

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)
« 29 » травня 2026 р.

**РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Кошмакова Максима Дмитровича
Науковий керівник:
Ткаченко Олена Георгіївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент: Лось В.О., кандидат
економічних наук, доцент,
заступник декана з наукової роботи
та міжнародної діяльності
факультету економіки та
управління
Київського столичного
університету ім. Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90 А
Секретар ЕК 
« 11 » червня 2026 р.

Київ – 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ІППІ завідувача кафедри)

« 22 » _____ січня _____ 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кошмаков Максим Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток концепції лідерства в системі менеджменту організації

керівник роботи _____ Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи _____ «29» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку концепцій лідерства в системі менеджменту організації на основі інтеграції новітніх лідерських компетенцій у систему управління для підвищення конкурентоспроможності банківської установи

Об'єктом дослідження є система менеджменту та процеси організації діяльності організації в умовах сучасного фінансового ринку

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти розвитку концепції лідерства та інтеграції новітніх лідерських компетенцій у систему управління організації

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність лідерства та його місце в системі менеджменту організації

1.2. Сучасні концепції та моделі лідерства в системі менеджменту організації

1.3 Цифрове лідерство як сучасний напрям розвитку системи менеджменту організації

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк» (monobank)

2.2. Діагностика моделі лідерства АТ «Універсал Банк» (monobank)

2.3. Оцінка проявів лідерства в управлінні персоналом і командною взаємодією АТ «Універсал Банк»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

3.1. Напрями розвитку лідерства в системі менеджменту АТ «Універсал Банк»

3.2. Удосконалення механізмів мотивації, комунікації та делегування в системі менеджменту

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	16.02.26 	16.02.26 
Розділ 2	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	16.02.26 	16.02.26 
Розділ 3	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	16.02.26 	16.02.26 

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026-19.04.2026	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2026-19.04.2026	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026-15.05.2026	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.05.2026	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	Вик.

Студент


 (підпис)

Кошмаков М.Д.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

Ткаченко О.Г.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність лідерства та його місце в системі менеджменту організації.....	8
1.2 Сучасні концепції та моделі лідерства в системі менеджменту організації ...	13
1.3 Цифрове лідерство як сучасний напрям розвитку системи менеджменту організації.....	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В АТ “УНІВЕРСАЛ БАНК” MONOBANK	22
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк» (monobank)	22
2.2 Діагностика моделі лідерства АТ «Універсал Банк» (monobank.....	27
2.3 Оцінка проявів лідерства в управлінні персоналом і командною взаємодією АТ «Універсал Банк».....	31
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	37
3.1. Напрями розвитку лідерства в системі менеджменту АТ «Універсал Банк»	37
3.2 Удосконалення механізмів мотивації, комунікації та делегування в системі менеджменту monobank.....	40
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	44
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким розгортанням цифрових технологій, жорсткою конкуренцією та непередбачуваністю зовнішніх чинників. За таких обставин життєздатність організацій визначається не просто якістю адміністрування, а насамперед прогресивними лідерськими якостями керівника. Саме його здатність оперативно реагувати на виклики, надихати команду та забезпечувати синергію між працівниками стає вирішальною. Лідерство сьогодні переростає рамки звичайної функції управління персоналом, воно трансформується у стратегічний ресурс, що гарантує стабільний розвиток організації, оптимізує корпоративну культуру та максимізує її конкурентоспроможність.

Особливо гостро потреба у нових лідерських компетенціях постає в банківському секторі, який наразі переживає глибоку цифровізацію. Поява необанків та дистанційних фінансових сервісів докорінно змінила традиційні управлінські підходи, моделі комунікації з клієнтами та формат організації праці. Цифрова трансформація вимагає від топ менеджменту гнучких моделей управління, де ключову роль відіграють емоційний інтелект, розвинена комунікація, вміння мотивувати віддалені команди та готовність керівника брати на себе відповідальність за впровадження інновацій.

Практичний інтерес до цієї проблематики підсилюється вітчизняним досвідом формування цифрових продуктів, коли вітчизняні банки переходять до успішного віртуального менеджменту, демонструючи нестандартні лідерські підходи, швидкість прийняття рішень та високий рівень довіри всередині команди, що дозволяють завойовувати довіру споживачів. Це робить дослідження проблем лідерства в системі сучасного менеджменту надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Різні аспекти теорії лідерства та управління організаціями детально розглядали такі провідні світові та вітчизняні науковці, як П. Друкер, Дж. Коттер, М. Армстронг та ін.

Метою дослідження є обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку концепцій лідерства в системі менеджменту організації на основі інтеграції новітніх лідерських компетенцій у систему управління для підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Досягнення означеної мети передбачає вирішення наступних завдань:

дослідити наукові підходи до визначення сутності лідерства, визначити його специфіку, роль та місце в сучасній системі менеджменту організацій;

обґрунтувати теоретичні засади формування лідерства як провідного напрямку розвитку менеджменту в умовах цифровізації;

надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності АТ «Універсал Банк» (monobank) та оцінити його поточні ринкові позиції;

провести комплексну діагностику наявної моделі лідерства в monobank та оцінити рівень її ефективності у сфері управління персоналом, комунікації та командної взаємодії;

обґрунтувати напрями розвитку лідерського потенціалу в системі менеджменту АТ «Універсал Банк» та розробити заходи щодо вдосконалення механізмів мотивації, делегування повноважень і цифрових комунікацій.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи - система менеджменту та процеси організації діяльності організації в умовах сучасного фінансового ринку.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи - теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти розвитку концепції лідерства та інтеграції новітніх лідерських компетенцій у систему управління організації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані методи аналізу та синтезу, які застосовувалися під час опрацювання наукової літератури та дослідження сучасних теорій лідерства, метод порівняння використовувався для зіставлення різних концептуальних підходів до трактування сутності лідерства та виявлення відмінностей у поглядах науковців, за допомогою методів абстрагування та узагальнення було сформульовано теоретичні висновки дослідження та визначено авторський

підхід до розуміння лідерства в системі менеджменту організації, також застосовано методи економічного та статистичного аналізу, що дали змогу оцінити особливості управління персоналом, командної взаємодії та функціонування системи менеджменту банку, графічний метод для візуалізації результатів дослідження у вигляді схем і діаграм.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційна фінансова звітність АТ «Універсал Банк», статистичні матеріали, дані офіційних сайтів та відкритих інформаційних джерел.

Інформаційна база дослідження включає: монографії та наукові статті з теорії лідерства вітчизняних і зарубіжних авторів; офіційну фінансову звітність АТ «Універсал Банк», оприлюднену на сайті Національного банку України; законодавчі та нормативні акти України у сфері банківської діяльності; статистичні дані НБУ щодо розвитку банківського сектору.

Елементами наукової новизни виступають використання для комплексної діагностики моделі лідерства АТ «Універсал Банк» методу контент-аналізу публічних комунікацій засновників і визначення цифрового лідерства як стратегічного напрямку розвитку системи менеджменту банківської установи в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи лідерства в АТ «Універсал Банк». Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку командної взаємодії, удосконалення механізмів комунікації та делегування управлінських повноважень.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність лідерства та його місце в системі менеджменту організації

Лідерство є однією з базових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме через нього в організації забезпечується не лише формальне управління, а й реальний вплив на поведінку працівників, їхню мотивацію та готовність працювати на спільний результат. У найзагальнішому розумінні лідерство можна визначити як процес впливу на людей, під час якого керівник або інша авторитетна особа формує цілі, об'єднує команду й спрямовує її зусилля на досягнення бажаного результату.

Важливо розрізнити лідерство і формальне керівництво. Формальний керівник отримує повноваження завдяки посаді, тоді як лідерський вплив ґрунтується насамперед на особистому авторитеті, професійній компетентності, довірі та здатності вести людей за собою. На практиці ці ролі часто поєднуються в одній особі, але не завжди. Саме тому не кожен керівник є лідером у повному розумінні цього слова, а ефективність організації значною мірою залежить від того, чи здатен управлінець не лише наказувати, а й надихати, переконувати та об'єднувати команду [12].

У наукових підходах лідерство пояснюють по-різному. Ситуативні теорії виходять із того, що ефективність лідерства залежить не тільки від особистих рис керівника, а й від конкретних умов, у яких він працює. У моделі Ф. Фідлера результативність лідера пов'язується з характером відносин у групі, структурованістю завдань і позиційною владою керівника. У працях Т. Кочубей та А. Семенова також наголошується, що в сучасних теоріях лідерства істотне значення мають обставини, за яких виникає та реалізується лідерський вплив. Це означає, що універсального стилю лідерства не існує: те, що працює в одній ситуації, може виявитися менш ефективним в іншій [22].

На думку Джона Коттера, управління спрямоване на підтримання стабільності та організацію процесів, тоді як лідерство орієнтоване на розвиток, зміни та формування нових напрямів діяльності організації [11]. У зв'язку з цим ефективний керівник повинен поєднувати управлінські функції із лідерськими якостями. Такий підхід особливо важливий для організацій, які працюють у динамічному середовищі, де необхідно одночасно зберігати керованість і бути готовими до змін [7].

Відмінності між лідерством і формальним керівництвом наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між лідерством і формальним керівництвом

Критерій	Лідерство	Формальне керівництво
Основа впливу	Авторитет, довіра	Посадові повноваження
Характер взаємодії	Мотивація та підтримка	Контроль і підпорядкування
Основна мета	Формування бачення розвитку	Забезпечення виконання завдань
Орієнтація	Зміни та розвиток	Стабільність процесів
Взаємовідносини з персоналом	Партнерські	Адміністративні

Сутність лідерства в сучасному менеджменті також пов'язують із процесом формування ефективної командної взаємодії. У більшості сучасних організацій результат діяльності залежить не лише від професійних навичок окремих працівників, а й від здатності колективу працювати як єдина система. Саме тому одним із ключових завдань лідера є створення сприятливого психологічного клімату, підтримка довіри в колективі та забезпечення ефективної комунікації між працівниками. Як зазначають українські науковці,

ефективний керівник повинен не тільки координувати роботу персоналу, а й забезпечувати умови для професійного розвитку працівників та їхньої зацікавленості у результатах діяльності організації [21].

У сучасних умовах значно змінюються й вимоги до особистих якостей лідера. Якщо раніше основна увага приділялася адміністративним здібностям керівника та контролю за виконанням завдань, то сьогодні важливого значення набувають емоційний інтелект, комунікаційні навички, здатність працювати в умовах невизначеності та готовність до змін. Це пов'язано з тим, що сучасне бізнес-середовище є нестабільним і потребує від керівників швидкого реагування на нові виклики. Сучасний лідер повинен бути не лише управлінцем, а й фасилітатором командної взаємодії, здатним підтримувати ініціативність працівників і створювати умови для реалізації їхнього потенціалу[5].

Лідерство виконує в організації кілька важливих функцій. По-перше, воно має мотиваційну функцію, оскільки допомагає формувати в працівників внутрішню зацікавленість у досягненні цілей. По-друге, лідерство забезпечує комунікацію між керівництвом і персоналом, що особливо важливо в організаціях із динамічною структурою та складними процесами взаємодії. По-третє, лідерство сприяє формуванню організаційної культури, яка визначає правила поведінки, цінності та принципи співпраці в колективі. По-четверте, воно допомагає зменшити опір змінам, що є особливо актуальним у період цифрової трансформації **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв'язку лідерства та мотивації персоналу. У сучасній теорії менеджменту мотивація розглядається як один із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності організації. Саме лідер значною мірою впливає на рівень зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань, формує систему цінностей колективу та визначає характер внутрішньої взаємодії в організації. Важливою особливістю сучасного лідерства є те, що мотивація персоналу вже не обмежується лише матеріальним стимулюванням. Працівники потребують професійного

розвитку, визнання результатів своєї роботи, можливості брати участь у процесі прийняття рішень та відчувати власну значущість для організації.

Крім цього, лідерство безпосередньо впливає на процес управління змінами в організації. У сучасних умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до нових ринкових вимог, цифрових технологій та змін у поведінці споживачів. У таких умовах саме лідер стає основною особою, яка забезпечує підтримку змін і допомагає персоналу адаптуватися до нових умов роботи. Як свідчить практика, навіть ефективні управлінські рішення можуть не дати бажаного результату, якщо працівники не розуміють необхідності змін або чинять їм опір. Тому важливою функцією лідерства є формування готовності колективу до розвитку та впровадження інновацій.

Особливого значення лідерство набуває в умовах цифрової трансформації організацій. Використання сучасних інформаційних технологій суттєво змінює характер управлінської діяльності, комунікацію між працівниками та підходи до організації роботи персоналу. У багатьох компаніях поширюються дистанційні формати роботи, цифрові платформи взаємодії та автоматизація бізнес-процесів. За таких умов керівник повинен володіти не лише управлінськими компетенціями, а й цифровими навичками, здатністю працювати з інформаційними системами та підтримувати ефективну взаємодію команди в онлайн-середовищі.

Найбільш активно процеси цифровізації проявляються у фінансовому секторі, де впровадження новітніх технологій відбувається значно швидше порівняно з багатьма іншими галузями економіки. Банківські установи активно використовують мобільні застосунки, цифрові платформи обслуговування клієнтів, автоматизовані системи обробки інформації та сучасні інструменти аналізу даних. У таких умовах ефективність діяльності банку значною мірою визначається здатністю керівництва оперативно реагувати на технологічні зміни, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати гнучкість системи управління. У зв'язку з цим цифрове

лідерство стає важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку сучасних організацій.

У системі менеджменту організації лідерство займає інтегруюче місце. Воно пов'язує між собою планування, організацію, мотивацію, контроль і комунікацію, тобто фактично забезпечує “живу” реалізацію управлінських рішень. Формальні механізми управління можуть створити структуру, але саме лідерство робить цю структуру дієвою, оскільки через нього керівник формує довіру, підтримує команду та спрямовує її на досягнення спільної мети. У сучасних компаніях, особливо у сфері цифрових послуг і банківських технологій, це набуває особливого значення, тому що успіх залежить не лише від процедур, а й від гнучкості, швидкості рішень та якості командної взаємодії.

Водночас необхідно зазначити, що ефективне лідерство не може базуватися виключно на особистих якостях керівника. Важливу роль також відіграють організаційна культура, рівень розвитку системи менеджменту, характер взаємовідносин у колективі та готовність працівників до співпраці. У зв'язку з цим сучасні дослідники дедалі частіше розглядають лідерство як комплексний процес взаємодії між керівником і персоналом, у якому значення мають не лише управлінські рішення, а й довіра, підтримка та спільні цінності колективу [7].

Отже, лідерство в системі менеджменту організації слід розглядати як складний управлінський феномен, що поєднує формальні повноваження, особистий авторитет і здатність впливати на поведінку людей. Воно не замінює менеджмент, а доповнює його, роблячи управління більш ефективним, гнучким і орієнтованим на результат. Саме тому дослідження лідерства є особливо важливим для сучасних організацій, які працюють у середовищі швидких змін і високої конкуренції. Для цифрових і банківських компаній це має особливе значення, адже саме якість лідерського впливу визначає здатність організації швидко реагувати на зміни, підтримувати командну роботу та досягати стратегічних цілей.

1.2 Сучасні концепції та моделі лідерства в системі менеджменту організації

Розвиток сучасного менеджменту супроводжується постійною трансформацією підходів до управління персоналом та організацією загалом. Якщо раніше основна увага приділялася адміністративним методам управління та жорсткому контролю за діяльністю працівників, то сьогодні дедалі більшого значення набувають концепції, орієнтовані на розвиток людського потенціалу, командної взаємодії та гнучкого управління. Саме тому сучасні моделі лідерства є важливою складовою системи менеджменту організації, оскільки вони визначають способи взаємодії керівника з персоналом та впливають на ефективність діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації концепцій лідерства. Одними з перших стали теорії особистісних якостей, відповідно до яких ефективність лідера визначається наявністю певних індивідуальних характеристик. Представники цього підходу вважали, що лідер повинен володіти високим рівнем відповідальності, комунікабельністю, впевненістю у власних рішеннях та здатністю впливати на інших людей.

Проте згодом дослідники дійшли висновку, що лише особистих якостей недостатньо для ефективного управління колективом. У зв'язку з цим почали активно розвиватися поведінкові концепції лідерства, у межах яких основна увага приділялася стилям управління та особливостям поведінки керівника. У сучасному менеджменті найчастіше виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі лідерства[14].

Авторитарний стиль передбачає концентрацію влади в руках керівника та прийняття управлінських рішень без залучення працівників. Такий підхід може бути ефективним у кризових ситуаціях або за необхідності швидкого реагування на зміни, однак у довгостроковій перспективі він часто знижує рівень мотивації персоналу та обмежує ініціативність працівників.

Демократичний стиль управління базується на залученні працівників до процесу прийняття рішень, підтримці командної взаємодії та розвитку ефективної комунікації між керівником і колективом. У сучасних умовах саме цей стиль вважається одним із найбільш ефективних, оскільки він сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та підвищує зацікавленість персоналу у результатах діяльності організації.

Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність працівників і наданням їм значної самостійності. Такий підхід може бути результативним у творчих командах або серед висококваліфікованих спеціалістів, проте за відсутності належної координації існує ризик зниження ефективності роботи колективу[23].

Подальший розвиток теорії лідерства призвів до формування ситуаційних концепцій, відповідно до яких ефективність управління залежить від конкретних умов діяльності організації. Представники ситуаційного підходу вважали, що універсального стилю лідерства не існує, а керівник повинен адаптувати свою поведінку залежно від ситуації, складу колективу та характеру поставлених завдань.

Однією з найбільш відомих ситуаційних моделей є концепція Ф. Фідлера, у якій ефективність лідерства визначається взаємодією між стилем управління керівника та рівнем контролю над ситуацією. Відповідно до цієї моделі результативність діяльності організації залежить не лише від професійних якостей лідера, а й від характеру взаємовідносин у колективі та рівня структурованості управлінських процесів[22].

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набуває концепція трансформаційного лідерства. Її сутність полягає у здатності керівника формувати стратегічне бачення розвитку організації, підтримувати інноваційні зміни та мотивувати працівників до досягнення високих результатів. Трансформаційний лідер не лише координує діяльність персоналу, а й створює умови для професійного розвитку працівників та формування корпоративної культури.

Особливого значення трансформаційне лідерство набуває в умовах цифрової економіки, де організації постійно стикаються з необхідністю впровадження нових технологій та адаптації до змін ринкового середовища. У таких умовах керівник повинен не лише приймати ефективні управлінські рішення, а й забезпечувати готовність колективу до змін та підтримувати інноваційний розвиток підприємства.

У сучасних організаціях також активно розвивається концепція емоційного лідерства, яка базується на здатності керівника розуміти емоційний стан працівників, підтримувати сприятливий психологічний клімат та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Значення емоційного інтелекту особливо зростає в умовах високого рівня стресу та нестабільності бізнес-середовища[11].

Поряд із цим сучасні компанії дедалі частіше використовують принципи командного та розподіленого лідерства. Такі моделі передбачають делегування частини управлінських функцій працівникам та залучення персоналу до процесу прийняття рішень. Це сприяє розвитку ініціативності працівників, покращує комунікацію в колективі та підвищує гнучкість системи управління організацією.

Особливо актуальними сучасні моделі лідерства є для цифрових компаній та фінансових установ, діяльність яких пов'язана з високою швидкістю змін і необхідністю постійного впровадження інновацій. У таких організаціях ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва підтримувати командну взаємодію, швидко реагувати на зміни та забезпечувати ефективну цифрову комунікацію[17].

Основні характеристики сучасних моделей лідерства наведено в табл.

1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних моделей лідерства

Модель лідерства	Основна характеристика	Особливості застосування
Авторитарне	Централізація управління	Кризові ситуації
Демократичне	Командна взаємодія	Сучасні організації
Ліберальне	Високий рівень самостійності працівників	Творчі команди
Ситуаційне	Адаптація стилю до умов середовища	Динамічні організації
Трансформаційне	Орієнтація на зміни та розвиток	Інноваційні компанії
Емоційне	Управління через емоційний інтелект	Колективна взаємодія
Цифрове	Використання цифрових технологій	Digital-компанії та банки

Отже, сучасні концепції та моделі лідерства відображають трансформацію підходів до управління організаціями та персоналом. У сучасних умовах найбільш ефективними є моделі, які поєднують гнучкість управління, підтримку командної взаємодії, розвиток персоналу та здатність адаптувати організацію до цифрових змін. Саме такі підходи сьогодні активно використовуються у діяльності сучасних фінансових установ та цифрових компаній.

1.3 Цифрове лідерство як сучасний напрям розвитку системи менеджменту організації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності організацій. Процеси цифровізації суттєво змінюють підходи до управління персоналом, організації бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим у системі менеджменту формується новий напрям, пов'язаний із розвитком цифрового лідерства, яке сьогодні розглядається як одна з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації.

Цифрове лідерство виникло як відповідь на потребу організацій адаптуватися до швидких технологічних змін, автоматизації процесів та розвитку цифрової економіки. У сучасних умовах ефективний керівник повинен не лише володіти управлінськими компетенціями, а й мати навички роботи з цифровими технологіями, інформаційними системами та сучасними каналами комунікації[15].

На відміну від традиційного підходу до управління, цифрове лідерство базується на гнучкості, швидкості прийняття рішень та здатності керівника ефективно організовувати діяльність команди в умовах цифрового середовища. Сучасні організації дедалі частіше використовують дистанційні формати роботи, цифрові платформи взаємодії, автоматизовані системи управління та онлайн-комунікацію. За таких умов роль керівника суттєво змінюється, оскільки він повинен забезпечувати не лише контроль за діяльністю працівників, а й підтримувати ефективну взаємодію команди незалежно від формату роботи.

Особливого значення цифрове лідерство набуває у сфері фінансових технологій та банківського сектору. Активний розвиток мобільного банкінгу, цифрових платформ обслуговування клієнтів та автоматизованих фінансових сервісів суттєво трансформує систему управління банківськими установами. У таких умовах ефективність діяльності банку значною мірою залежить від

здатності керівництва швидко реагувати на технологічні зміни та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Сучасне цифрове лідерство передбачає не лише використання новітніх технологій, а й зміну підходів до організації праці персоналу. У багатьох компаніях традиційна вертикальна система управління поступово замінюється більш гнучкими моделями взаємодії, які базуються на командній роботі, делегуванні повноважень та швидкому обміні інформацією між працівниками. Це дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати ефективність управлінських процесів.

Однією з важливих характеристик цифрового лідерства є розвиток цифрових компетенцій керівника. У сучасних умовах управлінець повинен володіти навичками роботи з цифровими платформами, інструментами аналітики даних, системами автоматизації бізнес-процесів та сучасними засобами комунікації. Крім цього, важливого значення набуває здатність керівника підтримувати інноваційний розвиток організації та стимулювати працівників до освоєння нових технологій.

Водночас цифрове лідерство тісно пов'язане з розвитком корпоративної культури організації. У сучасних компаніях ефективна взаємодія між працівниками дедалі більше залежить від рівня цифрової комунікації, відкритості до змін та готовності персоналу працювати в умовах постійного оновлення технологій. Саме тому одним із ключових завдань цифрового лідера є створення сприятливого середовища для професійного розвитку працівників та підтримки інноваційної активності колективу.

У сучасній науковій літературі виділяють декілька основних характеристик цифрового лідерства:

- гнучкість управління;
- здатність до інновацій;
- розвиток цифрових компетенцій;
- підтримка командної взаємодії;
- швидкість прийняття рішень;

ефективна цифрова комунікація.

Важливою особливістю цифрового лідерства є також орієнтація на безперервний розвиток персоналу. Через швидкі темпи оновлення технологій працівники потребують постійного навчання та підвищення рівня професійних навичок. У таких умовах керівник повинен створювати умови для професійного розвитку персоналу та підтримувати готовність колективу до змін[6].

Особливо помітними процеси цифрової трансформації є у діяльності сучасних необанків та цифрових фінансових компаній. Такі організації функціонують переважно через онлайн-сервіси, мобільні застосунки та цифрові платформи взаємодії з клієнтами. Це вимагає від керівництва високого рівня адаптивності, швидкого реагування на зміни та здатності підтримувати ефективну командну взаємодію в умовах цифрового середовища. Основні характеристики цифрового лідерства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні характеристики цифрового лідерства

Характеристика	Зміст
Гнучкість управління	Швидка адаптація до змін
Інноваційність	Підтримка нових технологій
Цифрові компетенції	Володіння сучасними цифровими інструментами
Командна взаємодія	Ефективна робота в цифровому середовищі
Комунікація	Використання цифрових каналів взаємодії
Орієнтація на розвиток	Підтримка професійного навчання персоналу

Таким чином, цифрове лідерство є важливою складовою сучасної системи менеджменту організації. Воно поєднує управлінські компетенції, використання цифрових технологій та здатність ефективно організовувати командну взаємодію в умовах швидких змін. У сучасному бізнес-середовищі саме цифрове лідерство значною мірою визначає здатність організації

підтримувати інноваційний розвиток, забезпечувати конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до нових умов функціонування.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади концепції лідерства в системі менеджменту організації. Встановлено, що лідерство є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки забезпечує не лише координацію діяльності працівників, а й формує ефективну командну взаємодію, підтримує мотивацію персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У процесі дослідження визначено, що лідерство суттєво відрізняється від формального керівництва. Якщо формальне управління базується переважно на посадових повноваженнях і системі контролю, то лідерство ґрунтується на особистому авторитеті керівника, довірі колективу та здатності впливати на працівників. Саме тому ефективність діяльності сучасної організації значною мірою залежить від поєднання управлінських компетенцій із лідерськими якостями керівника.

У роботі було проаналізовано основні сучасні концепції та моделі лідерства. Встановлено, що найбільш поширеними є поведінкові, ситуаційні, трансформаційні та цифрові моделі лідерства. Доведено, що в сучасних умовах універсального стилю управління не існує, а ефективність лідерства залежить від характеру зовнішнього середовища, особливостей колективу та специфіки діяльності організації.

Особливу увагу приділено цифровому лідерству як сучасному напрямку розвитку системи менеджменту. Визначено, що цифровізація бізнес-процесів, розвиток дистанційних форматів роботи та впровадження сучасних інформаційних технологій суттєво змінюють вимоги до керівників організацій. У сучасних умовах лідер повинен володіти не лише

управлінськими компетенціями, а й цифровими навичками, здатністю підтримувати інноваційний розвиток організації та забезпечувати ефективну взаємодію команди в цифровому середовищі.

Дослідження показало, що особливо актуальним цифрове лідерство є для банківського сектору, де швидкість впровадження новітніх технологій та ефективність управлінських рішень безпосередньо впливають на конкурентоспроможність організації. Саме тому сучасні фінансові установи дедалі активніше впроваджують гнучкі моделі управління, орієнтовані на розвиток командної взаємодії, цифрової комунікації та інноваційної корпоративної культури.

Таким чином у результаті проведеного теоретичного дослідження підтверджують, що лідерство є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації. У зв'язку з цим подальше дослідження особливостей розвитку лідерства в системі менеджменту банківських установ є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В АТ “УНІВЕРСАЛ БАНК” MONOBANK

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк» (monobank)

АТ «Універсал Банк» є одним із найбільш динамічних банків України, який активно розвивається в напрямі цифрових фінансових технологій та дистанційного банківського обслуговування. Особливого рівня популярності банк набув після запуску проєкту monobank, який став першим масштабним українським необанком та суттєво змінив підходи до організації банківських послуг на вітчизняному фінансовому ринку[19]. На рис. 2.1. наведено логотип банківської установи - АТ «Універсал Банк».

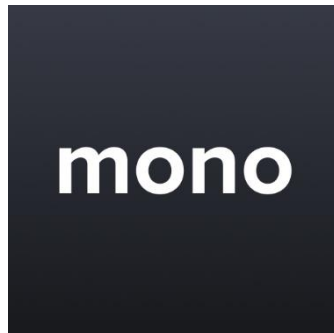


Рис. 2.1. Логотип АТ «Універсал Банк»

Monobank було створено у 2017 році на базі АТ «Універсал Банк», що входить до фінансової групи «ТАС». Основною особливістю проєкту стало повністю дистанційне обслуговування клієнтів без використання традиційної мережі банківських відділень. Клієнти мають можливість відкривати рахунки, здійснювати платежі, оформлювати кредити, проводити валютні операції та отримувати консультації через мобільний застосунок без необхідності відвідування банківських відділень, що дозволило банку суттєво скоротити

витрати на обслуговування та забезпечити високий рівень швидкості надання послуг.

У сучасних умовах monobank займає провідні позиції серед цифрових банків України та є одним із найбільш успішних фінансово-технологічних проєктів на українському ринку. Значний вплив на популярність банку мали простота використання мобільного застосунку, швидкість обслуговування клієнтів, активне впровадження цифрових сервісів та сучасний підхід до комунікації з користувачами.

Організаційна структура monobank побудована за принципами гнучкого цифрового менеджменту, що дозволяє забезпечувати швидке прийняття управлінських рішень та ефективну взаємодію між структурними підрозділами банку. Важливою особливістю системи управління є високий рівень цифровізації внутрішніх процесів, використання сучасних каналів комунікації та мінімізація надмірної бюрократії. Значна увага приділяється взаємодії між IT-департаментом, аналітичними підрозділами та службами підтримки клієнтів, що дозволяє оперативно впроваджувати нові цифрові сервіси та підтримувати стабільність роботи банку.

Станом на 2025 рік кількість клієнтів monobank перевищила 9 млн осіб, що свідчить про високий рівень довіри населення до цифрового банкінгу та ефективність обраної бізнес-моделі. Банк активно впроваджує нові фінансові сервіси, розширює функціональні можливості мобільного застосунку та підтримує розвиток дистанційних каналів взаємодії з клієнтами[18].

Однією з ключових особливостей діяльності monobank є високий рівень цифровізації управлінських процесів. Більшість внутрішніх комунікацій, організація роботи персоналу та взаємодія між структурними підрозділами здійснюються за допомогою цифрових платформ і сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє забезпечувати високу швидкість прийняття управлінських рішень та ефективну координацію діяльності працівників.

Організаційна структура АТ «Універсал Банк» наведена на рис. 2.2.

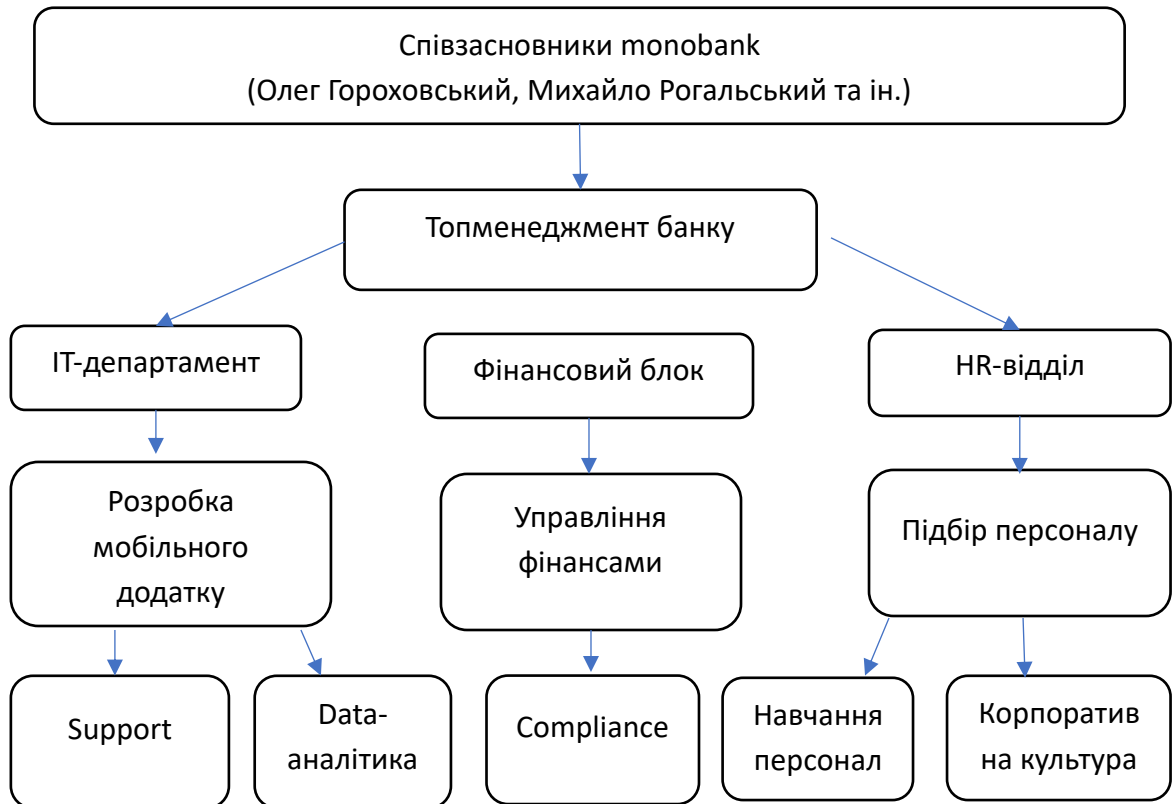


Рис. 2.2. Організаційна структура управління АТ «Універсал Банк»
(monobank)

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору діяльність monobank значною мірою орієнтована на інноваційність та гнучкість системи управління. Керівництво банку активно використовує принципи командної взаємодії, цифрового менеджменту та адаптивного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Важливу роль у розвитку monobank відіграє управлінська модель, сформована співзасновниками проєкту, серед яких особливо помітними є Олег Гороховський та Михайло Рогальський. У своїх публічних інтерв'ю керівники неодноразово наголошували на важливості гнучкого управління, швидкого прийняття рішень та формування сильної команди. Значна увага приділяється

підтримці відкритої комунікації між працівниками, делегуванню повноважень та розвитку корпоративної культури[8].

Основними функціями ІТ-відділу є:

підтримка стабільної роботи мобільного застосунку;

забезпечення кібербезпеки;

автоматизація бізнес-процесів;

впровадження нових цифрових сервісів;

аналіз і обробка інформації.

За словами Олега Гороховського, одним із ключових принципів роботи monobank є швидкість впровадження змін та здатність команди оперативно адаптуватися до нових умов ринку. Такий підхід дозволив банку забезпечити високий рівень конкурентоспроможності навіть в умовах нестабільної економічної ситуації та посилення конкуренції на ринку фінансових послуг.

Важливим показником ефективності діяльності банку є фінансові результати. Незважаючи на складні умови функціонування банківської системи України в період 2022–2025 років, АТ «Універсал Банк» демонстрував стабільне зростання основних фінансових показників (табл. 2.1).

Аналіз наведених показників свідчить про стабільне зростання фінансових результатів банку та розширення клієнтської бази. Зростання активів і власного капіталу свідчить про ефективність бізнес-моделі monobank та високий рівень адаптації банку до сучасних умов функціонування фінансового ринку[16].

Крім фінансових результатів, важливим фактором розвитку monobank є високий рівень цифрової комунікації з клієнтами. Банк активно використовує соціальні мережі, онлайн-підтримку та сучасні цифрові сервіси взаємодії. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на потреби користувачів та підтримувати високий рівень лояльності клієнтів[1].

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники АТ «Універсал Банк» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Чистий прибуток, млрд грн	5,9	8,1	9,4	+3,5
Активи банку, млрд грн	129	158	176	+47
Власний капітал, млрд грн	14,8	18,6	21,3	+6,5
Кількість клієнтів, млн осіб	7,4	8,5	9,0	+1,6
Частка цифрових операцій, %	91	94	96	+5
Рентабельність активів (ROA), %	4,6	5,1	5,3	+0,7

У системі менеджменту monobank значна увага приділяється розвитку командної взаємодії та підтримці ініціативності працівників. У банку активно використовуються елементи гнучкого менеджменту, цифрового управління та делегування повноважень. Це сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів і забезпечує швидке впровадження нових рішень.

Таким чином, АТ «Універсал Банк» та проєкт monobank є доцільним об’єктом дослідження особливостей сучасного лідерства в системі менеджменту організації. Діяльність банку демонструє приклад ефективного поєднання цифрових технологій, гнучкого управління та сучасних підходів до організації командної взаємодії, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на фінансовому ринку України.

2.2 Діагностика моделі лідерства АТ «Універсал Банк» (monobank)

У сучасних умовах цифровізації банківського сектору ефективність діяльності фінансових установ значною мірою залежить від якості системи менеджменту та особливостей організації лідерства. Для цифрових банків важливого значення набувають швидкість прийняття управлінських рішень, ефективна координація роботи команд, адаптивність до змін та використання сучасних інформаційних технологій. Саме тому аналіз моделі лідерства monobank доцільно здійснювати з урахуванням особливостей цифрового менеджменту та використання електронно-обчислювальних методів аналізу[18].

Діагностика системи лідерства передбачає оцінку організаційної структури, стилю управління, ефективності внутрішньої комунікації, рівня командної взаємодії та здатності керівництва забезпечувати адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Для аналізу діяльності monobank доцільно використовувати елементи SWOT-аналізу, порівняльного аналізу та оцінювання управлінських характеристик із використанням цифрових показників діяльності банку.

Важливо, що системи управління monobank є використання принципів гнучкого менеджменту та цифрового лідерства. У діяльності банку значна увага приділяється мінімізації бюрократичних процесів, швидкому обміну інформацією між структурними підрозділами та підтримці високого рівня командної взаємодії. Такий підхід дозволяє банку оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати швидке впровадження нових цифрових сервісів.

Одним із ключових елементів моделі лідерства monobank є децентралізація частини управлінських функцій. У системі менеджменту банку активно використовується делегування повноважень, що дозволяє

працівникам брати участь у прийнятті управлінських рішень та підтримує розвиток ініціативності персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності роботи команд та забезпечує більш гнучку організацію внутрішніх процесів[13].

Для оцінки моделі лідерства monobank було проведено SWOT-аналіз системи менеджменту банку (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз моделі лідерства monobank

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень цифровізації управління	Висока залежність від цифрової інфраструктури
Швидке прийняття рішень	Значне навантаження на персонал
Гнучка система комунікації	Високі вимоги до цифрових компетенцій працівників
Розвинена командна взаємодія	Ризики інформаційної безпеки
Інноваційна корпоративна культура	Висока швидкість змін може створювати стресові умови роботи
Можливості	Загрози
Розширення цифрових сервісів	Посилення конкуренції на ринку цифрового банкінгу
Впровадження нових фінансових технологій	Кіберзагрози та ризики витоку інформації
Розвиток дистанційного банкінгу	Нестабільність фінансового ринку
Зростання клієнтської бази	Швидкі зміни технологічного середовища

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система лідерства monobank має високий рівень адаптивності та орієнтована на підтримку інноваційного розвитку. Основними перевагами моделі управління є швидкість прийняття рішень, ефективна цифрова комунікація та гнучкість організаційної структури. Водночас значна залежність від цифрових технологій створює додаткові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та стабільністю роботи цифрових систем.

Для більш детальної оцінки особливостей лідерства monobank доцільно провести порівняльний аналіз моделі управління банку з традиційними банківськими установами України (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння системи управління monobank і традиційних банків

Критерій	monobank	Традиційний банк
Організаційна структура	Гнучка	Ієрархічна
Формат комунікації	Цифровий	Переважно офлайн
Швидкість прийняття рішень	Висока	Середня
Рівень бюрократизації	Низький	Високий
Основний канал обслуговування	Мобільний застосунок	Відділення банку
Стиль управління	Командний та адаптивний	Адміністративний
Рівень цифровізації	Високий	Середній

Результати порівняльного аналізу свідчать, що система менеджменту monobank суттєво відрізняється від моделей управління більшості традиційних банківських установ. Основними особливостями є високий рівень

цифровізації процесів, гнучка система комунікації та орієнтація на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Важливу роль у системі лідерства monobank відіграє цифрова комунікація між працівниками та керівництвом. Банк активно використовує сучасні онлайн-платформи взаємодії, цифрові інструменти управління командами та автоматизовані системи координації роботи персоналу. Це дозволяє забезпечувати високу швидкість внутрішньої взаємодії та підвищує ефективність управлінських процесів.

Крім цього, у системі менеджменту monobank значна увага приділяється розвитку корпоративної культури та підтримці ініціативності працівників. Працівники мають можливість брати участь у реалізації нових проєктів, пропонувати власні ідеї та долучатися до вдосконалення цифрових сервісів банку. Такий підхід сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та підтримує інноваційний розвиток організації.

Одним із важливих напрямів діагностики моделі лідерства є оцінка рівня цифровізації управлінських процесів. У діяльності monobank більшість внутрішніх операцій, комунікацій та координації роботи здійснюється через цифрові системи управління. Це дозволяє суттєво скоротити час обробки інформації та підвищити ефективність роботи структурних підрозділів.

Таким чином, результати проведеної діагностики свідчать, що модель лідерства monobank характеризується високим рівнем цифровізації, гнучкістю системи управління та орієнтацією на підтримку інноваційного розвитку. Основними особливостями системи менеджменту банку є швидкість прийняття рішень, ефективна цифрова комунікація, делегування повноважень та розвиток командної взаємодії. Це забезпечує високий рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та підтримує конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг України.

2.3 Оцінка проявів лідерства в управлінні персоналом і командною взаємодією АТ «Універсал Банк»

У розвитку цифрового банкінгу ефективність діяльності організації значною мірою залежить від особливостей управління персоналом, рівня командної взаємодії та здатності керівництва підтримувати ефективну систему внутрішньої комунікації. Для цифрових банківських установ ці фактори набувають особливого значення, оскільки швидкість прийняття рішень та якість взаємодії між працівниками безпосередньо впливають на стабільність роботи цифрових сервісів і рівень обслуговування клієнтів.

У діяльності monobank система управління персоналом базується на принципах гнучкого менеджменту, цифрової комунікації та командної взаємодії. Однією з ключових особливостей управлінської моделі банку є мінімізація бюрократичних процесів та підтримка швидкого обміну інформацією між структурними підрозділами. Це дозволяє працівникам оперативно реагувати на зміни та забезпечує високу ефективність реалізації нових проєктів.

Важливу роль у системі менеджменту monobank відіграє корпоративна культура, орієнтована на відкритість комунікації та підтримку ініціативності працівників. У банку активно використовуються принципи горизонтальної взаємодії між командами, що сприяє більш швидкому вирішенню робочих питань та покращує координацію діяльності між підрозділами. Значна увага також приділяється підтримці сприятливого психологічного клімату в колективі та розвитку неформальної взаємодії між працівниками.

Для цифрових організацій особливого значення набуває швидкість внутрішньої комунікації. У діяльності monobank більшість робочих процесів координується за допомогою цифрових платформ взаємодії, корпоративних месенджерів та онлайн-систем управління командами. Це дозволяє забезпечити високий рівень мобільності працівників і підтримувати ефективну взаємодію незалежно від формату роботи.

Одним із проявів сучасного лідерства в діяльності monobank є підтримка делегування управлінських функцій та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Працівники мають можливість брати участь у реалізації нових цифрових проєктів, пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення сервісів та долучатися до розвитку внутрішніх процесів організації. Такий підхід сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу та підтримує інноваційний розвиток банку.

Важливою складовою системи управління персоналом є розвиток цифрових компетенцій працівників. Оскільки діяльність monobank безпосередньо пов'язана з використанням сучасних інформаційних технологій, значна увага приділяється професійному розвитку персоналу, освоєнню нових цифрових інструментів та підвищенню рівня кваліфікації працівників. Це дозволяє підтримувати високий рівень ефективності роботи команд та забезпечує конкурентоспроможність банку в умовах швидких технологічних змін[6].

Для оцінки проявів лідерства в системі управління персоналом monobank доцільно проаналізувати основні характеристики організації командної взаємодії (табл. 2.4).

Наведені характеристики свідчать, що система управління персоналом monobank значною мірою орієнтована на підтримку сучасних підходів до цифрового менеджменту та командної взаємодії. Особливу роль у цьому процесі відіграє система внутрішньої комунікації, яка забезпечує швидкий обмін інформацією між працівниками та підтримує ефективну координацію діяльності структурних підрозділів.

У діяльності monobank також простежуються ознаки трансформаційного та цифрового лідерства. Керівництво банку активно підтримує інноваційний розвиток, стимулює впровадження нових ідей та створює умови для професійного розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє формувати високий рівень залученості працівників до діяльності організації та підтримує ефективність роботи команд.

Таблиця 2.4

Основні характеристики системи управління персоналом monobank

Характеристика	Особливості реалізації
Формат управління	Гнучкий менеджмент
Тип комунікації	Цифрова та горизонтальна
Прийняття рішень	Швидке та адаптивне
Делегування повноважень	Високий рівень
Командна взаємодія	Орієнтація на співпрацю
Корпоративна культура	Інноваційна та відкрита
Професійний розвиток	Постійне навчання персоналу
Організація роботи	Використання цифрових платформ

Водночас необхідно зазначити, що висока швидкість роботи та постійна адаптація до змін можуть створювати додаткове навантаження на працівників. Робота в умовах швидких змін потребує від персоналу високого рівня відповідальності, стресостійкості та готовності швидко освоювати нові цифрові інструменти. У зв'язку з цим важливого значення набуває підтримка сприятливого психологічного клімату та забезпечення балансу між ефективністю роботи й професійним розвитком працівників[10].

Крім цього, важливим елементом лідерства в діяльності monobank є підтримка клієнтоорієнтованості. Працівники банку орієнтовані на швидке вирішення проблем клієнтів, підтримку високого рівня сервісу та постійне вдосконалення цифрових послуг. Саме клієнтоорієнтований підхід став одним із ключових факторів популярності monobank серед користувачів цифрових банківських сервісів України.

Для більш наочного оцінювання проявів лідерства в діяльності monobank доцільно узагальнити основні переваги та проблемні аспекти системи управління персоналом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Переваги та проблемні аспекти системи лідерства monobank

Переваги	Проблемні аспекти
Високий рівень цифровізації управління	Значне навантаження на персонал
Швидка внутрішня комунікація	Високі вимоги до цифрових компетенцій
Гнучка організаційна структура	Ризик професійного вигорання
Підтримка інноваційності	Залежність від цифрових систем
Делегування повноважень	Високий темп роботи
Розвинена командна взаємодія	Потреба в постійному навчанні персоналу

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система лідерства monobank значною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового менеджменту. У діяльності банку активно використовуються принципи гнучкого управління, цифрової комунікації, делегування повноважень та підтримки командної взаємодії. Це забезпечує високий рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та сприяє підтримці конкурентних переваг банку на ринку фінансових послуг України.

Таким чином, прояви сучасного цифрового лідерства в діяльності monobank простежуються як у системі управління персоналом, так і в організації командної взаємодії. Використання гнучких управлінських підходів, цифрових технологій та сучасних методів комунікації дозволяє банку підтримувати ефективність внутрішніх процесів і забезпечувати стабільний розвиток в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз системи лідерства та особливостей менеджменту monobank як сучасного цифрового банку, що функціонує на базі АТ «Універсал Банк». У процесі дослідження встановлено, що діяльність банку є прикладом ефективного поєднання цифрових технологій, гнучкого менеджменту та сучасних підходів до організації командної взаємодії.

У ході аналізу загальної характеристики діяльності monobank визначено, що основою бізнес-моделі банку є дистанційне обслуговування клієнтів, високий рівень цифровізації процесів та використання сучасних інформаційних технологій. Банк активно впроваджує цифрові сервіси, розвиває мобільний банкінг та підтримує високий рівень онлайн-комунікації з клієнтами. Проведений аналіз фінансових показників підтвердив стабільне зростання клієнтської бази, збільшення кількості цифрових операцій та позитивну динаміку розвитку банку у 2023–2025 роках.

У результаті діагностики моделі лідерства monobank встановлено, що система менеджменту банку характеризується високим рівнем гнучкості, швидкістю прийняття управлінських рішень та ефективною цифровою комунікацією між структурними підрозділами. Значна увага в діяльності банку приділяється делегуванню повноважень, підтримці ініціативності працівників та розвитку командної взаємодії. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні переваги системи управління банку, серед яких високий рівень цифровізації, адаптивність до змін та інноваційна корпоративна культура.

У процесі оцінки проявів лідерства в управлінні персоналом і командною взаємодією встановлено, що в діяльності monobank активно використовуються принципи цифрового та трансформаційного лідерства. Організація внутрішніх процесів базується на сучасних цифрових інструментах управління, горизонтальній комунікації та підтримці командної роботи. Водночас високий темп роботи та постійна адаптація до змін

формують додаткові вимоги до професійних і цифрових компетенцій працівників.

Проведене дослідження підтвердило, що система лідерства monobank відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового менеджменту та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку України. Ефективне поєднання цифрових технологій, гнучкого управління та інноваційної корпоративної культури створює сприятливі умови для подальшого розвитку організації та підтримки її стабільного функціонування в умовах швидких технологічних змін.

Таким чином результат аналізу дозволяє зробити висновок, що досвід monobank є доцільним прикладом сучасної моделі цифрового лідерства, яка базується на ефективній командній взаємодії, швидкій адаптації до змін та активному використанні цифрових технологій у системі менеджменту організації.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

3.1. Напрями розвитку лідерства в системі менеджменту АТ «Універсал Банк»

Для конкуренції на фінансовому ринку послуг важливого значенням є постійне вдосконалення системи менеджменту та підходів до організації лідерства. Для цифрових банківських установ ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності керівництва швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційний розвиток та забезпечувати ефективну командну взаємодію. Саме тому вдосконалення моделі цифрового лідерства є важливим напрямом подальшого розвитку monobank.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що система менеджменту monobank характеризується високим рівнем цифровізації, гнучкістю управлінських процесів та ефективною організацією командної взаємодії. Водночас постійне зростання клієнтської бази, збільшення обсягів цифрових операцій та високий темп розвитку банку формують потребу в подальшому вдосконаленні системи управління персоналом і розвитку цифрових компетенцій працівників.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи лідерства monobank є розвиток цифрових управлінських компетенцій керівників. У сучасних умовах управлінець повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері менеджменту, а й навичками роботи з цифровими платформами, системами аналізу даних та сучасними інструментами онлайн-комунікації. Це дозволить підвищити ефективність координації роботи структурних підрозділів та забезпечити швидше прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення цифрового лідерства є також розвиток системи внутрішньої комунікації між працівниками. Незважаючи на високий рівень цифровізації процесів, швидке зростання організації може створювати труднощі у координації діяльності між командами та окремими структурними підрозділами. У зв'язку з цим доцільним є впровадження додаткових цифрових платформ управління командною взаємодією та вдосконалення системи внутрішнього обміну інформацією.

Для підвищення ефективності командної взаємодії доцільно розширити використання елементів Agile-менеджменту та Scrum-підходів в організації роботи команд. Такі методи дозволяють забезпечити більш гнучку координацію діяльності працівників, покращити швидкість реалізації проєктів та підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища[3].

Крім цього, важливим напрямом розвитку системи лідерства є підтримка професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах цифрової трансформації працівники повинні постійно оновлювати свої знання та вдосконалювати цифрові навички. Саме тому доцільним є впровадження внутрішніх програм цифрового навчання, онлайн-тренінгів та системи розвитку управлінських компетенцій персоналу[6].

Для вдосконалення системи менеджменту monobank також доцільно посилити розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку інноваційності та командної взаємодії. Важливим елементом цього процесу є створення сприятливого середовища для професійної комунікації, підтримки ініціативності працівників та розвитку неформальної взаємодії між командами.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи цифрового лідерства є використання аналітичних цифрових систем оцінювання ефективності роботи команд. Використання сучасних HR-аналітичних платформ дозволить більш ефективно оцінювати рівень продуктивності працівників, визначати проблемні аспекти командної взаємодії та підвищувати ефективність управлінських рішень.

З метою узагальнення основних напрямів удосконалення системи цифрового лідерства monobank доцільно сформулювати таблицю запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи цифрового лідерства monobank

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Розвиток цифрових компетенцій керівників	Підвищення ефективності управління
Впровадження додаткових цифрових платформ взаємодії	Покращення внутрішньої комунікації
Використання Agile- та Scrum-підходів	Підвищення гнучкості управління
Розвиток системи цифрового навчання персоналу	Підвищення кваліфікації працівників
Використання HR-аналітики	Покращення оцінювання ефективності роботи команд
Розвиток корпоративної культури	Підвищення рівня командної взаємодії

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності системи менеджменту monobank, розвиток цифрового лідерства та вдосконалення організації командної взаємодії. Їх реалізація дозволить забезпечити більш ефективну координацію діяльності працівників, підтримати інноваційний розвиток банку та підвищити рівень конкурентоспроможності організації.

Удосконалення моделі цифрового лідерства є важливою умовою подальшого розвитку monobank в умовах швидких технологічних змін та високої конкуренції на ринку фінансових послуг. Використання сучасних цифрових інструментів управління, підтримка професійного розвитку персоналу та розвиток командної взаємодії сприятимуть підвищенню

ефективності системи менеджменту та забезпеченню стабільного розвитку банку в майбутньому.

3.2 Удосконалення механізмів мотивації, комунікації та делегування в системі менеджменту monobank

Для актуальності цифрової трансформації банківського сектору ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості управління персоналом, рівня внутрішньої комунікації та здатності керівництва підтримувати високий рівень мотивації працівників. Для цифрових банківських установ ці фактори набувають особливого значення, оскільки швидкість реалізації проєктів та якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежать від ефективності командної взаємодії та організації внутрішніх процесів[9].

Проведений аналіз діяльності monobank показав, що система менеджменту банку характеризується високим рівнем цифровізації та гнучкістю організаційної структури. Водночас швидкий темп розвитку банку, постійне впровадження нових цифрових сервісів та високий рівень конкуренції формують потребу в подальшому вдосконаленні механізмів мотивації персоналу, внутрішньої комунікації та делегування управлінських функцій.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи менеджменту monobank є розвиток сучасної системи мотивації персоналу. У діяльності цифрових компаній традиційні методи матеріального стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності організації. Саме тому важливого значення набуває поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації[10].

У системі управління персоналом monobank доцільно посилити використання нематеріальних методів мотивації, серед яких:

- підтримка професійного розвитку працівників;

- участь персоналу у реалізації нових проєктів;
- гнучкий формат організації роботи;
- підтримка кар'єрного розвитку;
- визнання результатів діяльності працівників;
- розвиток корпоративної культури.

Особливого значення в сучасних умовах набуває підтримка професійного розвитку персоналу. Для цифрового банку важливо забезпечувати постійне підвищення рівня цифрових компетенцій працівників, оскільки швидкі темпи розвитку технологій формують необхідність постійного оновлення знань і навичок персоналу. У зв'язку з цим доцільним є впровадження внутрішніх програм цифрового навчання, онлайн-курсів та системи професійного розвитку працівників.

Крім цього, важливим напрямом удосконалення системи мотивації є підтримка гнучких форматів організації праці. Використання дистанційної та змішаної форми роботи дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та забезпечує більш ефективну організацію робочого процесу. Для цифрових банківських установ такий підхід є особливо актуальним, оскільки значна частина робочих процесів може здійснюватися за допомогою цифрових платформ взаємодії.

Важливу роль у системі менеджменту monobank відіграє внутрішня комунікація між працівниками та структурними підрозділами. У сучасних умовах швидкість обміну інформацією безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень та якість реалізації проєктів. Саме тому доцільним є подальше вдосконалення цифрових каналів внутрішньої комунікації та розвиток системи онлайн-взаємодії між командами.

Для покращення системи внутрішньої комунікації в діяльності monobank доцільно:

- розширити використання корпоративних цифрових платформ;
- удосконалити систему обміну інформацією між структурними підрозділами;

- забезпечити швидший доступ працівників до внутрішніх інформаційних ресурсів;
- підтримувати регулярну онлайн-комунікацію між командами;
- розвивати неформальну взаємодію між працівниками.

Удосконалення внутрішньої комунікації сприятиме підвищенню ефективності координації діяльності персоналу та дозволить мінімізувати втрати часу під час реалізації управлінських рішень.

Одним із важливих елементів сучасного цифрового лідерства є делегування управлінських повноважень. У діяльності monobank уже активно використовуються принципи гнучкого менеджменту та командної взаємодії, однак подальший розвиток системи делегування дозволить підвищити швидкість реалізації проєктів і забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу організації.

У сучасних умовах делегування повноважень дозволяє:

- зменшити рівень бюрократизації управлінських процесів;
- підвищити швидкість прийняття рішень;
- підтримувати ініціативність працівників;
- покращити рівень відповідальності персоналу;
- забезпечити більш ефективну командну взаємодію.

Водночас ефективне делегування потребує високого рівня професійної підготовки працівників та довіри між керівництвом і персоналом. Саме тому важливого значення набуває розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відкриту комунікацію та підтримку командної співпраці.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно сформувати таблицю основних напрямів удосконалення системи мотивації, комунікації та делегування в діяльності monobank.

Таблиця 3.2

Заходи щодо вдосконалення системи менеджменту monobank

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Мотивація персоналу	Розвиток системи нематеріальної мотивації	Підвищення залученості працівників
Професійний розвиток	Онлайн-навчання та цифрові тренінги	Підвищення цифрових компетенцій
Внутрішня комунікація	Удосконалення цифрових платформ взаємодії	Покращення координації роботи
Делегування повноважень	Розширення участі працівників у прийнятті рішень	Підвищення ефективності управління
Корпоративна культура	Підтримка командної взаємодії	Покращення психологічного клімату

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності системи менеджменту monobank та вдосконалення організації роботи персоналу. Їх реалізація дозволить підвищити рівень мотивації працівників, покращити внутрішню комунікацію та забезпечити більш ефективну систему командної взаємодії.

Таким чином, удосконалення механізмів мотивації, комунікації та делегування є важливою умовою подальшого розвитку monobank в умовах цифрової трансформації банківського сектору. Використання сучасних підходів до управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації та забезпеченню її конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах функціонування банківського сектору важливого значення набуває не лише впровадження сучасних управлінських рішень, а й оцінка їх економічної ефективності. Для цифрових банківських установ ефективна система менеджменту безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, швидкість реалізації проєктів, рівень клієнтського обслуговування та загальні фінансові результати діяльності організації. Саме тому оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи лідерства та управління персоналом є важливою складовою дослідження.

У попередніх підрозділах було запропоновано напрями вдосконалення цифрового лідерства, системи мотивації персоналу, внутрішньої комунікації та делегування повноважень у діяльності monobank. Реалізація таких заходів спрямована на підвищення ефективності роботи команд, покращення координації діяльності структурних підрозділів та підтримку інноваційного розвитку організації.

Одним із головних результатів удосконалення системи менеджменту має стати підвищення продуктивності праці персоналу. Використання сучасних цифрових платформ взаємодії, удосконалення системи внутрішньої комунікації та розвиток цифрових компетенцій працівників дозволять скоротити витрати часу на координацію діяльності та прискорити реалізацію управлінських рішень.

Крім цього, розвиток системи мотивації персоналу сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до діяльності організації та зменшенню ризику професійного вигорання. Для цифрових компаній це є особливо важливим, оскільки ефективність діяльності значною мірою залежить від швидкості роботи команд та рівня ініціативності працівників.

Важливим економічним результатом запропонованих заходів має стати зменшення витрат, пов'язаних із неефективною організацією внутрішніх процесів. Покращення внутрішньої комунікації та використання сучасних цифрових систем управління дозволить мінімізувати дублювання функцій, скоротити час обробки інформації та підвищити ефективність координації діяльності структурних підрозділів.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно проаналізувати очікуваний вплив удосконалення системи менеджменту на основні показники діяльності monobank (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікувані зміни
Швидкість прийняття управлінських рішень	Середня	Висока	Скорочення часу координації
Рівень внутрішньої комунікації	Достатній	Покращений	Підвищення ефективності взаємодії
Продуктивність праці персоналу	Базовий рівень	Вищий рівень	Зростання продуктивності
Рівень залученості працівників	Середній	Високий	Підвищення мотивації
Швидкість реалізації цифрових проєктів	Середня	Висока	Прискорення впровадження сервісів
Рівень професійного розвитку персоналу	Достатній	Покращений	Зростання цифрових компетенцій

Наведені результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів матиме позитивний вплив як на систему управління персоналом, так і на загальну ефективність діяльності банку. Особливого значення набуває підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та покращення внутрішньої комунікації між працівниками, оскільки саме ці фактори є ключовими для цифрових організацій.

Для більш наочного оцінювання економічної ефективності доцільно визначити основні переваги впровадження запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні економічні ефекти від удосконалення системи менеджменту
monobank

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Підвищення продуктивності праці	Зростання ефективності роботи команд
Покращення внутрішньої комунікації	Скорочення витрат часу на координацію
Розвиток цифрових компетенцій	Підвищення якості роботи персоналу
Удосконалення системи мотивації	Зростання рівня залученості працівників
Делегування повноважень	Прискорення реалізації проєктів
Підтримка інноваційності	Розширення цифрових сервісів банку

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів також має стати покращення конкурентних позицій monobank на ринку фінансових послуг України. У сучасних умовах цифрові банки конкурують не лише за рахунок фінансових продуктів, а й завдяки швидкості обслуговування клієнтів, якості цифрових сервісів та ефективності внутрішніх управлінських процесів. Саме тому вдосконалення системи цифрового лідерства та організації

командної взаємодії є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку банку.

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на корпоративну культуру організації. Покращення внутрішньої комунікації, підтримка професійного розвитку працівників та розвиток системи мотивації сприятимуть формуванню більш сприятливого психологічного клімату та підвищенню рівня задоволеності персоналу умовами праці.

Тож, результати проведеного дослідження свідчать, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи цифрового лідерства, мотивації персоналу та організації командної взаємодії є економічно доцільним для monobank. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність системи менеджменту, забезпечити більш швидку адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та підтримати конкурентоспроможність банку на ринку цифрових фінансових послуг України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено напрями вдосконалення системи лідерства та менеджменту monobank з урахуванням особливостей функціонування цифрових банківських установ. На основі результатів проведеного аналізу запропоновано заходи, спрямовані на розвиток цифрового лідерства, удосконалення системи мотивації персоналу, покращення внутрішньої комунікації та підвищення ефективності командної взаємодії.

У процесі дослідження встановлено, що важливим напрямом подальшого розвитку системи менеджменту monobank є вдосконалення цифрових управлінських компетенцій керівників, розширення використання сучасних цифрових платформ взаємодії та підтримка гнучких підходів до організації роботи команд. Запропоновано використання елементів Agile-

менеджменту, систем цифрового навчання персоналу та HR-аналітики для підвищення ефективності управлінських процесів.

Особливу увагу було приділено удосконаленню механізмів мотивації персоналу. Визначено, що в сучасних умовах важливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників. Серед основних напрямів удосконалення системи мотивації запропоновано розвиток професійного навчання персоналу, підтримку кар'єрного розвитку, використання гнучких форматів організації праці та посилення корпоративної культури.

У ході дослідження також обґрунтовано необхідність подальшого розвитку внутрішньої цифрової комунікації та системи делегування повноважень у діяльності monobank. Встановлено, що ефективна командна взаємодія та швидкий обмін інформацією є важливими умовами забезпечення стабільної роботи цифрових банківських сервісів та підтримки інноваційного розвитку організації.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, покращенню координації діяльності структурних підрозділів, скороченню витрат часу на прийняття управлінських рішень та підвищенню рівня залученості працівників до діяльності організації. Крім цього, удосконалення системи цифрового лідерства позитивно впливатиме на конкурентоспроможність банку та ефективність реалізації цифрових проєктів.

Тому, результати проведеного дослідження підтверджують, що подальший розвиток цифрового лідерства, удосконалення системи мотивації персоналу та підтримка командної взаємодії є важливими умовами забезпечення стабільного розвитку monobank в умовах цифрової трансформації банківського сектору України. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи менеджменту організації та підтримати її конкурентні переваги на ринку фінансових послуг.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено особливості розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації на прикладі monobank, що функціонує на базі АТ «Універсал Банк». Актуальність теми обумовлена активною цифровізацією економіки, трансформацією системи управління організаціями та зростанням ролі цифрового лідерства в умовах високої конкуренції та постійних змін бізнес-середовища.

У процесі дослідження встановлено, що лідерство є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, підтримує мотивацію персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Сучасні підходи до лідерства базуються на принципах гнучкого управління, розвитку командної взаємодії, підтримки інноваційності та здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, лідерство в системі менеджменту є одним із ключових факторів ефективного функціонування організації та забезпечення її конкурентоспроможності. В умовах розвитку цифрової економіки значення лідерства суттєво зростає, оскільки саме від якості управлінських рішень, рівня командної взаємодії та здатності керівництва швидко реагувати на зміни залежить ефективність діяльності підприємства. Сучасний керівник повинен не лише виконувати управлінські функції, а й формувати сприятливу корпоративну культуру, підтримувати мотивацію працівників та забезпечувати ефективну внутрішню комунікацію.

Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку менеджменту є цифрове лідерство, яке поєднує управлінські компетенції з використанням сучасних інформаційних технологій та цифрових платформ взаємодії. У сучасному бізнес-середовищі особливого значення набувають швидкість прийняття рішень, гнучкість управління, інноваційність та здатність організації оперативно адаптуватися до змін ринку. Саме тому компанії дедалі

активніше впроваджують цифрові інструменти управління та нові підходи до організації командної роботи.

Важливе місце у системі цифрового менеджменту займають необанки, діяльність яких базується на використанні цифрових технологій та дистанційного обслуговування клієнтів. Одним із найбільш успішних прикладів цифрового банкінгу в Україні є monobank, який став одним із лідерів ринку фінансових послуг завдяки сучасному підходу до організації управління, активному використанню цифрових сервісів та ефективній системі командної взаємодії.

Система менеджменту monobank базується на принципах гнучкого управління, швидкої внутрішньої комунікації та підтримки інноваційної діяльності. Значна увага приділяється розвитку цифрових компетенцій працівників, делегуванню повноважень та створенню умов для професійного розвитку персоналу. Використання цифрових платформ управління дозволяє забезпечувати високу швидкість реалізації проєктів та підтримувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами банку.

Важливою складовою ефективного лідерства в діяльності monobank є розвиток корпоративної культури та підтримка командної взаємодії. Людський капітал сьогодні є одним із головних ресурсів організації, тому компанія активно інвестує у професійний розвиток працівників, підтримує відкриту комунікацію та створює умови для реалізації ініціативності персоналу. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи команд та дозволяє банку підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України.

У процесі дослідження встановлено, що подальший розвиток цифрового лідерства, удосконалення механізмів мотивації персоналу та покращення внутрішньої комунікації є важливими умовами забезпечення стабільного розвитку організацій. Для цифрових банківських установ особливого значення набувають розвиток гнучких моделей управління, підтримка інноваційності та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасне лідерство є важливою складовою ефективного менеджменту організації та одним із головних чинників успішного функціонування цифрових компаній. Досвід діяльності monobank свідчить про ефективність використання сучасних підходів до цифрового управління, командної взаємодії та розвитку корпоративної культури, що забезпечує стабільний розвиток організації та підтримку її конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AIN.UA. Як monobank змінив український банкінг. URL: <https://ain.ua>
2. Forbes Ukraine. Monobank: історія розвитку цифрового банку в Україні. URL: <https://forbes.ua>
3. Liga.net. Цифрове управління та особливості розвитку monobank. URL: <https://biz.liga.net>
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
5. Гавриш О. А. Емоційне лідерство в системі сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 144–149.
6. Гриньова В. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2021. 506 с.
7. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / пер. з англ. Київ : Фабула, 2021. 560 с.
8. Економічна правда. Інтерв'ю Олега Гороховського про розвиток monobank. URL: <https://www.epravda.com.ua>
9. Колот А. М. Мотивація персоналу та розвиток трудових відносин : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 420 с.
10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 479 с.
11. Коттер Дж. Лідерство і зміни. Київ : Наш формат, 2022. 240 с.
12. Кочубей Т. Д. Теорія та практика сучасного лідерства. Київ : Каравела, 2023. 290 с.
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
14. Лавриненко О. В. Сучасні підходи до лідерства в системі менеджменту. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 4. С. 55–61.
15. Лавриненко О. В. Цифрове лідерство в системі сучасного менеджменту. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 5. С. 72–78.

16. Міністерство фінансів України. Фінансові показники банківського сектору 2024. URL: <https://minfin.com.ua>
17. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка України 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua>
18. Національний банк України. Річний звіт 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
19. Офіційна фінансова звітність АТ «Універсал Банк». URL: <https://universalbank.com.ua>
20. Офіційний сайт monobank. URL: <https://www.monobank.ua>
21. Семенов А. В. Сучасні підходи до командної взаємодії в системі менеджменту. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 88–93.
22. Семенов А. В. Сучасні теорії ситуаційного лідерства в менеджменті організацій. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 73. С. 112–118.
23. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 608 с.
24. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 583 с.