

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз впливу цифровізації на управлінські процеси в організаціях»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Стицюк Олександра Іванівна

Керівник Петруня Ю.Є., д.е.н., проф., завідувач
кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Стицюк О.І. Аналіз впливу цифровізації на управлінські процеси в організаціях.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз процесів цифровізації в системі управління організацією та визначення впливу цифрових трансформацій на ефективність її діяльності.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: розкрити суть цифровізації як феномену сучасного етапу розвитку систем управління; визначити основні характерні риси цифрового менеджменту, його особливості та відмінності від традиційного менеджменту; вивчити та проаналізувати можливості використання цифрових інструментів управління персоналом у сучасних організаціях; провести загальну характеристику діяльності та системи управління в організації; визначити вплив цифровізації та цифрових трансформацій на ефективність управлінської діяльності організації; окреслити перспективи застосування штучного інтелекту в управлінських процесах організації та розробити пропозиції щодо їх використання для підвищення ефективності її діяльності.

Об'єктом дослідження виступають управлінські відносини, що виникають в процесі управління організацією. Предметом дослідження виступає процес цифровізації управлінських відносин та трансформації системи управління організацією.

Дослідження проводилося на основі використання фактичних матеріалів АТ «УКРСИББАНК».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 52 сторінках, на яких міститься 13 таблиць та 3 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 47 джерел. В роботі міститься 1 додаток.

Ключові слова: цифровізація, цифровий менеджмент, цифрові трансформації, цифрове робоче місце, штучний інтелект.

ANNOTATION

Stytsiuk Oleksandra. Analysis of the impact of digitalization on management processes in organizations.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyze the processes of digitalization in the organization's management system and determine the impact of digital transformations on the efficiency of its activities.

Achieving this goal involves the following research tasks: to reveal the essence of digitalization as a phenomenon of the modern stage of development of management systems; to identify the main characteristics of digital management, its features and differences from traditional management; to study and analyze the possibilities of using digital human resources management tools in modern organizations; to conduct a general description of the activities and management system in the organization; to determine the impact of digitalization and digital transformations on the effectiveness of management.

The object of research is the management relations that arise in the process of managing an organization. The subject of the study is the process of digitalization of management relations and transformation of the organization's management system.

The research was conducted on the basis of the factual materials of JSC UKRSIBBANK.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references and appendices. The text of the work is set out on 52 pages, which contain 13 tables and 3 figures. The list of bibliographic references includes 47 sources. The paper contains 1 appendix.

Keywords: digitalization, digital management, digital transformations, digital workplace, artificial intelligence.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ</u> <u>ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ</u>	6
<u>1.1. Цифровізація як феномен сучасного етапу розвитку</u> <u>управлінських відносин</u>	6
<u>1.2. Цифровий менеджмент: основні характеристики</u>	12
<u>1.3. Цифрові інструменти управління персоналом організації</u>	19
<u>РОЗДІЛ 2 ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В</u> <u>ОРГАНІЗАЦІЇ</u>	26
<u>2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління</u> <u>організації</u>	26
<u>2.2. Аналіз впливу цифровізації на ефективність управлінської</u> <u>діяльності організації</u>	32
<u>2.3. Перспективи розвитку цифрових технологій використання</u> <u>штучного інтелекту в діяльності організації</u>	38
<u>ВИСНОВКИ</u>	44
<u>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ</u>	47
<u>ДОДАТКИ</u>	53
<u>Додаток А</u>	54

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій трансформує не лише економічні взаємозв'язки, але й сутність управлінських процесів, змінюючи класичні парадигми менеджменту. У сучасних умовах цифровізація менеджменту постає не як окрема опція для організації, а як імператив її сталого розвитку. Процеси цифрової трансформації, які охоплюють усі сфери суспільного життя, формують нові вимоги до управлінців, зокрема щодо цифрових компетентностей, адаптивності, здатності до стратегічного мислення в умовах динамічної цифрової екосистеми. Як наслідок, виникає нагальна потреба в осмисленні ролі цифровізації в трансформації управління, формуванні нових управлінських моделей, а також виявленні ризиків і бар'єрів на шляху до цифрового перетворення управлінської діяльності.

У цифровій економіці перетворення менеджменту відбувається через глибоку інтеграцію аналітичних, мобільних, хмарних технологій, штучного інтелекту та інтернету речей у бізнес-процеси. Це обумовлює кардинальну зміну функцій управління – від планування до контролю. Водночас, трансформація супроводжується низкою викликів: технологічним безробіттям, високою вартістю цифрових рішень, відсутністю нормативного забезпечення, а також недосконалістю освітніх підходів до підготовки фахівців нового покоління. Таким чином, цифровізація менеджменту є складним і багатовимірним процесом, який потребує системного аналізу та визначення концептуальних орієнтирів його розвитку.

Питання цифровізації є дуже актуальними сьогодні та охоплюють найрізноманітніші сфери сучасного життя загалом та можливостей використання в управлінських цілях зокрема. Так, питанням цифрової трансформації підприємств та їх стратегічного управління присвячені праці Брюховецької Н. Ю. та Чорної О. А., Грінько А., Митрохіна Л. Д., Криворучко О. М., Шиманович П. О. Чернікової Н. М., Зварич Л. В., Пригодюк О. М., Ткачової С. С. Питанням функціонування цифрового

менеджменту присвячені праці Баранова В. В., Бут-Гусаїма О. Г., Грінки Т. І., Мельника В., Седікової І. О. та Седікова Д. В., Тупкало В. М., Шлапак О. А. тощо. Цифровізація управління персоналом знаходиться в полі зацікавленості Варіс І. О., Далик В. П., Гребенюк Г. М., Жернової Є. В., Зленко А., Челядінової Н. Г. тощо.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз процесів цифровізації в системі управління організацією та визначення впливу цифрових трансформацій на ефективність її діяльності.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження:

- ~ розкрити суть цифровізації як феномену сучасного етапу розвитку систем управління;
- ~ визначити основні характерні риси цифрового менеджменту, його особливості та відмінності від традиційного менеджменту;
- ~ вивчити та проаналізувати можливості використання цифрових інструментів управління персоналом у сучасних організаціях;
- ~ провести загальну характеристику діяльності та системи управління в організації;
- ~ визначити вплив цифровізації та цифрових трансформацій на ефективність управлінської діяльності організації;
- ~ окреслити перспективи застосування штучного інтелекту в управлінських процесах організації та розробити пропозиції щодо їх використання для підвищення ефективності її діяльності.

Об'єктом дослідження виступають управлінські відносини, що виникають в процесі управління організацією.

Предметом дослідження виступає процес цифровізації управлінських відносин та трансформації системи управління організацією.

Дослідження проводилося на основі використання фактичних матеріалів АТ «УКРСИББАНК», що є одним з лідерів на банківському ринку України в частині використання цифрових технологій та цифрових

трансформацій і управлінні.

Методологічною основою проведення дослідження стали наукові публікації у сфері цифрового менеджменту, цифровізації та цифрових трансформацій, фінансова та управлінська звітність АТ «УКРСИББАНК», відомості розміщені на офіційному сайті та в мережі Інтернет, власні розрахунки. Під час написання роботи використовувалися такі наукові методи: 1) аналіз і синтез – для вивчення понять «цифровізація», «цифровий менеджмент», «штучний інтелект»; 2) порівняльний метод – для зіставлення цифрових підходів до управління в теорії та на практиці; 3) системний підхід – при оцінюванні впливу цифрових інструментів на систему управління; 4) графоаналітичний метод – при аналізі динаміки фінансових та кадрових показників банку; 5) контент-аналіз – при вивченні наукових праць, звітів банку, сайтів, цифрових рішень; 6) узагальнення та формалізація – для формулювання висновків і пропозицій щодо впровадження ШІ.

Робота виконана відповідно до вимог та складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 46 сторінках, на яких міститься 13 таблиць та 3 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 47 джерел. В роботі міститься 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Цифровізація як феномен сучасного етапу розвитку управлінських відносин

Поняття «цифровізація» стало сьогодні невід'ємним елементом та характеристикою сучасного етапу розвитку усіх економічних відносин, зокрема й управлінської їх складової. Цифровізація економічних та управлінських процесів суттєво змінює середовище функціонування організацій та підходів до управління організаціями. Так, для прикладу, Н. Ю. Брюховецька та О. А. Чорна у своїй статті зазначають, що «цифровізація спричиняє глобальні та інтенсивні зміни в конкуренції», а також «змінюється поведінка споживачів» [4, с. 185]. Таким чином, цифровізація формує по суті нове середовище (як зовнішнє, так і внутрішнє) функціонування сучасних організацій. При цьому процеси цифровізації зачіпають не тільки комерційну сферу, але й державне управління, соціальну роботу, політичні процеси тощо. Цифровізація є абсолютним трендом та мейнстрімом сучасного етапу розвитку суспільства.

Всеосяжне та тотальне використання цифрових технологій зумовлює й зміни й у підходах до управління сучасними організаціями. Кризові події останніх років (пандемія коронавірусу, військові події) продемонстрували явні переваги та можливості цифрових інструментів на відміну від традиційних підходів до організації виробничих процесів. Більше того, навіть після завершення зазначених кризових подій, більшість організацій не тільки відновили традиційні форми організації своєї роботи, а навпаки посилили використання цифрових технологій, все глибше їх інтегруючи у свою діяльність. Більше того, цифровізація не тільки спричинила трансформацію існуючих форм економічної та управлінської діяльності, але й призвела до

появи нових її цифрових видів та навіть до виникнення нових цифрових секторів економіки. Зокрема, в якості таких прикладів ми можемо навести появу торгових платформ (Amazon, eBay, Alibaba, OLX тощо), електронного бізнесу (Е-бізнес, e-Business, І-бізнес, Інтернет-бізнес), електронної торгівлі (e-Commerce, e-Trade, e-Shops, e-Malls), електронного урядування (електронний уряд, e-Government, «Дія», «Дія. Бізнес», «Дія. City») [4, с. 187-188].

Саме поняття «цифрова економіка» вперше було використано ще в 1995 році та визначалось як «економічна діяльність, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами за допомогою Інтернету, мобільних засобів, новітніх технологій [16, с. 171]. Сьогодні цифрова економіка стала по суті ядром розвитку усіх інших видів діяльності. Якщо донедавна вона була альтернативним та допоміжним явищем, то сьогодні довкола цифрової економіки відбуваються усі інші процеси. Домінування цифрової економіки спричинили трансформацію до підходів в управлінні сучасними організаціями. Так, для прикладу, у табл. 1.1 нами зроблено спробу порівняльної характеристики трансформації класичних функцій менеджменту в умовах традиційної та цифрової моделей економіки.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика функцій менеджменту в умовах традиційної та цифрової моделей економіки

Функція менеджменту	Традиційна економіка	Цифрова економіка
1	2	3
Планування	- Переважно довгострокове, лінійне та ієрархічне.	- Більш гнучке, короткострокове, ітеративне та адаптивне.
	- Фокус на прогнозуванні на основі історичних даних.	- Акцент на аналізі великих даних (Big Data), передбаченні трендів у реальному часі, сценарному плануванні.
	- Обмежена кількість змінних для аналізу.	- Врахування великої кількості змінних, швидка адаптація до змін ринку.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Організація	- Чітка ієрархічна структура, вертикальні зв'язки.	- Більш плоскі, мережеві структури, горизонтальні та міжфункціональні зв'язки.
	- Централізоване прийняття рішень.	- Децентралізація, автономність команд, гнучкі робочі групи.
	- Фізична присутність працівників.	- Дистанційна робота, віртуальні команди, використання цифрових інструментів для комунікації та співпраці.
Контроль	- Переважно фінансовий та виробничий контроль.	- Розширений набір метрик (KPIs), моніторинг у реальному часі, аналіз даних для виявлення проблем та можливостей.
	- Регулярні звіти, особисті перевірки.	- Автоматизовані системи контролю, дашборди, використання штучного інтелекту для аналізу ефективності.
	- Фокус на виявленні відхилень після їх виникнення.	- Проактивний контроль, прогнозування ризиків та запобігання проблемам.
Мотивація	- Переважно матеріальні стимули (зарплата, бонуси).	- Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів (гнучкий графік, можливості для розвитку, визнання, корпоративна культура, соціальна відповідальність).
	- Стандартизовані підходи до мотивації.	- Персоналізовані підходи до мотивації, врахування індивідуальних потреб та цінностей працівників.
	- Обмежені можливості для зворотного зв'язку.	- Активне використання цифрових каналів для зворотного зв'язку, платформи для обміну ідеями та визнання досягнень.

Узагальнено автором на основі джерел [3, с. 456-457]; [16, с. 172]; [33, с. 39]

Таким чином, на основі виявлених характеристик функцій менеджменту в традиційній та цифровій моделях економіки ми можемо чітко спостерігати фундаментальні відмінності у здійсненні базових функцій менеджменту під впливом цифрової трансформації. Якщо традиційний менеджмент характеризується більш лінійним, ієрархічним та

централізованим підходом, орієнтованим на стабільність і прогнозованість, то цифрова економіка вимагає значно гнучкішого, адаптивного та децентралізованого управління. Так, у сфері планування відбувається перехід від довгострокових прогнозів на основі історичних даних до короткострокових, ітеративних планів, що враховують аналіз великих даних та швидкі зміни ринку. Організація еволюціонує від жорстких ієрархій до гнучких мережових структур з акцентом на автономності команд та дистанційній співпраці. Контроль стає більш проактивним та всебічним, використовуючи моніторинг у реальному часі та аналіз даних для запобігання проблемам. Нарешті, мотивація працівників у цифровій економіці дає змогу застосовувати персоналізовані підходи до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також активного зворотного зв'язку.

Загалом, цифрова економіка зумовлює необхідність кардинальної зміни парадигми менеджменту, вимагаючи від організацій здатності до швидкої адаптації, використання даних для прийняття рішень, розвитку гнучких структур та створення сприятливого середовища для інновацій та співпраці. На користь такої думки свідчать і дослідження сучасних українських вчених. Так, Т.І. Грінка та Т.А. Немченко зазначають про необхідність трансформації стратегії менеджменту в умовах цифрової економіки, що допоможе організаціям краще адаптуватися до змін та ефективніше використовувати цифрові можливості для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Автори виділяють 5 базових стратегій менеджменту в цифровій економіці: стратегія цифрового партнерства, стратегія перетворення бізнес-моделі, стратегія залучення талановитих спеціалістів, стратегія забезпечення кібербезпеки та стратегія аналізу даних [10, с. 52]. У табл. 1.2 представлено опис даних стратегій.

Таблиця 1.2

Характерні риси базових стратегій менеджменту в цифровій економіці

Назва стратегії	Характерні риси
-----------------	-----------------

Стратегія цифрового партнерства	- Побудова екосистем з іншими компаніями, стартапами, технологічними партнерами - Спільне використання цифрових платформ - Орієнтація на win-win взаємодію - Аутсорсинг цифрових компетенцій - Відкритість до інноваційних колаборацій
Стратегія перетворення бізнес-моделі	- Впровадження нових джерел доходу через цифрові канали - Перехід від продуктового підходу до сервісного (наприклад, підписки, SaaS) - Використання платформених моделей - Гнучке масштабування бізнесу - Централізація наданих даних і послуг
Стратегія залучення талановитих спеціалістів	- Розробка сильної HR-бренд-стратегії - Залучення через цифрові рекрутингові платформи - Орієнтація на віддалену роботу та гнучкі формати - Створення умов для навчання та розвитку в цифровому середовищі - Активне використання цифрових інструментів для залучення та утримання персоналу
Стратегія забезпечення кібербезпеки	- Інтеграція кібербезпеки на всіх етапах цифрової трансформації - Використання багаторівневих систем захисту - Постійне оновлення політик безпеки - Підвищення обізнаності співробітників - Реагування в режимі реального часу на загрози
Стратегія аналізу даних	- Впровадження Big Data, AI та машинного навчання для прийняття рішень - Централізоване зберігання даних (Data Lake, Data Warehouse) - Розробка систем KPI та цифрових дашбордів - Побудова культури data-driven в компанії - Постійний моніторинг та прогнозування тенденцій

(Складено автором на основі джерела [10, с. 52-53])

Таким чином, в умовах цифрової трансформації сучасні організації можуть здійснювати свій розвиток в рамках реалізації зазначених п'яти ключових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до цифрового середовища. Так, застосування стратегії цифрового

партнерства сприятиме відкритості до інновацій та спільного розвитку з іншими учасниками ринку. Використання стратегії перетворення бізнес-моделі дозволяє створювати нові цінності через цифрові канали та сервіси. Стратегія залучення талановитих спеціалістів зосереджена на формуванні гнучкого цифрового середовища для розвитку персоналу. Стратегія забезпечення кібербезпеки є необхідною умовою захисту цифрової інфраструктури та довіри клієнтів. Стратегія аналізу даних формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та виявлення нових можливостей.

В основі нових підходів до змісту функцій менеджменту та його стратегій в умовах цифрової економіки лежать цифрові трансформації організації. Ігнатюк В.В. та Митрохін Л.Д. під цифровими трансформаціями пропонують визначати не тільки технологічні зміни, а «культурну, організаційну та операційну зміне організації шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій, впровадження цифрових технологій, інструментів та стратегій в організації» [26, с. 86]. Активні цифрові трансформації вимагають наявності у працівників нового виду компетентностей – цифрову компетентність. «Цифрова компетентність містить у собі впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифровий добробут та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем» [16, с. 174]. Тобто, роль працівника та менеджера в умовах цифрових трансформацій зростає, попри можливість заміни частини їх функцій цифровими інструментами. Підвищуються і вимогу щодо володіння цифровими компетентностями.

Седікова І.О. та Седіков Д.В. зазначають, що процеси цифрової трансформації більшості бізнес-процесів в умовах цифрової економіки

потребують нового теоретичного та методологічного обґрунтування підходів щодо управління, наголошуючи на переході від когнітивного менеджменту до цифрового менеджменту, в основі якого лежить концепція менеджменту знань (Knowledge management). За таких умов сучасний менеджер окрім критичного мислення, емоційного інтелекту, креативності та вміння керувати людьми повинен бути медіаграмотним, володіти когнітивною гнучкістю та мати цифрове мислення [33, с. 38-40]. Ми можемо цілком погодитися з таким підходом, адже дійсно прийняття швидких та ефективних управлінських рішень неможливе без цифрових компетентностей та цифрових знань.

Отже, ми приходимо до висновку, що цифровізація є важливим явищем сучасності, що впливає на всі сфери суспільства, включаючи управління організаціями. Цифровізація змінює підходи до управління, роблячи їх гнучкішими та адаптивними, а цифрові технології стають не тільки допоміжними інструментами, але й основою для нових видів економічної діяльності. В умовах цифрової економіки змінюються також і вимоги до менеджерів та працівників, зростає важливість цифрової компетентності.

1.2. Цифровий менеджмент: основні характеристики

Сьогодні відбувається поступовий та швидкий перехід від традиційної моделі менеджменту до цифрової. При цьому, слід зазначити, що цифровий менеджмент не варто сприймати як просто процес використання цифрових інструментів. Цифровий менеджмент по суті є наступним етапом розвитку системи управління із власною системою принципів, закономірностей та інструментів.

Мельник В. у своєму дослідженні зазначає, що в основу формування нової концепції цифрового менеджменту покладено синергетичний підхід (метод) дослідження розвитку інформаційно-цифрових стандартів і реалізації інтелектуального людського капіталу, BIG DATA (великих даних)

інформації, комунікації, цифровізації суспільства [25, с. 114]. Таким чином, цифровий менеджмент розглядається автором як концепція, що сприяє розвитку цифрового суспільства та креативної особистості в еру цифрових технологій. При цьому цифровий менеджмент розглядається як новий науковий напрямок, що ґрунтується на механізмах інформатизації та сприяє виявленню цифрового потенціалу освіти та особистості.

В той же час у дослідженнях інших вчених ми зустрічаємо підхід, за якого цифровий менеджмент не розглядається як новий напрям, а як трансформація існуючих підходів та принципів управління організаціями з використанням цифрових інструментів. Так, наприклад, Баранов В.В. зазначає, що у цифровому менеджменті закономірності управління можуть бути незмінними, проте з'являються нові можливості використання сучасних цифрових інструментів для обробки інформації [1, с. 59]. Аналогічний підхід ми зустрічаємо і в працях Бут-Гусаїм О. Г. та Ковтуненко К. В., які також наголошують на незмінності закономірностей функціонування цифрового менеджменту, а відрізняється від його традиційної моделі тільки використанням більшої кількості комп'ютерної техніки та цифрових продуктів [5, с. 299].

Таким чином, ми спостерігаємо наявність альтернативних підходів до трактування цифрового менеджменту: перший – як новий вид та напрям управлінської діяльності із власними закономірностями та принципами функціонування; другий – як трансформована форма традиційного підходу до управління із незмінними закономірностями та використанням сучасних інформаційних та цифрових інструментів. Для з'ясування, який із існуючих на сьогодні підходів є більш правильним та обґрунтованим, нами здійснено порівняльний аналіз основних характерних рис традиційного та цифрового менеджменту, результати якого представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз основних характеристик

традиційного та цифрового менеджменту

Характеристика	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Основний інструмент	Паперова документація, особисті зустрічі, телефонні дзвінки	Програмне забезпечення, хмарні сервіси, цифрові комунікації
Дані та інформація	Фізичні архіви, обмежений доступ, ручний аналіз	Централізовані бази даних, миттєвий доступ, автоматизований аналіз
Комунікація	Ієрархічна, формальна, повільна	Мережева, гнучка, швидка, багатоканальна
Прийняття рішень	На основі досвіду та інтуїції, повільний процес	На основі даних, швидкий процес, підтримка аналітики
Автоматизація	Низький рівень	Високий рівень процесів та завдань
Гнучкість	Обмежена, складно адаптуватися до змін	Висока, швидка адаптація до змін ринку та потреб клієнтів
Прозорість	Може бути обмеженою	Вища завдяки спільному доступу до інформації
Клієнтська взаємодія	Переважно особиста, обмежені	Мультиканальна, персоналізована, постійний

	канали	зворотний зв'язок
Географічна прив'язка	Зазвичай обмежена фізичним розташуванням офісу	Глобальна, можливість віддаленої роботи та співпраці
Вартість	Високі витрати на папір, фізичні зустрічі, обладнання	Змінні витрати на програмне забезпечення та інфраструктуру
Масштабованість	Обмежена фізичними ресурсами	Висока завдяки хмарним технологіям та автоматизації
Безпека	Залежить від фізичного захисту документів	Забезпечується сучасними технологіями шифрування та контролю доступу

(Узагальнено автором на основі джерел [10, с. 72-73]; [14, с. 11]; [23, с. 103])

Таким чином, в умовах традиційного менеджменту основною рушійною силою управління була паперова документація (звіти, накази, плани), що ускладнювало пошук, обмін та зберігання інформації. Комунікація часто відбувалася через особисті зустрічі, які вимагали часу та логістики, або за допомогою телефонних дзвінків. В умовах цифрового менеджменту системи управління базуються на програмному забезпеченні різного призначення (ERP, CRM, системи управління проєктами тощо), хмарних сервісах для зберігання та обробки даних, а також цифрових каналах комунікації (електронна пошта, месенджери, відеоконференції). Це забезпечує швидкий доступ до інформації, спрощує обмін даними та автоматизує багато рутинних завдань.

Інформація в традиційному менеджменті часто зберігалася у фізичних архівах, що ускладнювало її пошук та аналіз, а доступ до даних міг бути обмеженим, а для отримання потрібної інформації часто доводилося робити ручні вибірки та звіти, що займало багато часу та могло призводити до помилок. Цифрові системи передбачають централізовані бази даних, де вся важлива інформація зберігається в електронному вигляді. Це забезпечує миттєвий доступ до актуальних даних з будь-якого авторизованого пристрою. Інструменти аналітики дозволяють автоматично обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності та отримувати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

В традиційному менеджменті комунікації часто були ієрархічними, тобто інформація передавалася зверху вниз по ланцюжку управління з використанням формальних каналів, що суттєво уповільнювало обмін ідеями та зворотній зв'язок. Натомість цифрові інструменти сприяють більш мережевій та гнучкій комунікації, за якої інформація може швидко поширюватися серед різних рівнів та відділів. Така багатоканальність (електронна пошта, чати, відеоконференції, соціальні мережі) дозволяє обирати найзручніший спосіб спілкування для кожної ситуації.

У традиційному менеджменті рішення, як правило, приймаються на основі досвіду керівників та їхньої інтуїції, а сам процес прийняття уповільнюється через необхідність збору інформації з різних джерел та узгодження на різних рівнях. Цифрові системи надають керівникам доступ до великих обсягів даних та інструментів аналітики, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення на основі фактичних даних. Швидкий доступ до інформації та можливість моделювання різних сценаріїв прискорюють процес прийняття рішень та роблять їх більш ефективними.

Традиційні системи управління часто характеризуються меншою гнучкістю та тривалою адаптацією до змін на ринку або у внутрішньому середовищі організації. Цифрові інструменти та підходи забезпечують більшу гнучкість та швидку адаптацію до змін. Хмарні технології дозволяють

швидко масштабувати ресурси, а гнучкі методології управління (наприклад, Agile) сприяють швидкому реагуванню на нові вимоги та можливості.

Цифрові системи часто забезпечують більшу прозорість порівняно з традиційним менеджментом завдяки спільному доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін (з відповідними правами доступу). Це сприяє кращому розумінню ситуації в організації та підвищує відповідальність. Досить важливим є можливість інформаційної взаємодії організації зі своїми клієнтами. Використання цифрових каналів (веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта, чат-боти) забезпечує мультиканальну та персоналізовану взаємодію з клієнтами. CRM-системи дозволяють відстежувати історію взаємодій, аналізувати потреби клієнтів та оперативно реагувати на їхні запити.

Прив'язка організації до конкретного фізичного розташування офісу суттєво обмежує можливості найму співробітників та розширення на нові ринки. Масштабування бізнесу могло бути складним та вимагало значних інвестицій у фізичні ресурси (офіси, обладнання, персонал). Цифрові технології дозволяють організувати віддалену роботу та співпрацю між командами, що знаходяться в різних географічних локаціях. Це розширює можливості для найму талановитих співробітників та виходу на міжнародні ринки. Хмарні технології та автоматизація процесів забезпечують високу масштабованість цифрових систем управління. Компанія може легко збільшувати або зменшувати обсяги використовуваних ресурсів залежно від своїх потреб.

Отже, на основі проведеного порівняльного аналізу основних характерних рис традиційного та цифрового менеджменту, ми приходимо до висновків, що цифровий менеджмент є все ж таки окремим напрямом управлінської науки, що характеризується власними закономірностями розвитку та принципами. Порівняння таких закономірностей та принципів представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз закономірностей та принципів
традиційного та цифрового менеджменту

Категорія	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Закономірності розвитку	Послідовний, лінійний розвиток; орієнтація на стабільність, передбачуваність і регламентованість	Адаптивний, динамічний розвиток; орієнтація на інновації, зміни, цифровізацію та швидку реакцію на виклики
Принципи функціонування	Жорстка ієрархія, контроль, централізоване прийняття рішень, формальні комунікації, стандартні мотиваційні підходи	Гнучкість, децентралізація, цифрова взаємодія, автономія команд, персоналізована мотивація, управління на основі даних

(складено автором самостійно)

Проте найголовнішим є роль самого працівника та менеджера в системі цифрового менеджменту. У цифровому менеджменті спостерігається тенденція до розмиття традиційних ролей та ієрархій. Працівники отримують все більше можливостей для самореалізації та впливу на процеси, особливо на прийняття окремих управлінських рішень. При цьому, менеджери повинні бути не стільки формальними керівниками, скільки стати лідерами, які надихають та підтримують свої команди. У табл. 1.5 представлено порівняння основних характерних рис та задач менеджера у традиційному та цифровому менеджменті.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика ролі менеджера
у традиційному та цифровому менеджменті

Характеристика	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
1	2	3
Основне завдання	Планування, організація, мотивація та контроль	Фасилітація, коучинг, наставництво для команд.

	роботи підлеглих. Прийняття рішень на основі власного досвіду та ієрархічної інформації. Забезпечення виконання планів та дотримання процедур.	Створення умов для самоорганізації та автономної роботи. Прийняття рішень на основі даних та аналітики. Стимулювання інновацій та експериментів.
Стиль управління	Переважно авторитарний або патерналістський. Чітке визначення завдань та контроль їх виконання.	Більш демократичний, колегіальний та підтримуючий стиль. Делегування повноважень, довіра до команди, заохочення самостійності.
Комунікація	Вертикальна комунікація з підлеглими та вищим керівництвом. Формальні звіти та зустрічі.	Активна горизонтальна та вертикальна комунікація. Використання цифрових інструментів для ефективного спілкування та обміну інформацією. Сприяння прозорості та відкритості комунікації.
Навички та знання	Експертні знання у своїй функціональній області. Вміння планувати, організовувати та контролювати.	Широкий спектр навичок: лідерство, вміння працювати з даними, стратегічне мислення, емпатія, комунікабельність, вміння керувати проєктами, знання цифрових інструментів та технологій. Здатність до навчання та адаптації.

1	2	3
Фокус	На процесах, дотриманні стандартів та ієрархії. Мікроменеджмент може бути поширеним.	На результатах, створенні цінності, розвитку команди та інноваціях. Заохочення автономії та відповідальності.
Роль у розвитку команди	Передача знань та навичок у рамках існуючих процедур. Контроль за виконанням посадових інструкцій.	Розвиток потенціалу кожного члена команди, менторство, коучинг. Створення сприятливого середовища для навчання та зростання. Заохочення експериментів та прийняття обґрунтованих ризиків.

(складено автором самостійно)

Отже, ми бачимо, що акцент ролі менеджера поступово зміщується у бік координації та створення сприятливого середовища в організації, на відміну від контролю та дотримання існуючих правил та норм в традиційному підході до управління. Більше того, під впливом цифрових трансформацій змінюються і самі люди, їхнє ставлення до виробничих та управлінських процесів, через що виникає потреба у пошуку зовсім інших підходів до управління ними в процесі функціонування організації.

1.3. Цифрові інструменти управління персоналом організації

Персонал залишається ключовим ресурсом організації, навіть за умови активної цифровізації як виробничих, так і управлінських процесів. Тому питанням управління персоналом у цифровому менеджменті слід приділити окрему увагу в рамках даного дослідження. На користь такого підходу свідчить думка Щербініної С. А., яка зазначає, що швидкий розвиток цифрових технологій призводить до появи нового покоління працівників, що вимагає від HR-спеціалістів переосмислити традиційні підходи до управління

персоналом та розробити нові стратегії розвитку та мотивації [47]. Більше того, цифровий менеджмент відрізняється від традиційного менеджменту появу нової категорії персоналу, яку називають цифровою робочою силою, або цифровим персоналом. Цифрові трансформації призвели до того, що замість системи традиційного управління персоналом в системі цифрового менеджменту зміщуються у бік ресурсного підходу та появи Human Resources Management.

У табл. 1.6 представлено порівняльний аналіз основних характеристик традиційного управління персоналом та управління людськими ресурсами в умовах цифрового менеджменту.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз основних характеристик традиційного управління персоналом та управління людськими ресурсами в умовах цифрового менеджменту

Критерій	Традиційне управління персоналом	Управління людськими ресурсами (HR) в умовах цифрового менеджменту
1	2	3
Концептуальна основа	Орієнтація на адміністративне забезпечення трудових процесів, кадровий облік	Інтеграція людських ресурсів у стратегічне управління організацією з фокусом на створення доданої цінності
Роль працівника в організації	Трудовий ресурс, виконавець функціональних обов'язків	Стратегічний партнер, носій знань, компетенцій і креативного потенціалу
Ціль управління	Підтримання стабільності, контроль трудової дисципліни, дотримання регламентів	Розвиток людського капіталу, підвищення залученості, продуктивності та інноваційної активності
Принципи взаємодії	Ієрархічна структура, вертикальна комунікація, домінування контролю	Гнучкість, адаптивність, горизонтальна комунікація, партнерство

1	2	3
Рекрутинг і добір персоналу	Оцінка на основі резюме та особистої співбесіди	Автоматизований підбір із застосуванням цифрових алгоритмів, оцінка soft skills, відеоаналіз поведінки
Оцінювання результативності	Стандартизовані, періодичні атестації	Постійний моніторинг досягнень за допомогою KPI, OKR, цифрових панелей управління
Мотиваційна політика	Уніфікований підхід: оплата праці, премії, соціальні гарантії	Індивідуалізовані програми мотивації, менторство, кар'єрне зростання, гейміфікація, підтримка well-being
Система навчання і розвитку	Формальне підвищення кваліфікації через навчальні заклади	Безперервне навчання в цифровому середовищі: e-learning, EdTech, персоналізовані траєкторії розвитку

(складено автором на основі джерел [32, с. 56-57]; [41, с. 126]; [44, с. 244-246]; [47])

Трансформація управління персоналом у бік HRM в цифровому вимірі відображає еволюцію від контролюючої функції до стратегічного партнерства з людським капіталом. Організації, що інтегрують цифрові інструменти в управлінські практики, здобувають конкурентну перевагу завдяки більшій адаптивності, прозорості та інноваційності управлінських рішень.

Слід мати на увазі, що цифровий працівник – це не просто людина, що володіє певними цифровими компетентностями та вміє їх активно використовувати в процесі трудової діяльності. Цифровий працівник – це значно ширше поняття. Так, на наш погляд, цифрового працівника можна розглядати як тісне поєднання людини з технологіями цифрової автоматизації виробничих процесів та використання інструментів штучного інтелекту.

На сьогодні уже розроблені комплексні системи управління трудовими ресурсами, які можуть активно використовувати українськими організаціями та компаніями. Найбільш поширеними на сьогодні є: SAP HCM, Oracle HCM, Dynamics 365 Human Resources, Workable, Hurma, PeopleForce, BambooHR, Zoho People та BAS ERP Управління персоналом [7, с. 95] (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні програмні продукти для управління людськими ресурсами

Назва системи	Функціональні можливості	Переваги
1	2	3
SAP HCM	Управління персоналом, облік кадрів, розрахунок заробітної плати, розвиток талантів, організаційне планування, навчання	Потужна інтеграція з SAP ERP, масштабованість, надійність, підходить для великих транснаціональних компаній
Oracle HCM Cloud	Управління персоналом, рекрутинг, розвиток талантів, аналітика, компенсації, HR-стратегія, адаптація	Інтеграція з іншими рішеннями Oracle, хмарна архітектура, штучний інтелект для прогнозування та аналізу продуктивності
Microsoft Dynamics 365 Human Resources	Облік кадрів, компенсації, оцінка продуктивності, управління відпустками, self-service, інтеграція з іншими модулями Dynamics	Потужна інтеграція з екосистемою Microsoft, адаптивність, зручний інтерфейс, орієнтація на аналітику і автоматизацію HR-процесів
Workable	Повний цикл рекрутингу: створення вакансій, автоматичне розміщення, аналіз кандидатів, комунікація, аналітика	Простота використання, багатоканальний підбір, інтеграція з job-бордами, фокус на малий і середній бізнес
Hurma System	Кадровий облік, рекрутинг, OKR/KPI, аналітика, self-service, база знань, інтеграція з месенджерами та календарями	Українська розробка, локалізація під українське законодавство, зручний для дистанційної роботи, SaaS-модель
PeopleForce	Автоматизація HR, рекрутинг, OKR/KPI, облік робочого часу, HR-аналітика, адаптація, внутрішня комунікація	Хмарна платформа, орієнтована на український та міжнародний бізнес, гнучкі налаштування, модульність, підтримка української мови
BambooHR	Облік кадрів, відпустки, онбординг, документообіг, управління ефективністю, API-інтеграції	Простота впровадження, ідеальна для малого та середнього бізнесу, гнучкість, зручний інтерфейс, мобільний додаток

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Zoho People	Кадровий облік, контроль часу, відпустки, опитування співробітників, аналітика, електронне навчання	Низька вартість, інтеграція з екосистемою Zoho, масштабованість, SaaS-архітектура
BAS ERP Управління персоналом	Кадровий облік, розрахунок заробітної плати, аналітична звітність, планування персоналу, табель обліку робочого часу	Локалізація під українські стандарти, інтеграція з бухгалтерією, автоматизація документообігу, підтримка змін у трудовому законодавстві

(складено автором самостійно на основі джерела [7, с. 95-97])

Як зазначає Зленко А., запровадження цифрових технологій в управління персоналом сприяє удосконаленню ключових HR-процесів, таких як підбір кадрів, професійне навчання, мотивація та оцінювання результатів праці. Використання віртуальних інтерв'ю, автоматизованої обробки резюме, HR-ботів та інших інноваційних інструментів поступово стає звичним елементом сучасної практики. Цифрова трансформація у сфері управління персоналом не лише мінімізує витрати часу та матеріальних ресурсів, а й забезпечує підвищення загальної ефективності роботи та рівня задоволеності працівників [18, с. 30].

Цифровізація змінює вимоги і до самого менеджера та організації його робочого місця. Так робоче місце сучасного менеджера повинно відповідати цілій низці вимог та критеріїв, які не є притаманними для традиційного менеджменту. Такі вимоги представлено нами у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні характеристики цифрового робочого місця менеджера

Категорія	Вимоги / Особливості
1	2
Технічне оснащення	Потужний комп'ютер або ноутбук, два або більше моніторів, вебкамера високої якості, гарнітура з шумозаглушенням, док-станція, швидкісний інтернет

1	2
Програмне забезпечення	Хмарні платформи для управління проєктами (Trello, Asana, Jira), системи CRM/HRM, платформи для відеозв'язку (Zoom, Teams), інструменти BI-аналітики (Power BI)
Цифрова взаємодія	Повна інтеграція з корпоративними цифровими каналами: чат-боти, месенджери, інтранет-портали, корпоративна пошта, документообіг онлайн
Мобільність	Можливість віддаленого доступу до корпоративних ресурсів із будь-якого місця: хмарне середовище, VPN, мобільні застосунки
Кібербезпека	Захист робочої інформації: двофакторна аутентифікація, шифрування даних, резервне копіювання, політики інформаційної безпеки
Аналітичні інструменти	BI-системи для швидкого прийняття рішень, дашборди, візуалізація ключових KPI, аналітика продуктивності команд
Цифрова культура	Орієнтація на цифрову комунікацію, мінімізація паперових процесів, навички управління віртуальними командами, гнучкий стиль управління
Ергономіка та комфорт	Зручне крісло, регульований стіл (standing desk), правильне освітлення, зелена зона або елементи декору для зниження стресу
Сталий розвиток	Екологічна відповідальність: використання енергозберігаючих пристроїв, мінімізація друку, цифровий документообіг

(створено автором самостійно)

Таким чином, сучасне робоче місце менеджера – це не просто фізичне середовище, а ціла цифрова екосистема, яка забезпечує ефективну, швидку і безпечну взаємодію з усіма елементами управління. Воно має бути водночас технічно потужним, мобільним і адаптивним до нових цифрових викликів.

Отже, вивчення теоретичних підходів до цифровізації процесів управління дало змогу прийти до наступних висновків. Цифровізація є певним феноменом сучасного етапу розвитку управлінських відносин, що характеризується всеосяжністю. Цифровізація Вона зумовлює появу нових цифрових видів економічної діяльності та зміну підходів до управління

організаціями, роблячи їх гнучкішими та більш адаптивними до зміни зовнішнього середовища. Цифрова економіка стає ядром розвитку, а цифрові технології – не лише допоміжними інструментами, але й основою для нових видів діяльності.

Цифровий менеджмент стає ключовим елементом цифрової економіки, а його сутність не просто зводиться до використання цифрових інструментів, а він є новим етапом розвитку системи управління з власними принципами та закономірностями. Проведений нами порівняльний аналіз засвідчив, що цифровий менеджмент має суттєві відмінності від традиційного, зокрема у використанні технологій, підходах до прийняття рішень, комунікації та організації роботи. Цифровий менеджмент характеризується гнучкістю, децентралізацією, цифровою взаємодією та управлінням на основі даних.

Цифрові трансформації зумовили й зміну у підходах до управління персоналом, вивівши їх на новий рівень – Human Resources Management, де людина розглядається не просто як робоча сила, а як інтелектуальний ресурс та капітал. Зміна підходів до управління персоналом та інших управлінських підсистем трансформували і вимоги до робочого місця самого менеджера, яка стає окремою цифровою екосистемою організації.

РОЗДІЛ 2

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління організації

АТ «УКРСИББАНК» (повна назва – Акціонерне товариство «УкрСиббанк») – один із провідних комерційних банків України з іноземним капіталом, що був заснований у 1990 році в місті Харкові та пройшов значний етап трансформацій та завершився приєднанням до глобальної банківської групи BNP Paribas Group, що є однією з найбільших фінансових груп світу. Станом на 2025 рік основним акціонером банку є BNP Paribas SA, яка володіє понад 60% акцій, а решта належить Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та іншим міноритарним акціонерам. Приналежність до глобальної банківської групи надає банку цілу низку переваг та забезпечує стабільність діяльності.

АТ «УКРСИББАНК» надає повний спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, включаючи: кредитування, депозитні програми, розрахунково-касове обслуговування, торгівельне фінансування, інвестиційні послуги, обслуговування преміум-клієнтів. Таким чином, банк по суті є універсальним банком з диверсифікованою клієнтською базою на сучасному банківському ринку України. АТ «УКРСИББАНК», як частина BNP Paribas Group, спеціалізується на обслуговуванні міжнародного бізнесу в Україні. Так, для прикладу, понад 500 міжнародних компаній із майже 50 країн світу обрали даний банк в якості ключового банківського партнера в Україні. Багато з цих клієнтів співпрацюють з BNP Paribas Group не лише в Україні, але й в інших країнах. АТ «УКРСИББАНК» фокусує свою діяльність на ринку, орієнтуючись на забезпечення максимальної зручності, доступності та безпеки своїх клієнтів.

Нами здійснено SWOT-аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК», результати якого представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Підтримка одного з найбільших європейських банків — BNP Paribas Group	Обмежена присутність у деяких регіонах України через війну
Високі фінансові показники, зростання прибутку, стабільна капіталізація	Значна залежність від міжнародної фінансової підтримки та рішень материнської групи
Розвинена цифрова інфраструктура (UKRSIB online, бізнес-платформи)	Обмежена кількість власних банкоматів та терміналів у порівнянні з деякими конкурентами
Високий рівень довіри серед корпоративних та міжнародних клієнтів	Вплив регуляторної політики на валютні операції та прибутковість
Визнання як національного, так і міжнародного рівня (рейтинги, нагороди, Top Employer)	Високий рівень конкуренції у сфері роздрібного банкінгу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення іноземних інвестицій і фінансування в межах відбудови України	Військові дії, які загрожують безпеці співробітників та інфраструктури
Розвиток ESG-напрямків, зеленого кредитування, участь у відновленні енергетики	Макроекономічна нестабільність, інфляція, девальвація гривні
Розширення партнерства з державними програмами (Дія.Бізнес, Women in Business, 5-7-9%)	Регуляторні обмеження (зокрема валютні, капітальні, фінансові)
Посилення ролі в корпоративному банкінгу та співпраця з глобальними гравцями	Кіберзагрози через зростання цифровізації фінансового сектору
Подальша цифрова трансформація, зокрема розвиток AI-рішень у банківських послугах	Можливе погіршення зовнішньоекономічних зв'язків у разі геополітичних ускладнень

(складено автором на основі аналізу джерел [19], [20], [21])

Таким чином, АТ «УКРСИББАНК» як частина глобальної фінансової групи BNP Paribas, демонструє стійкість, надійність й адаптивність навіть в умовах повномасштабної війни. Завдяки підтримці материнської компанії, ефективному управлінню ризиками та цифровій трансформації, банк зміг зберегти високу фінансову стабільність та довіру серед клієнтів. Серед сильних сторін варто виокремити потужну міжнародну підтримку, розвинену цифрову інфраструктуру та лідерські позиції у сфері корпоративного банкінгу. Водночас банк стикається з певними внутрішніми обмеженнями, зокрема скороченням фізичної інфраструктури, обмеженою присутністю у прифронтових регіонах та залежністю від глобальних стратегічних рішень BNP Paribas. Джерелом для можливостей розвитку є перспектива участі у проєктах відбудови економіки України та поглиблення співпраці з міжнародними організаціями. Найбільшими загрозами залишаються безпекові виклики, макроекономічна нестабільність, кіберризики та регуляторні обмеження.

Організаційна структура АТ «УКРСИББАНК» є лінійно-функціональною та відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління та кращим практикам групи BNP Paribas. До числа ключових структурних елементів належать:

1. Наглядова рада, що є вищим органом управління та представляє інтереси акціонерів, здійснюючи контроль за діяльністю правління банку.

2. Правління банку – це виконавчий орган, що безпосередньо здійснює управління операційною діяльністю банку. До складу входять Голова правління та заступники, відповідальні за основні напрямки роботи.

3. Основні функціональні директори та департаменти:

- 3.1. Операційний директорат;
- 3.2. Директорат з питань роздрібного бізнесу;
- 3.3. Директорат з питань інформаційних технологій;
- 3.4. Директорат з питань споживчого кредитування;
- 3.5. Юридичний департамент;

- 3.6. Департамент корпоративного бізнесу;
- 3.7. Департамент фінансів;
- 3.8. Департамент зі стягнення боргів;
- 3.9. Департамент менеджменту персоналу;
- 3.10. Департамент безпеки;
- 3.11. Управління казначейських операцій та менеджменту активів і пасивів.

4. Регіональна мережа, що складається з понад 200 відділень у більш ніж 60 містах України, що забезпечує національне покриття.

5. Центри обслуговування преміум-клієнтів – VIP-відділення, орієнтовані на індивідуальний підхід до клієнтів із високим рівнем доходу.

Схематичне зображення організаційної структури управління АТ «УКРСИББАНК» станом на 01.01.2025 представлено у додатку А. Більш детальний аналіз структури управління показав, що вона характеризується функціональною орієнтацією з чітким поділом за відповідними напрямками (директорати та департаменти). Також у структурі є присутнім елемент матричності, оскільки містить регіональні департаменти роздрібного бізнесу (територіальний принцип), але більшість структурних елементів побудовані за функціональним принципом. Загалом до числа характеристик, що є сильними сторонами даної організаційної структури, ми віднесли: чітку спеціалізацію на ключових напрямках діяльності, чітку орієнтацію на цифрову трансформацію, наявність надійної системи контролю та управління ризиками, досить потужна ІТ та аналітична підтримка діяльності банку. Разом з тим, дещо надмірна кількість різноманітних підрозділів може ускладнювати комунікацію між ними. Також спостерігається потреба в ефективній координації взаємодії між різними директоратами та напрямками діяльності банку та необхідність уникнення потенційного дублювання функцій.

Як ми бачимо, у складі організаційної структури управління функціонує цілий окремий директорат з питань інформаційних технологій. Даний директорат налічує 10 окремих структурних підрозділів та є другим за величиною у структурі АТ «УКРСИББАНК», що свідчить про особливу увагу до питань цифровізації. Структуру директорату з питань інформаційних технологій представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура директорату з питань інформаційних технологій АТ «УКРСИББАНК» (складено автором на основі джерела [21])

Таким чином, директорат з питань інформаційних технологій складається з 7 департаментів, 1 управління та 2 центрів. Така надзвичайно розгалужена та функціонально орієнтована структура управління цифровізацією свідчить про стратегічний пріоритет банку у напрямку цифрової трансформації та інновацій.

Стратегічне управління в рамках директорату здійснюється Департаментом регулювання діяльності ІТ та управління ІТ-стратегією, який відповідає за формування та контроль реалізації ІТ-стратегії та виконує роль

загального координатора для інших підрозділів даної гілки управління. Наявність такого департаменту свідчить про централізовану модель управління ІТ, що добре підходить для контролю великих ІТ-портфелів.

Розробка та впровадження цифрових рішень покладається на такі підрозділи, як: Департамент розробки ВІ системи, Департамент розробки банківських технологій, Департамент розробки цифрових рішень, Департамент розробки рішень та сервісів міжнародних платіжних систем, Центр роботизації. Такий розподіл дозволяє одночасно розвивати традиційні та нові ІТ-рішення.

Інфраструктурна підтримка цифрових трансформацій покладається на Департамент супроводження інформаційно-технологічної інфраструктури, Управління підтримки користувачів та Департамент супроводження додатків. Таким чином, забезпечується покриття повного цикл підтримки (від серверної інфраструктури до користувацьких додатків), що дає змогу більш гнучко реагувати на інциденти та підтримувати високу якість сервісу цифрових продуктів.

Наявність кількох підрозділів, пов'язаних з проєктним менеджментом (Управління проєктами та змінами, Центр управління процесами та проєктами ІТ-інфраструктури, Управління проєктної діяльності) вказує на високий рівень активності у впровадженні змін. Завдяки діяльності Служби трансформації відбувається координація масштабних змін: організаційних, цифрових, регуляторних.

Підпорядкованість директору з питань цифрових технологій підрозділів аналітики й CRM, а не з питань маркетингу чи продажів, є ще одним підтвердженням на користь технологічної орієнтації банку в управлінні клієнтськими даними.

Таким чином, ми бачимо, що управлінська структура управління та виокремлена у її складі гілка з управління інформаційними технологіями свідчать про велику увагу до цифрових трансформацій та їх ролі в управлінні.

2.2. Аналіз впливу цифровізації на ефективність управлінської діяльності організації

АТ «УКРСИББАНК» активно розпочав свої цифрові трансформації у 2019 році, коли уся ділова активність через карантинні обмеження поступово перейшла у віртуальний цифровий всесвіт. Завдяки потужній підтримці материнської групи та наявних технологій цифровізація пройшла швидко та успішно. Усі застосовані цифрові заходи свідчать про стратегічну спрямованість банку на цифрову трансформацію, розвиток внутрішніх компетенцій та підтримку інновацій в Україні. Разом з цим, банк продовжує активно використовувати цифрові інструменти, які також виявилися досить ефективними в умовах війни на території України у 2022-2025 роках.

У період з 2019 по 2024 роки АТ «УКРСИББАНК» здійснив масштабну цифрову трансформацію, спрямовану на модернізацію банківських послуг, розвиток внутрішніх ІТ-компетенцій та підтримку інновацій в Україні, основними серед яких стали:

1. Розробка та впровадження мобільного додатку UKRSIB online (як для роздрібних клієнтів, так і для бізнес-клієнтів), який протягом цього періоду активно вдосконалював функціональність мобільного банкінгу, забезпечуючи клієнтам зручний доступ до фінансових послуг.

2. Модернізація внутрішніх інформаційних систем, що дозволило посилити інструменти кібербезпеки, комплаєнсу та збереження персональних даних клієнтів.

3. Створення платформи UKRSIB TECH, що функціонує як внутрішня ІТ-спільнота банку, що налічує понад 400 фахівців, які впроваджують інновації в бізнес-процеси та надають сучасні цифрові рішення для клієнтів.

4. Запровадження освітніх програми для розвитку персоналу в напрямку використання цифрових технологій, зокрема: DDA (Data, Digital, Agile) навичок, включаючи навчання бізнес-аналітиків, дата-аналітиків, скрам-майстрів та інших фахівців.

5. Співпраця з IT-кластерами: банк активно співпрацює з 11 IT-кластерами в Україні та є офіційним партнером Асоціації IT Ukraine.

Активні процеси цифрових трансформацій знайшли своє відображення і на структурі управління діяльністю. Так, для прикладу на рис. 2.2 представлено інформацію про динаміку зміни кількості відділень АТ «УКРСИББАНК», кількості банкоматів та представлених міст функціонування у 2020-2025 (I квартал) роках.

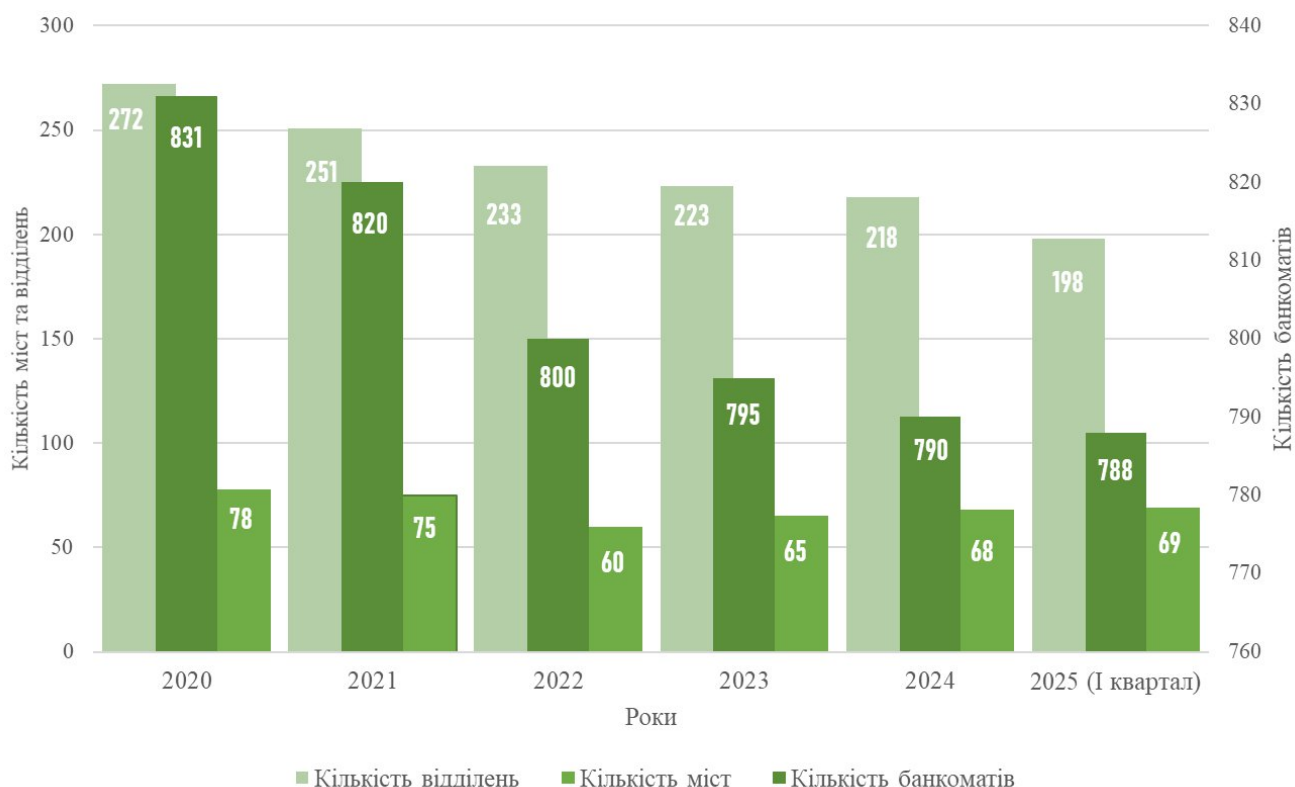


Рис. 2.2. Динаміка кількості відділень, банкоматів АТ «УКРСИББАНК» та міст, у яких функціонують відділення у 2020-2025 рр.

(Складено автором самостійно на основі джерел [19], [20], [21])

Отже, ми бачимо чітку тенденцію до скорочення як кількості відділень, так і кількості банкоматів протягом аналізованого періоду. Так, загальна кількість відділень скоротилася з 272 у 2020 році до 198 у першому кварталі 2025 року, або на 74 відділення. Загалом кількість відділень скоротилася на більш, ніж 27%. Кількість банкоматів скоротилася з 831 у 2020 році до 788 у

першому кварталі 2025 року. Скорочення склало 43 банкомати, або 5 %. Безперечно, що основним фактором такого скорочення є саме активне впровадження цифрових трансформацій у свою діяльність та зміни в поведінці клієнтів. Оптимізація мережі також була пов'язано із наслідками військового вторгнення та активним бойовим діям в окремих регіонах у першій два роки війни (2022-2023). Протягом 2024 року банк почав відновлювати діяльність в окремих регіонах та відкрив нові відділення. Загалом діяльність банку представлена у 69 містах України.

АТ «УКРСИББАНК» активно адаптує свою інфраструктуру до змін у фінансовому середовищі та потреб клієнтів. Після періоду скорочення банкоматної мережі банк інвестує в її модернізацію та розширення, впроваджуючи нові функції для зручності користувачів. Так, у 2024 році у 30 відділеннях з'являються повноцінні термінали самообслуговування клієнтів, що робить взаємодію з клієнтами більш зручною. Скорочення кількості терміналів може свідчити про стратегічне переорієнтування на інші канали обслуговування, такі як мобільний та інтернет-банкінг. На користь цього можуть свідчити показники цифрової активності, представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники цифрової активності та цифрових трансформацій
АТ «УКРСИББАНК»

Показник	Рік			
	2018	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Активні користувачі UKRSIB online (% від загальної кількості фізичних осіб)	27% (середньо активні)	67%	82%	93%
Зареєстровані користувачі UKRSIB online (фізичні особи)	40%	61%	92%	93%
Індекс SUS (UKRSIB business)	Н/Д	72	74 (+2)	78 (+4)
Кількість релізів UKRSIB business	Н/Д	Н/Д	Н/Д	22 релізи

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Нові функції в UKRSIB business	Н/Д	Додано валютні платежі, податки тощо	Покращено UX, валютні платежі, еквайринг	46 нових опцій, 58 покращень
Мобільний додаток UKRSIB online 2.0	—	UX-дизайн розпочато	Розроблено	Запущено, активне використання (x2)
Рейтинг застосунок UKRSIB business	—	—	ТОП-3 NPS серед бізнес-клієнтів	4.7 (GooglePlay), 4.7 (AppStore)
Рейтинг застосунок UKRSIB online 2.0	—	—	—	4.6 (GooglePlay), 4.5 (AppStore)
Цифрові продажі (відкриття рахунків онлайн)	—	—	—	40% нових рахунків відкрито онлайн
Новий корпоративний вебсайт	—	Запущено у 4 кв. 2022 року	Використовується	Стабільно працює

(складено автором на основі аналізу джерел [19], [20], [21])

Таким чином, у 2019-2024 роках АТ УКРСИББАНК здійснив потужну цифрову трансформацію. Кількість зареєстрованих користувачів UKRSIB online серед фізичних осіб зросла з 40% до 93%, а середня активність – із 27% до 67% (у 2022) і далі збільшувалась до 93% (у 2024). Банк створив нове покоління мобільного додатку — UKRSIB online 2.0 із сучасним інтерфейсом, який суттєво покращив клієнтський досвід (у 2024 році 40% нових рахунків відкрито онлайн). Для бізнесу активно розвивався додаток UKRSIB business, яким користуються як підприємці, так і великі компанії. Індекс зручності використання (SUS) зростав щороку, досягши 78 балів у 2024 році. Було реалізовано понад 100 нових функцій і покращень, а застосунок увійшов до ТОП-3 за NPS серед корпоративних клієнтів.

Безперечно, що процеси цифрових трансформацій знайшли своє відображення і на працівниках АТ «УКРСИББАНК». Очевидно, що скорочення відділень та масштабне впровадження цифрових рішень зумовило скорочення чисельності персоналу. На рис. 2.3 представлено динаміку зміни чисельності персоналу банку та витрат на оплату праці.

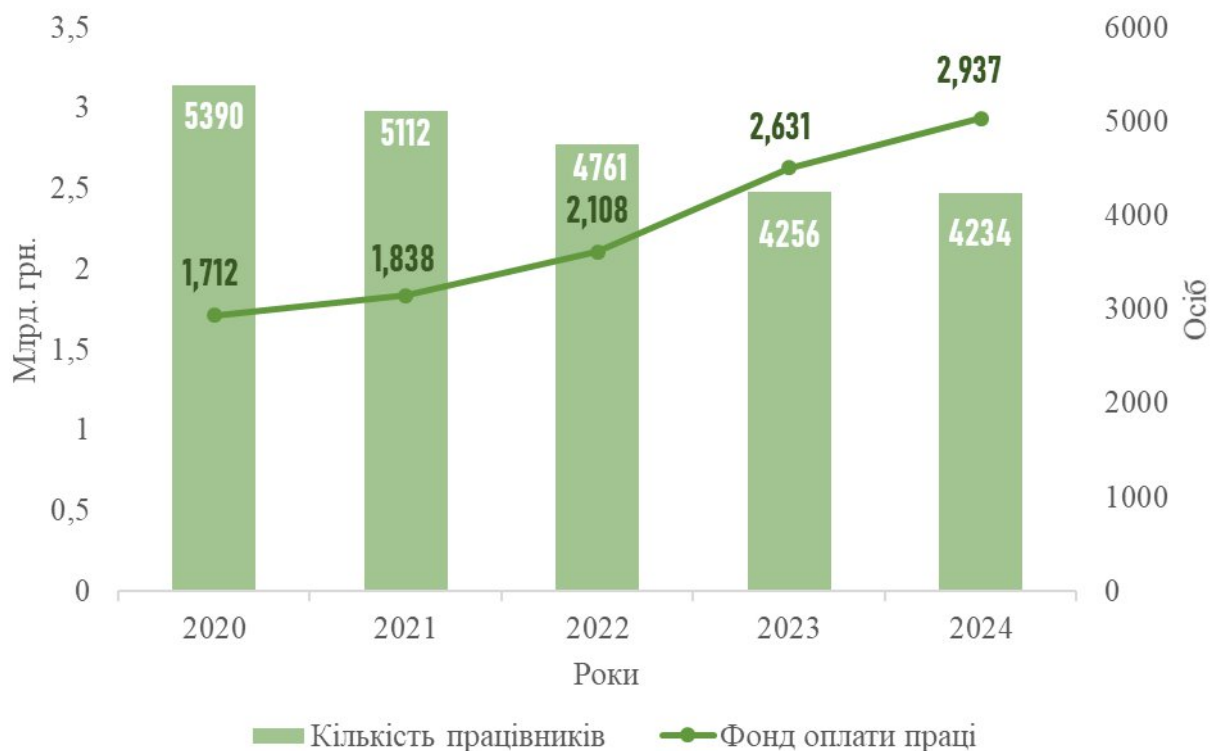


Рис. 2.3. Динаміка зміни кількості працівників АТ «УКРСИББАНК» та фонду оплати праці у 2020-2024 рр.

(Складено автором самостійно на основі джерел [19], [20], [21])

Таким чином, ми спостерігаємо постійно скорочення чисельності персоналу банку на протязі останніх 5 років. Одночасно банк збільшував витрати на оплату праці, що свідчить про зміщення акцентів на якість кадрів та професіоналізм. Така політика зумовила ситуацію, за якої середня заробітна плата одного працівника на кінець аналізованого періоду зросла більше, ніж у 2 рази. Суттєве зростання середньої заробітної плати може бути результатом підвищення кваліфікаційних вимог, розвитку цифрових компетенцій, підтримки ключових спеціалістів у період війни. Ми можемо спостерігати перехід до моделі з меншою, але більш кваліфікованою та високооплачуваною командою. Загалом банк став лідером серед українських банків у цифровізації, зосередившись на мобільних рішеннях, автоматизації сервісів і якісному клієнтському досвіді.

Головним показником ефективності реалізованих цифрових трансформацій є без сумніву показник чистого прибутку банку, що буде відображати внутрішню ефективність менеджменту, та показників активів та залучених кредитів, що будуть відображати опосередковано зручність цифрових сервісів банку для його клієнтів. Основні показники ефективності діяльності банку представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники ефективності діяльності АТ «УКРСИББАНК»
у 2019-2024 рр., млрд. грн.

Показник	Роки						Відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2019
Кредити	22	21	28	14,7	11,2	12,5	-9,5
Депозити	45	63	67	93,7	119,6	144,5	+99,5
Чистий банківський дохід	6,4	5,6	6,1	12	14,7	14,5	+8,1
Валовий операційний дохід	3,5	1,7	2	7,5	8,6	8,2	+4,7
Чистий прибуток	2,6	1,3	1,7	3,6	4,2	4,1	+1,5

(складено автором на основі аналізу джерел [19], [20], [21])

Таким чином, аналізуючи зазначені в таблиці показники ми приходимо до висновку, що зменшення обсягу виданих кредитів з 22 до 12,5 млрд грн пов'язане, ймовірно, з консервативною політикою банку у воєнний період та посиленням управління ризиками. У цьому контексті цифровізація дозволила ефективніше оцінювати кредитоспроможність клієнтів, запобігати шахрайству та уникати можливих збитків.

На фоні скорочення обсягів наданих кредитів, спостерігається різке зростання депозитної бази (на майже 100 млрд грн), що є свідченням високого рівня довіри клієнтів до банку. Це пов'язано, зокрема, з успішним розвитком цифрових сервісів (UKRSIB online, бізнес-застосунки), які

забезпечили зручний і безпечний доступ до фінансових операцій без потреби відвідувати відділення.

Завдяки цифровим каналам обслуговування банк зміг зменшити витрати на фізичну інфраструктуру та одночасно розширити обсяг операцій. Розвиток інструментів онлайн-банкінгу сприяв зростанню цифрових продажів та крос-продажів, що безпосередньо вплинуло на дохідність. Це відповідно стало основою зростання показників чистого банківського доходу та валового операційного доходу.

Попри складну макроекономічну, політичну та військову ситуацію в країні, прибуток банку має тенденцію до зростання. Це підтверджує, що інвестиції у цифрову трансформацію були стратегічно виправдані: зросла ефективність операцій, масштабування бізнесу стало гнучкішим.

Загалом, цифрова трансформація стала ключовим фактором стійкого розвитку АТ «УКРСИББАНК» в умовах воєнного часу та економічної невизначеності. Завдяки інвестиціям у мобільні застосунки, автоматизацію процесів, онлайн-сервіси та клієнтський UX АТ «УКРСИББАНК» не тільки утримав довіру вкладників (стрімке зростання депозитів), але й зумів оптимізувати витрати без втрати прибутковості та розширив прибуткову операційну діяльність.

2.3. Перспективи розвитку цифрових технологій використання штучного інтелекту в діяльності організації

Здійснений аналіз цифровізації та цифрових трансформацій у діяльності АТ «УКРСИББАНК» демонструє, що даний напрям управлінської діяльності є послідовним, стратегічно спланованим та високо результативним, із фокусом на зручність, масштабованість та сучасні технології. За останні три роки банк суттєво трансформував свою цифрову платформу управління як всередині організації, так і в спілкуванні зі своїми

клієнтами. Подальші розробки у 2025 році спрямовані на вдосконалення клієнтського досвіду, збільшення кількості цифрових сервісів для фізичних осіб та бізнес-клієнтів, зокрема подальший розвиток мобільних застосунків.

Клієнтам важливо не лише мати доступ до самообслуговування через застосунок UKRSIB online, але й мати можливості отримувати необхідні консультації з питань банківських послуг. Для цього банком було запроваджено сервіс «Онлайн менеджер». Основні переваги та недоліки використання даного сервісу представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки використання сервіс «Онлайн менеджер»
від АТ «УКРСИББАНК»

Переваги	Опис
1	2
1. Дистанційна підтримка клієнтів	Клієнт може звернутися до менеджера без необхідності візиту до відділення.
2. Економія часу	Спілкування відбувається у зручний час і формат — через чат або дзвінки.
3. Персоналізований підхід	Онлайн-менеджер прив'язаний до конкретного клієнта, знає його історію обслуговування.
4. Зручність для обслуговування бізнес-клієнтів	Можливість оперативно вирішувати фінансові та технічні питання без черг і формальностей.
5. Безпека та конфіденційність	Всі запити відбуваються через захищені канали зв'язку, з підтвердженням особи.
6. Можливість оформлення продуктів онлайн	Депозити, кредити, картки, перекази — усе доступно дистанційно.
7. Підключення до UKRSIB online / business	Онлайн-менеджер інтегрований у загальну систему банкінгу.
Недоліки	Опис
1. Обмежена «жива» взаємодія	Клієнтам, які звикли до особистого контакту, може бракувати «людського» фактору.
2. Залежність від інтернет-зв'язку	Без стабільного інтернету неможливо скористатися сервісом.

1	2
3. Час очікування відповіді	У години пік можливі затримки у відповіді менеджера, особливо у чатах.
4. Обмеження в складних операціях	Не всі банківські дії можуть бути здійснені онлайн (напр. деякі нотаріальні підтвердження, реєстрації).
5. Не всі клієнти знайомі з можливостями сервісу	Частина користувачів не повністю використовує доступні функції.

(складено автором на основі аналізу джерел [19], [20], [21])

Таким чином, онлайн-менеджер АТ «УКРСИББАНК» є ефективним інструментом персоналізованого, швидкого і безпечного дистанційного банківського обслуговування. Він особливо зручний у періоди високої мобільності клієнтів або при роботі в умовах воєнного стану. Водночас, як і будь-який цифровий сервіс, він має свої обмеження, що пов'язані переважно з індивідуальними уподобаннями клієнтів або технічними нюансами.

Іншим ключовим питанням розвитку цифрових управлінських технологій є використання штучного інтелекту в управлінні організацією. Інструменти штучного інтелекту, не зважаючи на їх недавню появу, знайшли широке коло для застосування у сучасних організаціях. Штучний інтелект дедалі активніше використовується в управлінні організаціями – від автоматизації до глибокої аналітики. АТ «УКРСИББАНК» успішно інтегрує елементи штучного інтелекту у свої процеси: насамперед у сервісах для клієнтів, аналітиці, маркетингу та ризик-менеджменті. В умовах цифрової трансформації інструменти штучного інтелекту стають ключовим ресурсом для конкурентоспроможності, особливо у сфері банкінгу, оскільки дає змогу покращити обслуговування клієнтів, зменшити витрати, підвищити точність прийняття рішень та забезпечити високий рівень безпеки.

У табл. 2.5 нами представлено узагальнені підходи до можливостей використання штучного інтелекту в управлінні організаціями, а також стан реалізації та перспективи їх використання в АТ «УКРСИББАНК».

Таблиця 2.5

Аналіз стану та перспективні напрями використання інструментів штучного інтелекту в управлінні АТ «УКРСИББАНК»

Сфера / Функція управління	Можливості штучного інтелекту в організаціях загалом	Поточний стан застосування в АТ «УКРСИББАНК»	Можливості для покращення в АТ «УКРСИББАНК»
Обслуговування клієнтів	Чат-боти, обробка запитів 24/7, аналіз поведінки	Онлайн-менеджер, чат-боти з інтеграцією в CRM	Розширити функції чат-бота до повноцінного AI-асистента, впровадити голосових ботів для call-центру
Обслуговування бізнес-клієнтів	Smart-аналітика, валютні прогнози, автоматизовані поради	UKRSIB business: аналітика платежів, валютні сповіщення, модулі еквайрингу	Додати AI-фінансових радників, інтегрувати передбачення cash flow та податкових зобов'язань
Стратегічне управління	Моделювання сценаріїв, аналіз трендів, оптимізація ресурсів	Інтерфейси для топ-менеджменту з KPI та ESG-аналітикою	Розробити AI-дашборди з прогнозами розвитку ринку, конкурентного аналізу, аналізу впливу ESG
HR і підбір персоналу	Автоматизація рекрутингу, аналіз сумісності, прогнозування плинності	Аналітика HR-даних, навчальні програми для DDA-спеціалістів	Впровадити AI-рекрутинг системи, що ранжують кандидатів за soft/hard skills, використовувати AI в адаптації
Маркетинг і продажі	Персоналізовані рекомендації, прогнозування потреб, автоматичні кампанії	Цифрові пропозиції в UKRSIB online, сегментація клієнтів	Застосовувати генеративний AI для створення персоналізованого контенту та e-mail-маркетингу
Управління ризиками	Прогнозування ризиків, антифрод-системи, автоматичний скоринг	Системи протидії шахрайству, AI-ризик-аналіз у кредитуванні	Впровадити глибше навчання моделей на базі власних big data, вдосконалити сценарний аналіз ризиків
Безпека і кіберзахист	Виявлення аномалій, поведінкові моделі для захисту, біометричний аналіз	Захист банківських систем на основі поведінки, системи виявлення підозрілих транзакцій	Використовувати біометрію (обличчя /голос), AI-алгоритми реакції в реальному часі, оцінку настроїв (mood-based)

(складено автором самостійно)

Таким чином, ми бачимо, що АТ «УКРСИББАНК» достатньо активно використовує та інтегрує наявні на сьогодні інструменти штучного інтелекту в процеси управління. Проте для досягнення нового рівня ефективності нами пропонується:

- ~ поглибити інтеграцію інструментів штучного управління в стратегічні функції управління;
- ~ розвивати персоналізовані сервіси для клієнтів через голосові/візуальні інтерфейси;
- ~ використовувати генеративні моделі (як-от GPT, Midjourney) для створення маркетингового і аналітичного контенту;
- ~ забезпечити навчання персоналу для ефективної взаємодії з AI-рішеннями.

Нами здійснено більш детальний розгляд того, як можна поглибити інтеграцію інструментів штучного управління в стратегічні функції управління, який представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Впровадження штучного інтелекту (AI) для покращення стратегічного управління в АТ «УКРСИББАНК»

Напрями впровадження	Інструменти впровадження	Очікуваний результат
1	2	3
AI у стратегічному плануванні		
Прогнозування ринкових трендів	Використання AI-моделей (наприклад, на базі машинного навчання) для аналізу змін макроекономічного середовища, банківського ринку, споживчих настроїв.	Прийняття рішень на основі точних сценаріїв розвитку економіки та поведінки клієнтів.
AI для стратегічного сценарного моделювання	Створення цифрових двійників бізнес-моделей (Digital Twins) та використання їх для тестування стратегічних рішень у різних умовах.	Менеджмент бачить наслідки змін у стратегії до їх впровадження.
Інтеграція AI у OKR/KPI-аналітику	Впровадження AI-аналітики для моніторингу досягнення ключових результатів у реальному часі.	Можливість гнучко змінювати вектори діяльності на основі прогнозованих відхилень.

Продовження табл. 2.6

1	2	3
AI у прийнятті стратегічних управлінських рішень		
Використання систем підтримки прийняття рішень (DSS)	Інтегрувати AI у BI-системи, щоб генерувати автоматичні рекомендації для топменеджменту.	Швидше прийняття рішень, зниження ризиків, зменшення "людського чинника".
Аналіз конкурентного середовища за допомогою NLP	AI-моделі можуть аналізувати відкриті джерела, сайти, соціальні мережі конкурентів, медіа.	Швидкий аналіз слабких і сильних сторін конкурентів.
AI-дашборди з динамічним плануванням	Використання генеративного AI (типу GPT) для створення зведених звітів, презентацій, стратегій.	Зменшення ручної праці, збільшення продуктивності менеджменту.
AI у стратегічному управлінні клієнтською базою		
Прогнозування відтоку клієнтів (Churn prediction)	AI моделі на основі історії транзакцій, поведінки в застосунках, звернень до служби підтримки.	Вчасне реагування (наприклад, персоналізовані пропозиції або консультації).
AI-сегментація клієнтів	Використання кластерного аналізу для виділення нових груп клієнтів з особливою поведінкою або потенціалом.	Точніша побудова продуктових лінійок та маркетингових кампаній.
Прогнозування LTV (Lifetime Value)	Побудова моделей вартості клієнта протягом часу.	Фокусування на клієнтах із високим стратегічним потенціалом.

(складено автором самостійно)

Таким чином, поглиблена інтеграція AI у стратегічне управління дозволить АТ «УКРСИББАНК» приймати більш обґрунтовані та передбачувані рішення, бути більш гнучким у реагуванні на виклики ринку,

зміцнити позиції лідера цифрових трансформацій в українському банківському секторі.

Отже, нами було досліджено процес цифровізації діяльності АТ «УКРСИББАНК», який активно почав реалізовуватися у 2020 році та став основою для підвищення ефективності діяльності, оптимізації управлінської структури, зменшення витрат та підвищення якості управління. Сучасні цифрові технології стають невід'ємною часткою системи управління організаціями, а своєчасне їх використання забезпечує наявність конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра ми прийшли до наступних висновків теоретичного та практичного характеру:

1. В рамках дослідження цифровізації як феномену сучасного етапу розвитку управлінських відносин нами було з'ясовано, що цифровізація є ключовим явищем сучасного розвитку управлінських процесів, що спричиняє трансформацію економічного та організаційного середовища. Цифровізація змінює фундаментальні функції менеджменту, надаючи їм гнучкості, адаптивності та орієнтації на можливість швидкої обробки великих масивів даних. Завдяки цифровим технологіям виникають нові моделі економічної діяльності (e-commerce, e-government тощо) та змінюється стратегічне бачення управління. Від традиційних ієрархічних структур менеджмент переходить до децентралізованих мережових моделей із фокусом на інновації, партнерство і швидке реагування на зміни.

2. Досліджуючи основні характерні риси цифрового менеджменту, ми виявили, що цифровий менеджмент не є лише простим використанням цифрових інструментів в управлінні, а це новий етап еволюції системи управління з власними закономірностями та принципами. Цифровий менеджмент характеризується високим рівнем автоматизації, швидким прийняттям рішень на основі даних, прозорою комунікацією, масштабованістю та орієнтацією на результат. Менеджер у цифровому середовищі відіграє роль лідера й фасилітатора, який стимулює інновації та розвиток команди, а не просто контролює виконання певних дій працівників.

3. Вивчення цифрових інструментів управління персоналом організації дало підстави стверджувати, що таке управління персоналом у цифрову епоху трансформується в стратегічний напрям HRM (Human Resource Management), де працівник розглядається як носій цінностей та знань, а не лише трудовий ресурс з можливістю виконання виробничих функцій. Запровадження цифрових HR-платформ (SAP HCM, Oracle HCM, PeopleForce

тощо) дозволяє автоматизувати рекрутинг, мотивацію, навчання й аналітику. Зростає значення цифрових компетентностей працівників і менеджерів, а робоче місце сучасного управлінця перетворюється на цифрову екосистему з гнучким доступом до аналітики, систем комунікації та безпеки.

4. Обравши в якості безпосереднього об'єкта дослідження АТ «УКРСИББАНК», ми виходили з того, АТ «УКРСИББАНК» є універсальним банком із високим рівнем цифровізації та належністю до міжнародної групи BNP Paribas. Завдяки підтримці акціонерів, цифровим сервісам та акценту на корпоративний сегмент, банк демонструє стійкість в умовах воєнних та економічних викликів. АТ «УКРСИББАНК» має достатній та успішний досвід у здійсненні цифрових трансформацій. Організаційна структура відповідає принципам корпоративного управління й сприяє ефективному стратегічному плануванню, при цьому лінійно-функціональний підхід поєднується з інноваційністю та поступовим переходом до цифровізації усіх управлінських процесів.

5. Проведений нами аналіз впливу цифровізації на ефективність діяльності та здійснення управлінських функцій підтвердили наші припущення щодо того, що цифровізація в АТ «УКРСИББАНК» сприяє підвищенню ефективності управління через автоматизацію процесів, впровадження електронного документообігу, онлайн-банкінгу та використання цифрових платформ для клієнтів і персоналу. Такі інновації забезпечують гнучкість, скорочення витрат, пришвидшення прийняття рішень і підвищення рівня обслуговування. Цифрові трансформації стали запорукою адаптивності банку до кризових умов і дозволили зберегти конкурентні переваги на ринку.

6. Окрема увага в роботі була приділена новітнім інструментам цифровізації – штучному інтелекту. Штучний інтелект відкриває нові горизонти для розвитку управлінських функцій – від автоматизації обслуговування клієнтів до прогнозової аналітики, управління ризиками й персоналізованого HR. У випадку АТ «УКРСИББАНК» нами було визначено

перспективні напрями розширення застосування ШІ: у чат-ботах, антифрод-системах, аналізі поведінки клієнтів та управлінських аналітичних панелях. Подальше впровадження ШІ потребує розвитку цифрової культури, інвестицій у кібербезпеку та підвищення кваліфікації персоналу.

Загалом, завдяки вирішенню визначених у кваліфікаційній роботі бакалавра завдань дослідження, нами було досягнуто поставленої мети -

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 57-62. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_1_11.
2. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_41.
3. Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 451-461. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>.
4. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 185-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2024_3_26.
5. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297-304. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_40.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бацман І. С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 32-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2023_4_7.
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 90-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_12.
8. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Олійник М. О. Теоретико-методологічні підходи менеджменту лояльності в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 2. С. 61-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_

2024_2_7.

9. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_86_23.

10. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7

11. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_12.

12. Гринько А., Гринько П., Панкратова О. Цифровий менеджмент як основа інноваційного розвитку бізнесу. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. Вип. 2. С. 68-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2022_2_9.

13. Далик В. П., Білоус В. О., Кіндратів Р. В., Кулеба Б. В., Стасюк П. В., Неведров В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 12(1). С. 53-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12(1)_9).

14. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях: сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 22. С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_20.

15. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_86_25.

16. Зварич Л. В. Актуальні питання менеджменту організації в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного*

університету. 2021. № 9-10. С. 168-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_9-10_25.

17. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеєв М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44.

18. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 18-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2024_9_4.

19. Консолідований звіт про управління 2022 АТ «УКРСИББАНК». URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/ar-usb-fin-2023-0706-ua.pdf.

20. Консолідований звіт про управління 2023 АТ «УКРСИББАНК». URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/usb_annual_report_2023_ukr.pdf.

21. Консолідований звіт про управління 2024 АТ «УКРСИББАНК». URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/UKRSIBBANK_CONSOLIDATED_REPORT_2024_ua.pdf.

22. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_9.

23. Кулініч Т. В., Стернюк О. Б. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 101-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_184_19.

24. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 17-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prreu_2022_4_4.

25. Мельник В. Концептуалізація цифрового менеджменту як реалізація і вираження креативності освіти та особистості. *Нова парадигма*.

2018. Вип. 134. С. 108-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2018_134_12.

26. Митрохін Л. Д. Ігнатюк В. В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 86-88. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.18>.

27. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49.

28. Наторіна А. О. Імперативи менеджменту цифрового бізнесу. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2019. Вип. 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdrp_2019_1_20.

29. Олійник І. В. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 293-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_18_36.

30. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 69-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_13.

31. Радько А. О., Ковшун Н. Е., Мельник І. Б. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 120-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugrp_ekon_2021_3_13.

32. Сватюк О. Р. Управлінські засади проєктування та організування цифровізації робочого місця менеджера. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2023_2_9.

33. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 3. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_3_6.

34. Слісаренко М. В., Єфіменко М. О., Самойленко В. В.

Трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 6. С. 512-527. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_6_45.

35. Ткачова С. С. Цифрова трансформація систем менеджменту сучасних організацій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 4(2). С. 67-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4(2)_10).

36. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 19. С. 177-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2021_19_28.

37. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 39-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_28_6.

38. Хаджинов І. В., Ішук А. Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 72-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_10.

39. Хіміч С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 5. С. 51-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_5_10.

40. Чеботарьов О. О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61.

41. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 125-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_24.

42. Челядінова Н. Г., Куделя В. І., Яковенко В. Г. Головні тенденції у сфері HR-менеджменту за умов цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 202-207.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_80_25.

43. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 54-58.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_11.

44. Шевчук А. А. Використання ІІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 244-249.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_42.

45. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 12(1). С. 174-182.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12(1)_24).

46. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_38.

47. Щербініна С. А., Власенко М. В. Застосування цифрових технологій в управлінні персоналом сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_59.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління АТ «УКРСИББАНК»



