2\,000 = 2\,178 \text{ осіб.}$$

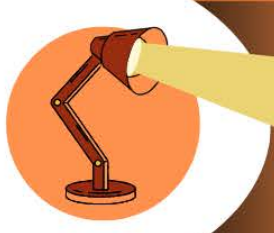
Це відображає не скорочення персоналу, а потенційну можливість перерозподілу еквівалентного обсягу робочого часу на виконання інших завдань або забезпечення приросту операцій без збільшення чисельності штату.

Згідно з формулою (4), знаходимо додаткові капітальні витрати:

$$K_d = K_1 - K_0, (4)$$

де K_1 — поточні або планові витрати на ІТ у проєктованому (вдосконаленому) варіанті, K_0 — капітальні витрати на ІТ у базовому варіанті (до модернізації).





Як вже зазначалось вище в табл. 1, сума ІТ-інвестицій АТ «ПУМБ» в 2023–2024 рр. становила: $K_1=1\,070$ млн. грн.+900 млн. грн., тобто 1 970 млн. грн., а інвестиції у 2022 році K_0 становили 530 млн. грн.

Таким чином, додаткові капітальні витрати на ІТ становлять:

$$K_d=1\,970 \text{ млн. грн.} - 530 \text{ млн. грн.} = 1\,440 \text{ млн. грн.}$$

Строк окупності інвестицій визначається згідно з формулою (5):

$$t=K_d/\Delta C, \quad (5)$$

де K_d — додаткові капітальні витрати на модернізацію ІТ-інфраструктури.

Враховуючи додаткові капітальні витрати на ІТ у розмірі 1 440 млн. грн., отримуємо:

$$t=1\,440\,000/6\,929\,759 \approx 0,21 \text{ року, або в місяцях } 0,21 \times 12 = 2,52 \text{ місяця.}$$

Отримане значення строку окупності в межах 2,5 місяців є надзвичайно високим показником ефективності інвестицій АТ «ПУМБ» у ІТ. Це свідчить, що навіть за консервативних припущень банк повертає вкладені кошти у модернізацію ІТ у дуже короткий строк. Причиною є значне скорочення витрат на обробку інформації, зменшення ручної праці, автоматизація бек-офісних операцій, підвищення продуктивності персоналу та оптимізація операційних процесів.

Загальний економічний результат від удосконалення ІТ-технологій може бути визначений за формулою (6):

$$\Delta S_{IT} = \Delta S_{pl} + \Delta S_l + \Delta S_{pr}, \quad (6)$$

де ΔS_{pl} — ефективність digital-каналів та онлайн-операцій, ΔS_l — економічний ефект від оптимізації закупівель ІТ-ресурсів, ΔS_{pr} — прибуток (економічний ефект) від підвищення ефективності цифрових каналів та процесів обслуговування.

Ефективність digital-каналів та онлайн-операцій ΔS_{pl} знаходиться за формулою (7):

$$\Delta S_{pl} = \Delta C \times k_{pl}, \quad (7)$$

де k_{pl} — частка економії, яка припадає на digital-канали. Приймаємо $k_{pl} = 10\%$ (зростання частки онлайн-операцій, зменшення витрат на відділення) та отримуємо:

$$\Delta S_{pl} = 6\,929\,759 \times 0,10 = 692\,975,9 \text{ тис. грн.}$$

Далі знаходимо економічний ефект від оптимізації закупівель ІТ-ресурсів ΔS_l за формулою (8):

$$\Delta S_l = \Delta C \times k_l, \quad (8)$$

де k_l — частка економії, що виникає внаслідок оптимізації закупівель, переходу на хмарні сервіси, зменшення надлишкових контрактів. Приймаємо $k_l = 5\%$ (середній відсоток ефективності оптимізації таких витрат). Підставляючи значення, отримуємо:

$$\Delta S_l = 6\,929\,759 \times 0,05 = 346\,487,95 \text{ тис. грн.}$$





Далі по формулі (9) проведемо розрахунок ефекту від цифрових процесів обслуговування (ΔSpr):

$$\Delta Spr = \Delta C \times k_{pr}, (9)$$

де k_{pr} — частка ефекту підвищення ефективності операцій, скорочення ручних процесів, автоматизації бек-офісу. Приймаємо $k_{pr} = 20\%$ (відповідає міжнародній практиці банківської автоматизації) та отримуємо:

$$\Delta Spr = 6\,929\,759 \times 0,20 = 1\,385\,951,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальний економічний результат від удосконалення ІТ, виходячи з формули (6), становить:

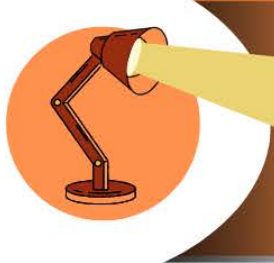
$$\Delta S_{IT} = 692\,975,9 + 346\,487,95 + 1\,385\,951,8 = 2\,425\,415,65 \text{ тис. грн., або} \\ \approx 2,43 \text{ млрд. грн.}$$

Отримане значення відображає сукупний економічний ефект на рівні 2,43 млрд. грн. Результати розрахунків підтверджують доцільність та економічну обґрунтованість удосконалення ІТ в АТ «ПУМБ». Зниження витрат на обробку інформації, скорочення трудомісткості процесів, підвищення продуктивності праці та швидка окупність ІТ-інвестицій формують значний позитивний фінансовий результат. Можливість вивільнення еквівалентного робочого часу понад двох тисяч працівників забезпечує подальше підсилення операційної стійкості банку та створює потенціал для розвитку нових напрямів діяльності без збільшення витрат.

Висновки. Проведено дослідження методичних підходів до оцінки та використання інформаційних технологій у банківській діяльності. Визначено, що інформаційні технології слід розглядати як комплексний інструмент, який забезпечує якісні зміни у соціально-економічному розвитку банку у довгостроковій перспективі. Їхня роль полягає не лише в автоматизації процесів, а й у створенні нових можливостей для клієнтів, підвищенні швидкості обслуговування та зниженні операційних витрат. Доведено, що ефективність використання ІТ залежить від здатності банку інтегрувати їх у всі ключові бізнес-процеси, що перетворює технології на основу конкурентної стратегії.

Для АТ «ПУМБ» розроблено моделі оцінки ефективності від впровадження інформаційних технологій, які враховують як фінансові, так і нефінансові показники. Запропоновано застосовувати комплексний підхід, що включає коефіцієнтний аналіз ключових метрик діяльності, експертну оцінку рівня інноваційності та методику порівняння витрат і результатів від впровадження ІТ-рішень. Такий підхід дозволяє отримати більш достовірну картину впливу цифрових технологій на діяльність банку, враховуючи не лише прибутковість, а й якість обслуговування клієнтів, швидкість операцій та рівень задоволеності персоналу. Встановлено, що комплексна оцінка ефективності є необхідною умовою для прийняття стратегічних управлінських рішень та визначення напрямів подальшого розвитку.





Крім того, проведено оцінку очікуваного економічного ефекту від вдосконалення ІТ в АТ «ПУМБ». За результатами апробації методики визначено, що економічний ефект становить 2,43 млрд грн, що підтверджує стратегічну доцільність інвестицій у цифрову трансформацію. Це свідчить про значний потенціал нових ІТ-рішень у підвищенні прибутковості та конкурентоспроможності банку. Отриманий ефект демонструє, що інноваційні технології не лише окупаються, а й створюють довгострокові переваги, забезпечуючи скорочення витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та формування нової клієнтоорієнтованої моделі розвитку.

Література:

1. Інформаційні технології в банківському секторі : рекомендаційний бібліографічний показник / уклад. І. О. Міщенко. – Запоріжжя : НБ ЗНТУ, 2017. – 21 с.
2. Gartner. Role of ERP, SCM, CRM, and MES Systems in Modern Business Operations. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4003505> (дата звернення: 19.11.2025).
3. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : The Free Press, 1985. – 559 p.
4. Lamarque E. Key Activities in the Banking Industry: An Analysis by the Value Chain.– 2000. URL: https://www.researchgate.net/publication/228224964_Key_Activities_In_The_Banking_Industry_An_Analysis_By_The_Value_Chain (дата звернення: 05.10.2025).
5. Alt R., Puschmann T. The rise of customer-oriented banking — electronic markets are paving the way for change in the financial industry // Electronic Markets. – 2012. – Vol. 22, No. 4. – P. 203–215. – DOI: 10.1007/s12525-012-0106-2. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-012-0106-2> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Naimi-Sadigh A., Asgari T., Rabiei M. Digital transformation in the value chain disruption of banking services // Journal of the Knowledge Economy. – 2022. – Vol. 13, No. 1. – P. 1212–1242. – DOI: 10.1007/s13132-021-00759-0. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-021-00759-0> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Boobier T. AI and the Future of Banking. – Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2020. – 304 p.
8. Фінансова звітність АТ «ПУМБ». URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 23.10.2025).
9. ПУМБ. Звіт про прогрес для Глобального договору ООН. URL: https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7504-pumb-uvjshov-do-desyatki-najbljsh-didzhitaljnih-ko?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.10.2025).

References:

1. Information technologies in the banking sector: recommended bibliographic index / compiled by I. O. Mishchenko. – Zaporizhia: ZNTU Library, 2017. – 21 p. [in Ukrainian]
2. Gartner. Role of ERP, SCM, CRM, and MES Systems in Modern Business Operations. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4003505> (accessed on: 19.11.2025).
3. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : The Free Press, 1985. – 559 p.
4. Lamarque E. Key Activities in the Banking Industry: An Analysis by the Value Chain.– 2000. URL: https://www.researchgate.net/publication/228224964_Key_Activities_In_The_Banking_Industry_An_Analysis_By_The_Value_Chain (accessed on: 05.10.2025).





5. Alt R., Puschmann T. The rise of customer-oriented banking — electronic markets are paving the way for change in the financial industry // *Electronic Markets*. – 2012. – Vol. 22, No. 4. – P. 203–215. – DOI: 10.1007/s12525-012-0106-2. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-012-0106-2> (accessed on: 10.10.2025).

6. Naimi-Sadigh A., Asgari T., Rabiei M. Digital transformation in the value chain disruption of banking services // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2022. – Vol. 13, No. 1. – P. 1212–1242. – DOI: 10.1007/s13132-021-00759-0. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-021-00759-0> (accessed on: 12.10.2025).

7. Boobier T. *AI and the Future of Banking*. – Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2020. – 304 p.

8. Financial statements of JSC “FUIB”. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (accessed on: 23.10.2025) [in Ukrainian]

9. FUIB. Progress report for the UN Global Compact. URL: https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7504-pumb-uvjshov-do-desyatki-najbljsh-didzhitaljnih-ko?utm_source=chatgpt.com (accessed on 30.10.2025) [in Ukrainian]

