

Міністерство освіти і науки України

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«___» _____ 2025 р.

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Петрайко Назар Борисович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Квасній Любов Григорівна

(підпис)

Захист магістерської роботи

Тема: Самоменеджмент як фактор ефективної управлінської діяльності

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

Голова ЕК

дата

підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК

підпис

прізвище, ім

АНОТАЦІЯ

Петрайко Назар Борисович. Самоменеджмент як фактор ефективної управлінської діяльності. Рукопис.

У магістерській роботі досліджується самоменеджмент як ключовий детермінант ефективної управлінської діяльності в сучасних організаційних умовах. У роботі подано комплексний теоретичний аналіз сутності, структури та функцій самоменеджменту, підкреслено його роль у підвищенні особистої продуктивності, якості прийняття рішень, стресостійкості та ефективності лідерства. Особливу увагу приділено розвитку навичок тайм-менеджменту, емоційної саморегуляції, цілепокладання та самоконтролю як невід'ємних елементів професійної компетентності.

У дослідженні також подано практичну оцінку впливу практик самоменеджменту на ефективність управлінської діяльності, визначено основні виклики та бар'єри, з якими стикаються менеджери в умовах зростання навантаження, невизначеності та організаційних змін. На основі емпіричних результатів запропоновано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегій самоменеджменту для керівників різних рівнів.

Результати дослідження підкреслюють, що систематичний розвиток навичок самоменеджменту суттєво сприяє оптимізації управлінської діяльності, забезпечує стаке професійне зростання та підсилює загальну конкурентоспроможність організації.

Ключові слова: самоменеджмент; управлінська ефективність; тайм-менеджмент; емоційна саморегуляція; цілепокладання; професійна компетентність; особиста продуктивність; розвиток лідерства; організаційна ефективність.

ANNOTATION

Petraiko Nazar Borysovykh. Self-Management as a Factor of Effective Managerial Activity. Manuscript.

The master's thesis examines self-management as a key determinant of effective managerial performance in modern organizational environments. The work provides a comprehensive theoretical analysis of the essence, structure, and functions of self-management, emphasizing its role in enhancing personal productivity, decision-making quality, stress resilience, and leadership effectiveness. Particular attention is given to the development of time-management skills, emotional self-regulation, goal-setting, and self-control as integral elements of professional competence.

The study also presents a practical assessment of the impact of self-management practices on managerial efficiency, identifying the main challenges and barriers that managers face in conditions of increased workload, uncertainty, and organizational change. Based on empirical findings, the thesis proposes a set of practical recommendations aimed at improving self-management strategies for managers at various levels.

The results of the research highlight that the systematic development of self-management skills significantly contributes to the optimization of managerial activity, supports sustainable professional growth, and strengthens the overall competitiveness of an organization.

Keywords: corporate social responsibility, organizational management, ESG transformation, corporate governance, business stakeholders, non-financial reporting.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи самоменеджменту в системі управлінської діяльності.....	9
1.1. Сутність, принципи та функції самоменеджменту.....	9
1.2. Самоменеджмент як складова ефективної управлінської діяльності.....	16
1.3. Методологічні підходи до дослідження самоменеджменту в сучасних організаціях.....	21
Розділ 2. Аналіз стану та особливостей самоменеджменту управлінського персоналу АТ «СЕНС БАНК»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «СЕНС БАНК»	25
2.2. Аналіз рівня розвитку самоменеджменту управлінців банку.....	31
2.3. Проблеми та чинники, що впливають на ефективність самоменеджменту в банку.....	35
Розділ 3. Напрями вдосконалення самоменеджменту управлінців в АТ «СЕНС БАНК»	44
3.1. Формування системи розвитку самоменеджменту в управлінській діяльності.....	44
3.2. Інноваційні інструменти самоменеджменту в умовах цифрової трансформації.....	50
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності через самоменеджмент.....	54
3.4. Техніко-економічне обґрунтування впровадження інноваційних інструментів самоменеджменту в АТ «СЕНС БАНК» в умовах цифрової трансформації.....	63
Висновки	69
Список використаних джерел.....	72
Додатки.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств, зокрема у банківській сфері, характеризуються високим рівнем динамізму, цифровими трансформаціями, зростанням конкуренції та постійною необхідністю адаптації до змін ринкового середовища. В таких умовах ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності організацій відіграє не лише професіоналізм управлінців, але й їхня здатність до саморозвитку, самоорганізації та самоконтролю. Самоменеджмент виступає одним із найважливіших чинників підвищення результативності управлінської діяльності, формування відповідального лідерства та інноваційного мислення.

В умовах цифровізації фінансового сектору, активного впровадження дистанційних форматів роботи та швидких змін бізнес-моделей особливої актуальності набуває розвиток самоменеджменту управлінського персоналу банківських установ. Самоменеджмент дозволяє ефективно планувати робочий час, раціонально розподіляти ресурси, приймати зважені рішення, підвищувати стресостійкість та продуктивність. Для великих банківських структур, таких як АТ «СЕНС БАНК», цей аспект стає стратегічно важливим, оскільки від рівня самоорганізації менеджерів залежить якість реалізації корпоративних цілей, розвиток інноваційних продуктів та задоволеність клієнтів.

Аналіз сучасних досліджень науковців: Бабчинської О.І., Шевченко І. О., Гайдай І.С, Главацької О.Л., Дєдова Є.Г., Дороніної М.С. свідчить, що самоменеджмент розглядається як інтегрована система управління власною діяльністю, яка включає цілепокладання, планування, мотивацію, контроль і саморефлексію. Однак у практиці українських банківських установ цей напрям ще не набув належного рівня розвитку, що зумовлює потребу у подальшому дослідженні системи розвитку навичок самоменеджменту в управлінській діяльності.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та розробити напрями вдосконалення самоменеджменту як фактора ефективної управлінської діяльності на прикладі АТ «СЕНС БАНК».

Завдання дослідження:

- Розкрити сутність, принципи та функції самоменеджменту в системі управління.
- Дослідити роль самоменеджменту у підвищенні ефективності управлінської діяльності.
- Проаналізувати систему управління персоналом та рівень розвитку самоменеджменту в АТ «СЕНС БАНК».
- Виявити основні проблеми та бар'єри розвитку самоменеджменту управлінців банку.
- Запропонувати інноваційні напрями вдосконалення системи самоменеджменту в банківській установі.

Предмет дослідження – процес управління персоналом в АТ «СЕНС БАНК».

Об'єкт дослідження – самоменеджмент як фактор підвищення ефективності управлінської діяльності.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали наукової літератури, періодичні і статистичні видання, планова й організаційна документація АТ «Сенс Банк», опитування керівників середньої ланки банку, спостереження автора.

Методи дослідження – в процесі написання магістерської роботи використовувались такі методи: системний підхід, порівняльний аналіз, анкетування, SWOT-аналіз, узагальнення та структурно-функціональний аналіз.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у поглибленні теоретичних засад самоменеджменту в управлінській діяльності та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи

самоменеджменту управлінського персоналу банку в умовах цифрової трансформації. Результати магістерської роботи обговорювалися на секційному засіданні Міжнародної науково-практичної конференції (06 лютого 2025 р.) у Львівському інституті ПрАТ «ВНЗ «МАУП» і опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення організаційного та особистісного управління в АТ «СЕНС БАНК», підвищення продуктивності управлінців, ефективності прийняття рішень і розвитку корпоративної культури.

Структура магістерської роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, принципи та функції самоменеджменту

Поняття «самоменеджмент» сформувалося на перетині психології, менеджменту та соціології праці, відображаючи процес свідомого управління особистістю власною діяльністю, часом, поведінкою та розвитком. Еволюція цього поняття тісно пов'язана із становленням менеджменту як науки та переходом акценту від зовнішнього контролю до саморегуляції й особистої відповідальності працівника за результати своєї діяльності.

Перші теоретичні засади самоменеджменту з'явилися у середині ХХ ст. у межах школи наукового управління, де увага зосереджувалася на ефективності праці окремого працівника. Представники класичного менеджменту Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль розглядали управління переважно як зовнішній процес організації діяльності людини, але саме їхні праці заклали підґрунтя для формування індивідуальних підходів до самоконтролю, планування та дисципліни праці [31].

У 1950–1960-х роках у межах школи людських відносин зростає інтерес до внутрішньої мотивації працівників, самореалізації та розвитку особистісного потенціалу. Теоретичні положення Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу започаткували ідею про те, що ефективність праці залежить не лише від зовнішніх стимулів, а й від здатності людини до самоуправління, саморозвитку та внутрішньої дисципліни. Цей період став відправною точкою у формуванні наукового поняття самоменеджменту як складової професійної самореалізації.

У 1970–1980-х роках, з появою теорій мотиваційного менеджменту та особистої ефективності, термін «self-management» набуває поширення в американській і європейській управлінській літературі. Зокрема, П. Друкер у

своїй праці «Management Challenges for the 21st Century» (1999) підкреслював, що у постіндустріальній економіці успіх працівника залежить від його здатності управляти самим собою, власними знаннями, навичками та результатами [32]. На думку дослідника, майбутнє управління полягає не у контролі над підлеглими, а у формуванні системи самоорганізованих фахівців, здатних до стратегічного мислення і самооцінки.

Паралельно розвивалися психологічні підходи до самоменеджменту. Зокрема, А. Бандура у теорії соціального навчання визначив саморегуляцію як процес, що поєднує самоспостереження, самооцінку та самопідкріплення, тобто управління поведінкою через внутрішні механізми контролю [33]. Такий підхід став основою для подальших досліджень у сфері емоційного інтелекту (Д. Гоулман, Р. Бояціс) та розвитку управлінських компетенцій.

У 1990-х роках поняття самоменеджменту інтегрується у сферу менеджменту знань і управління кар'єрою, де воно трактується як здатність особи планувати власний професійний розвиток, керувати навантаженням і підтримувати баланс між роботою та особистим життям. На цьому етапі самоменеджмент розглядається не лише як інструмент ефективності, але й як стратегічна компетенція сучасного управлінця.

У сучасній науці самоменеджмент визначається як система методів, принципів і навичок, спрямованих на підвищення результативності особистої та професійної діяльності шляхом самопланування, самоконтролю, самоорганізації та саморозвитку [34]. Він охоплює декілька складових: управління часом (тайм-менеджмент), управління цілями (goal-setting), управління емоціями, стресом і особистісним потенціалом. Самоменеджмент є невід'ємною частиною компетентнісної моделі сучасного керівника, оскільки без уміння керувати собою неможливо ефективно керувати іншими.

Суттєвий внесок у розвиток поняття зробили українські дослідники, серед яких варто відзначити праці Л. Карамушки, О. Єгоршиної, І. Завадського, які розглядають самоменеджмент як психологічну й управлінську технологію, що забезпечує ефективність професійної діяльності

через саморефлексію, самоаналіз і формування відповідальної поведінки [20]. У працях В. Огаренка та О. Романовського наголошується, що розвиток самоменеджменту є ключовим фактором підготовки сучасного управлінця до роботи в умовах змін і цифрової трансформації [24].

Шевченко В.С. зауважує, що «самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час. У більшості джерел можна знайти визначення цього терміна як самоврядування, процесу самодіяльності, піднесення особистості. Ефективне самоврядування об’єктивно пов’язане як з людською природою (біоритми, генетична програма), так і з організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням. Співзвучним із цим є визначення предмета персонального менеджменту: самоменеджмент – це саморозвиток індивіда-менеджера або особиста техтологія (організаційна наука управління самим собою)» [27, с. 149].

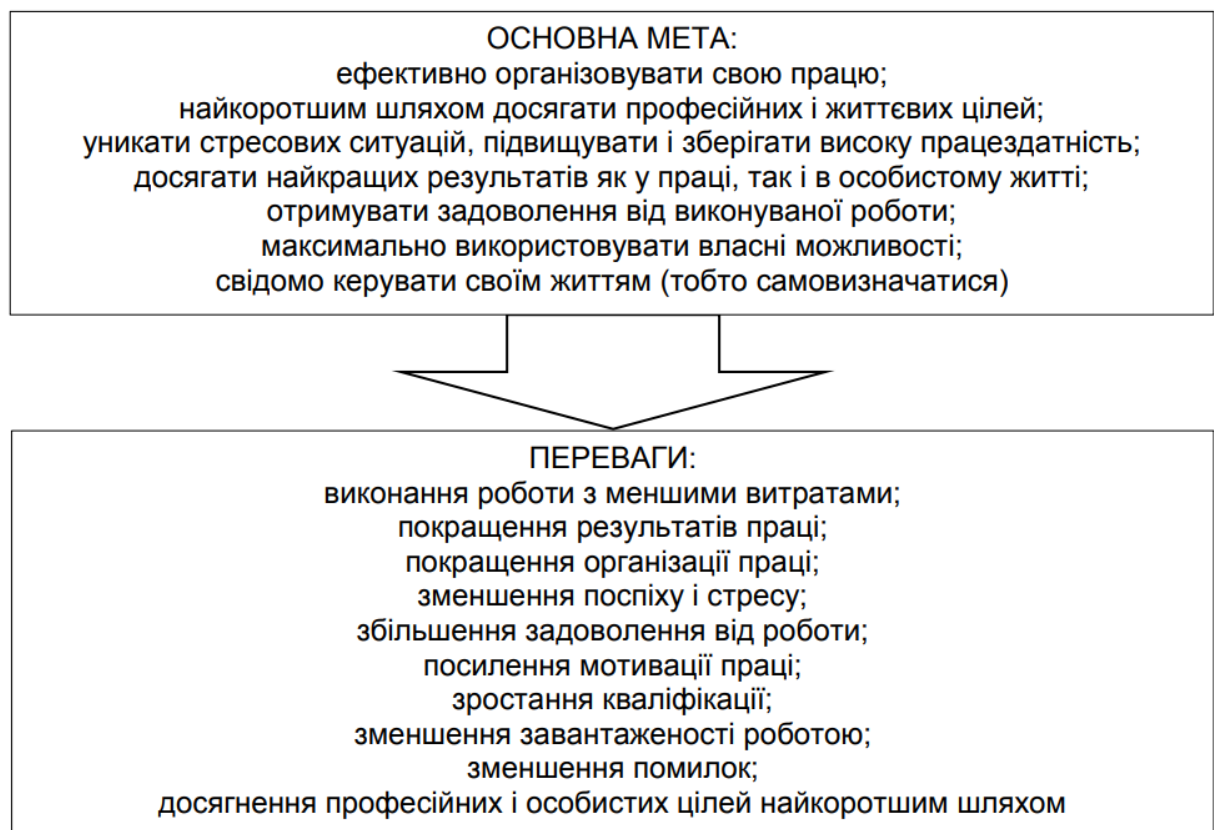


Рис. 1.1. Схема основної мети самоменеджменту [32]

З розвитком цифрової економіки та переходом до гібридних форматів праці зміст поняття «самоменеджмент» значно розширився. Сьогодні воно включає управління цифровими потоками інформації, роботою в онлайн-середовищах, формування навичок цифрової гігієни та самодисципліни. Самоменеджмент у цифрову епоху розглядається як здатність ефективно взаємодіяти з технологіями, підтримувати баланс між автономією та колективною відповідальністю, що є особливо актуальним для управлінців у банківському секторі [37].

Отже, еволюція поняття «самоменеджмент» пройшла шлях від механістичного розуміння контролю над працівником до сучасної концепції особистої ефективності, самоорганізації та самореалізації. У сучасній науковій парадигмі самоменеджмент трактується як інтегральна компетенція управлінця, що поєднує психологічні, організаційні та цифрові аспекти управління власною діяльністю. Його розвиток є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організацій, зокрема банківських установ, у динамічному середовищі цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрових і соціально-економічних трансформацій самоменеджмент розглядається як ключовий елемент професійної компетентності управлінця. Його сутність полягає у свідомому, системному й цілеспрямованому управлінні власною діяльністю, часом, енергією, емоціями та розвитком з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Самоменеджмент дозволяє керівнику не лише ефективно організовувати власну роботу, а й виступати прикладом для підлеглих, формуючи культуру високої продуктивності та самодисципліни [32].

Згідно з концепцією С. Кові, самоменеджмент є основою особистої ефективності, яка передбачає гармонійне поєднання раціональної організації часу та розвитку особистісних якостей, що визначають успіх управлінської діяльності [34]. Таким чином, самоменеджмент - це не просто набір технік чи інструментів планування, а цілісна філософія, яка інтегрує самоорганізацію, самоконтроль, саморефлексію і саморозвиток.

З позиції системного підходу, самоменеджмент управлінця можна визначити як внутрішню систему управління власною діяльністю, що охоплює:

- цілепокладання - визначення стратегічних і тактичних цілей професійної діяльності;
- планування - розробку послідовності дій, ресурсного забезпечення та пріоритетів;
- організацію - раціональний розподіл часу, енергії, завдань і комунікацій;
- контроль - моніторинг результатів власної діяльності, аналіз ефективності та корекцію дій;
- мотивацію - формування внутрішніх стимулів до досягнення результатів;
- саморозвиток - постійне вдосконалення знань, навичок і особистісних якостей [13].

Таким чином, самоменеджмент є своєрідною системою внутрішнього управління, де людина виступає одночасно суб'єктом і об'єктом управлінського процесу. Ця подвійна роль зумовлює необхідність високого рівня самосвідомості, здатності до самоспостереження, критичного мислення та гнучкої адаптації до змін.

Шевченко В.С. зауважує, що «самоменеджмент – це цілеспрямоване та послідовне застосування випробуваних наукою і практикою методів і прийомів менеджменту в повсякденній життєдіяльності для того, щоб найкращим чином використовувати свій час та власні здібності, свідомо керувати плином свого життя, вміло долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб найкращим чином використовувати власні можливості, свідомо керувати своїм життям (вміти самовизначатися), легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті» [27, с. 149].

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення структури самоменеджменту. Найбільш узагальнену модель запропонував Л. Зайверт, який виділив чотири ключові компоненти:

1. Цільовий компонент – формування життєвих і професійних цілей, пріоритетів, завдань;
2. Часовий компонент – раціональне використання робочого часу (тайм-менеджмент);
3. Інформаційний компонент – управління інформаційними потоками, здатність до аналізу та відбору релевантних даних;
4. Психологічний компонент – емоційна стабільність, стресостійкість, самооцінка, мотивація до розвитку [38].

Пізніші дослідження (А. Бандура, Д. Гоулман, Т. Карамушка) доповнили цю структуру соціально-комунікативним та інноваційним компонентами, що відображають потребу сучасного управлінця у взаємодії, лідерстві, цифровій компетентності та готовності до змін [20].

У контексті управлінської діяльності АТ «СЕНС БАНК» самоменеджмент можна розглядати як багаторівневу систему, що поєднує операційний, психологічний і стратегічний рівні:

Таблиця 1.1

Самоменеджмент як багаторівнева система

Рівень самоменеджменту	Характеристика	Основні інструменти
Операційний	Управління робочим часом, завданнями, інформаційними потоками	Планувальники, календарі, SMART-методи, цифрові трекери
Психологічний	Управління емоціями, мотивацією, внутрішнім станом	Рефлексивні практики, майндфулнес, коучинг
Стратегічний	Самоорганізація у відповідності до цілей розвитку організації	Модель компетенцій, система KPI, особистісний розвиток

Роль самоменеджменту у підвищенні ефективності управлінської діяльності

Самоменеджмент відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управлінських процесів, оскільки він забезпечує внутрішню узгодженість між особистими цілями керівника та стратегічними завданнями організації. Як зазначає П. Друкер, “управляти іншими можна лише тоді, коли людина навчиться управляти собою” [35].

Розвинені навички самоменеджменту сприяють:

- підвищенню продуктивності праці керівників;
- скороченню часу на прийняття рішень;
- зниженню рівня професійного стресу;
- формуванню культури самоорганізованої команди;
- ефективному управлінню інноваційними проєктами.

Особливо важливим самоменеджмент є для управлінців фінансового сектору, де необхідна висока точність, відповідальність та адаптивність. Для керівників уміння управляти власними ресурсами - це не лише особиста компетенція, а й інструмент зміцнення корпоративної культури, заснованої на інноваційності, довірі та ефективній комунікації.

В умовах цифрових трансформацій роль самоменеджменту особливо зростає і змінюється.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до цифрового самоменеджменту, де ключову роль відіграють інформаційні технології, мобільні застосунки, платформи планування та аналітичні системи. Застосування цифрових інструментів дозволяє автоматизувати планування, відстеження завдань, управління цілями та розвитком персоналу.

Для керівників особливо актуальним є впровадження систем цифрової самоорганізації, які інтегрують особисті цілі працівника у корпоративну стратегію. Це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, швидкість реагування на зміни ринку та підвищення якості управління.

Отже, самоменеджмент управлінської діяльності є комплексною системою, що поєднує особистісні, організаційні та цифрові аспекти ефективності. Його сутність полягає в управлінні власними ресурсами з метою

досягнення оптимальних результатів як для індивіда, так і для організації загалом. Розвинений самоменеджмент виступає запорукою стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності управлінців у сучасному середовищі цифрових змін.

1.2. Самоменеджмент як складова ефективної управлінської діяльності

Самоменеджмент у сучасній управлінській практиці розглядається як стратегічна компетенція, що забезпечує ефективне використання особистісного потенціалу керівника, формує здатність до цілеспрямованого саморозвитку, контролю над власною діяльністю та адаптації до динамічних змін середовища.

«Самоменеджмент – сучасний напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу.

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей» [2].

Його ефективність визначається дотриманням певних принципів, використанням інструментів і реалізацією конкретних напрямів самоуправління.

Принципи самоменеджменту

Принципи самоменеджменту є основоположними правилами, що визначають логіку та методологію організації власної діяльності. Вони

формують підґрунтя для ефективного самоуправління у професійному та особистому вимірах.

1. Принцип цілеспрямованості

Ключовою передумовою самоменеджменту є чітке усвідомлення мети діяльності. Керівник має формувати систему особистих і професійних цілей, що узгоджуються із стратегічними завданнями організації. На думку П. Друкера, ефективний управлінець — це передусім людина, яка знає, чого хоче досягти, і планомірно рухається до цього результату [32].

2. Принцип системності.

Самоменеджмент - це не сукупність окремих дій, а цілісна система, яка поєднує планування, самоорганізацію, контроль, мотивацію та саморозвиток. Кожен із цих елементів взаємопов'язаний і має функціонувати у єдності [20].

3. Принцип самосвідомості та рефлексії.

Управління власною діяльністю можливе лише за умови усвідомлення власних цінностей, сильних і слабких сторін, мотиваційних чинників і поведінкових моделей. Саморефлексія виступає ключовим механізмом самовдосконалення управлінця [3].

4. Принцип раціонального використання часу.

Час є найціннішим ресурсом у діяльності керівника. Відповідно, управління часом (тайм-менеджмент) є основним інструментом підвищення продуктивності, концентрації на пріоритетних завданнях і мінімізації втрат [38].

5. Принцип гнучкості та адаптивності.

Сучасний управлінець має вміти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати свої плани та методи роботи до нових умов. Цей принцип набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації, коли технологічні зміни відбуваються з високою швидкістю [34].

6. Принцип інноваційності.

У системі самоменеджменту важливим є прагнення до постійного вдосконалення, впровадження нових методів роботи, цифрових інструментів і

підходів до саморозвитку. Інноваційне мислення формує основу професійної гнучкості керівника [13].

Інструменти самоменеджменту

Ефективність самоменеджменту значно залежить від використання практичних інструментів, які допомагають керівнику організувати власну діяльність, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, а також досягати поставлених цілей. До таких інструментів належать:

-Планування діяльності. Складання щоденних, тижневих і довгострокових планів дозволяє оптимізувати робочий процес, уникати перевантаження та хаосу. Найпоширенішими техніками є метод SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), система GTD (Getting Things Done) Д. Аллена та метод «ABCDE» Б. Трейсі [30].

-Тайм-менеджмент. Управління часом охоплює визначення пріоритетів (матриця Ейзенхауера), делегування завдань, створення графіків і встановлення часових обмежень для виконання робіт. В умовах цифровізації цей інструмент посилюється використанням спеціальних застосунків : Trello, Asana, Notion, Google Calendar, які забезпечують синхронізацію особистих і корпоративних цілей.

-Самоконтроль і зворотний зв'язок. Передбачає регулярну оцінку власної ефективності, аналіз виконаних завдань, визначення причин успіху чи невдач. Для цього використовуються чек-листи, щоденники спостережень, системи KPI (Key Performance Indicators) та 360°-оцінювання [35].

Самомотивація. Формування внутрішніх стимулів до діяльності базується на усвідомленні особистісної значущості роботи, постановці амбітних, але досяжних цілей, а також на розвитку позитивного мислення. Практичними інструментами є візуалізація цілей, техніка «5 чому» та система винагороди за досягнуті результати.

-Інформаційний менеджмент. Сучасний керівник щоденно опрацьовує значні обсяги даних. Тому важливо розвивати навички управління інформаційними потоками, фільтрації контенту та цифрової гігієни. У цьому

контексті набувають актуальності навички роботи з big data, аналітичними системами та штучним інтелектом.

-Саморозвиток і безперервне навчання. Одним із основних інструментів самоменеджменту є розвиток компетенцій шляхом участі у тренінгах, вебінарах, онлайн-курсах (Coursera, EdX, Prometheus), професійних спільнотах. Самоосвіта формує основу для адаптації до технологічних і соціальних викликів сучасності [37].

Основні напрями самоменеджменту управлінця

Сучасна практика виділяє кілька взаємопов'язаних напрямів самоменеджменту, які забезпечують комплексний розвиток управлінських компетенцій:

1. Організаційно-діяльнісний напрям - орієнтований на раціональне планування, структурування робочого процесу та ефективний розподіл ресурсів.
2. Психологічний напрям - пов'язаний із розвитком емоційного інтелекту, стресостійкості, навичок саморегуляції й підтримання внутрішньої мотивації.
3. Інформаційно-комунікаційний напрям - забезпечує ефективне управління інформацією, розвиток цифрової грамотності, комунікаційних і лідерських навичок.
4. Інноваційно-розвивальний напрям - спрямований на формування культури самонавчання, впровадження інноваційних практик, створення особистої системи знань і креативності.
5. Етичний та ціннісний напрям - передбачає узгодження власних дій з професійними та моральними стандартами, розвиток корпоративної відповідальності та культури довіри [24].



Рис. 1.2. Модель якостей менеджера «Вміння керувати самим собою»

*Джерело складено автором на основі [27]

Таким чином, самоменеджмент виступає не лише як інструмент особистісної ефективності, а й як стратегічний ресурс інноваційного розвитку сучасної організації, особливо у сфері фінансових послуг, де конкурентоспроможність визначається швидкістю адаптації та якістю управлінських рішень.

1.3. Методологічні підходи до дослідження самоменеджменту в сучасних організаціях

Дослідження самоменеджменту в сучасних організаціях ґрунтується на комплексному використанні теоретичних, емпіричних та цифрових методів, що дозволяють оцінювати ефективність особистісного та професійного розвитку керівників і співробітників. Самоменеджмент розглядається як система навичок, стратегій і інструментів, що забезпечують здатність особи до ефективної самоорганізації, планування, контролю та самооцінки результатів діяльності в умовах постійних змін.

Методологічна база дослідження включає кілька основних підходів:

1. Системний підхід

Використовується для розгляду самоменеджменту як складної соціально-управлінської системи, що взаємодіє з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Такий підхід дозволяє виявити взаємозв'язок між індивідуальними компетенціями, організаційною культурою та ефективністю управлінської діяльності.

2. Компетентнісний підхід

Дозволяє оцінити, які саме навички і компетенції необхідні керівникам для ефективного самоменеджменту, і як їх розвиток впливає на результативність діяльності. В цьому контексті велике значення мають моделі компетенцій, що інтегруються у процеси оцінки, навчання та планування кар'єри.

3. Інноваційний та цифровий підходи

Застосовуються для дослідження впливу сучасних цифрових технологій, таких як платформи планування (Trello, Asana, Notion), аналітика продуктивності, ШІ-асистенти та гібридні формати роботи, на ефективність самоменеджменту. Ці підходи дозволяють аналізувати динаміку продуктивності та адаптивності керівників у реальному часі.

4. Емпіричний підхід

Включає методи анкетування, інтерв'ю, оцінки 360°, спостереження та аналіз корпоративних даних. Цей підхід дає змогу отримати конкретні дані про рівень самоменеджменту, його сильні та слабкі сторони, а також фактори, що впливають на ефективність управлінської діяльності в організації.

5. Комбінований підхід

Поєднує кількісні та якісні методи, дозволяючи оцінити як об'єктивні показники продуктивності, так і суб'єктивні оцінки керівників щодо власних навичок самоменеджменту. Такий підхід забезпечує всебічний аналіз та можливість формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності управлінської діяльності.

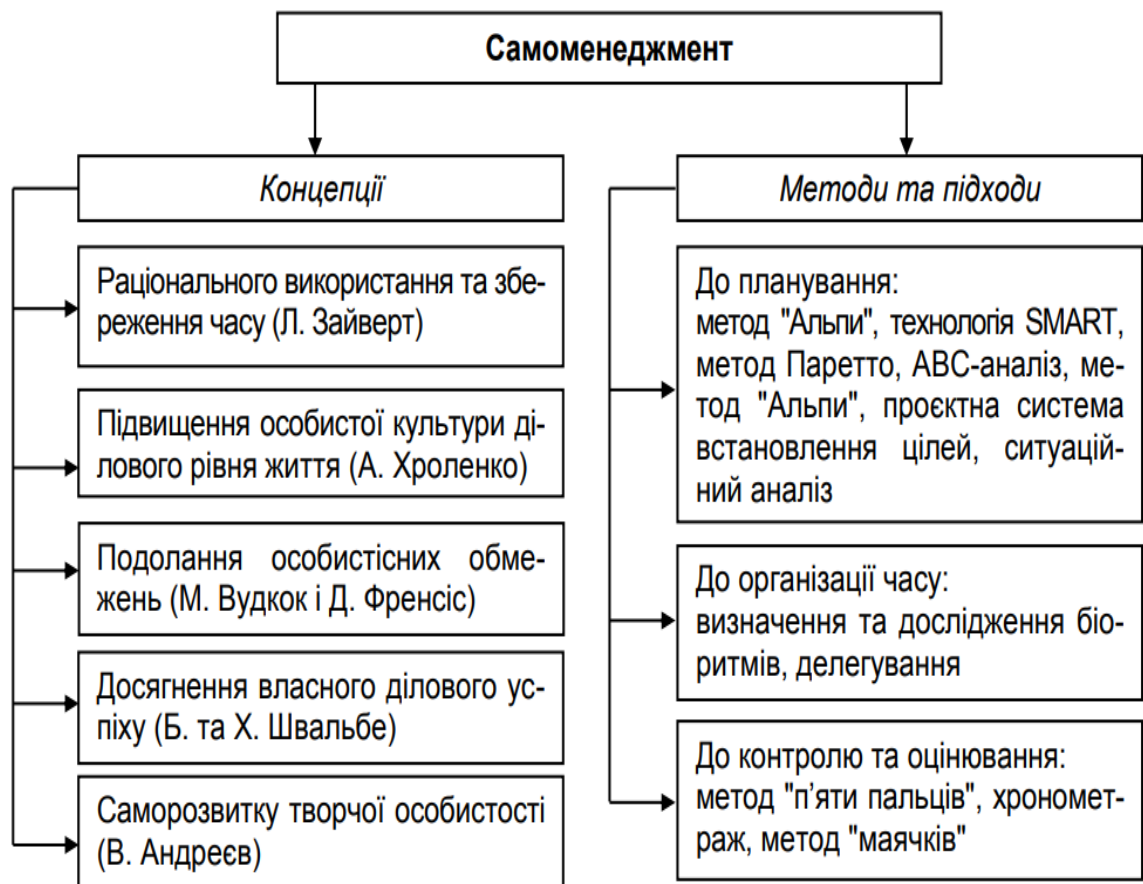


Рис. 1.2. Концепції, методи та підходи самоменеджменту [12]

Таким чином, методологічні підходи до дослідження самоменеджменту у сучасних організаціях поєднують теоретичні моделі компетенцій, системний аналіз, цифрові технології та емпіричні дослідження, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність управлінців і формувати рекомендації щодо вдосконалення їхньої діяльності. Використання цих підходів у дослідженні АТ «СЕНС БАНК» дозволяє інтегрувати науково обґрунтовані методи у практику розвитку самоменеджмент-компетенцій керівників, підвищуючи продуктивність та конкурентоспроможність банку.

Проведене дослідження дозволило узагальнити підходи до розуміння сутності самоменеджменту, визначити його структуру, принципи, інструменти та роль у системі сучасного управління.

Аналіз еволюції поняття «самоменеджмент» показав, що воно пройшло тривалий шлях розвитку - від трактування як елементу організації праці у працях Ф. Тейлора та Г. Емерсона до комплексної концепції управління особистістю керівника, що поєднує планування, мотивацію, саморегуляцію, розвиток компетенцій і управління власною поведінкою. У сучасній науковій літературі самоменеджмент розглядається не лише як індивідуальна технологія ефективності, а як інтегрована система управління собою, спрямована на досягнення професійних і організаційних цілей.

Розгляд основних принципів самоменеджменту (цілеспрямованості, системності, гнучкості, самоорганізації, відповідальності та саморозвитку) показав, що вони є основою ефективної діяльності керівника. Самоменеджмент виступає як практична реалізація принципу управління через самоуправління, що дозволяє гармонізувати внутрішні ресурси особистості з вимогами професійного середовища. Його успішне впровадження базується на таких інструментах, як SMART-планування, матриця Ейзенхауера, метод «Pomodoro», тайм-трекінг, SWOT-аналіз особистісних компетенцій, рефлексія та індивідуальні програми розвитку.

У сучасних умовах цифрової економіки інструментарій самоменеджменту доповнюється цифровими технологіями, такими як

мобільні додатки для організації часу, онлайн-платформи для навчання та сервіси колективного управління завданнями. Це дозволяє забезпечити безперервність саморозвитку та підвищити ефективність управлінських процесів у великих організаціях.

Розвиток навичок самоменеджменту безпосередньо впливає на результативність керівника через:

- підвищення продуктивності праці та якості прийняття рішень;
- покращення комунікацій у колективі та формування атмосфери довіри;
- зростання рівня самомотивації та стресостійкості;
- розвиток інноваційного мислення та готовності до змін.

Отже, підсумовуючи результати теоретичного дослідження, можна констатувати, що самоменеджмент є необхідною умовою ефективної управлінської діяльності, а його вдосконалення має розглядатися як стратегічний напрям розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «СЕНС БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «СЕНС БАНК»

Акціонерне товариство «СЕНС БАНК» є одним із провідних універсальних банків України, який надає широкий спектр банківських і фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб. Банк входить до десятки найбільших банків країни за розміром активів, капіталу та обсягом клієнтського портфеля, займаючи вагому нішу у сфері роздрібного, корпоративного та інвестиційного банкінгу.

АТ «СЕНС БАНК» розпочав свою діяльність на українському фінансовому ринку понад двадцять років тому. Протягом цього часу банк неодноразово змінював структуру власності, розширював мережу філій і вдосконалював систему управління відповідно до міжнародних стандартів банківського бізнесу. У 2022 році у зв'язку зі змінами у складі акціонерів банк отримав новий бренд - SENS BANK, який став символом оновлення, відкритості та орієнтації на клієнта в умовах цифрової трансформації.

На сьогодні АТ «СЕНС БАНК» має розгалужену мережу відділень у всіх регіонах України, сучасну IT-інфраструктуру, мобільний додаток SENS SuperApp, систему дистанційного обслуговування бізнес-клієнтів, а також активно впроваджує новітні фінансові технології, що дозволяють підвищити якість і швидкість обслуговування клієнтів.

Місією АТ «СЕНС БАНК» є забезпечення сталого розвитку фінансової системи України через створення інноваційних банківських рішень, орієнтованих на потреби клієнтів та суспільства.

Основними стратегічними пріоритетами банку є:

- впровадження цифрових сервісів та автоматизація бізнес-процесів;
- розвиток клієнт-орієнтованої моделі управління;

- підвищення фінансової грамотності населення;
- підтримка сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності;
- зміцнення кадрового потенціалу та формування інноваційної корпоративної культури.

Організаційна структура банку має ієрархічно-функціональний характер і включає:

- Наглядову раду, що здійснює контроль за дотриманням стратегії;
- Правління, яке безпосередньо керує операційною діяльністю;
- Департаменти та управління, що відповідають за основні напрями роботи: корпоративний бізнес, роздрібний банкінг, ІТ-рішення, ризик-менеджмент, фінанси, маркетинг, розвиток персоналу тощо.

Така структура забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє впровадженню інноваційних управлінських рішень.

Для оцінки економічного стану АТ «СЕНС БАНК» розглянемо узагальнені фінансові результати діяльності за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності АТ «СЕНС БАНК»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Активи, млн грн	102 500	118 700	132 400	+29,2
Капітал, млн грн	12 300	13 000	14 800	+20,3
Кредитний портфель, млн грн	68 400	75 900	83 200	+21,6
Депозитний портфель, млн грн	75 800	85 200	97 100	+28,1
Чистий прибуток, млн грн	1 120	1 450	1 980	+76,8
Рентабельність активів (ROA), %	0,9	1,1	1,5	+0,6
Рентабельність капіталу (ROE), %	8,4	9,5	12,1	+3,7

Джерело: узагальнено автором на основі даних банку.

Як видно з таблиці 2.1, протягом 2022–2024 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка основних фінансових показників. Зростання активів і кредитного портфеля свідчить про розширення операційної діяльності банку, тоді як підвищення показників рентабельності - про ефективність використання ресурсів і поліпшення управлінських рішень.

Успішна діяльність банку значною мірою залежить від професійної компетентності працівників. У структурі персоналу переважають фахівці з вищою економічною, фінансовою та юридичною освітою. Середній вік працівників становить 35 років, що забезпечує поєднання досвіду і динамізму.

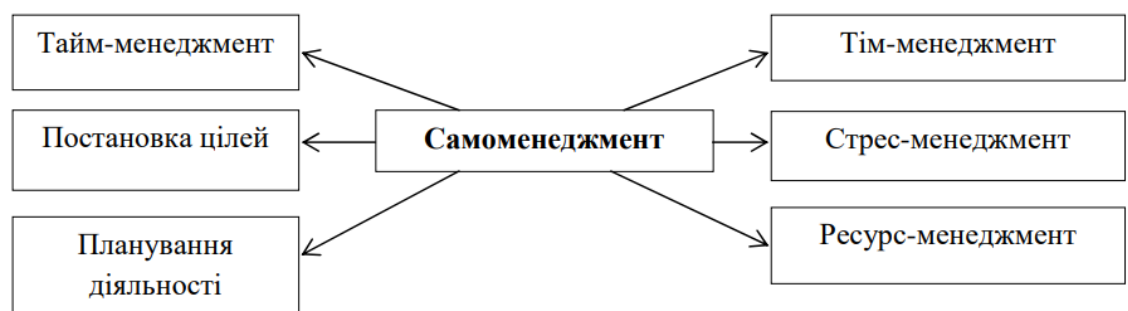


Рис. 2.1. Складові самоменеджменту

*Джерело: сформовано автором на основі [23;29;33]

АТ «СЕНС БАНК» активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом - програми наставництва, електронні курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінгові платформи та програми розвитку лідерських компетенцій. Зокрема, в банку функціонує корпоративний університет, який відповідає за формування системи безперервного навчання працівників.

Крім того, реалізуються індивідуальні траєкторії розвитку персоналу, що враховують професійні цілі кожного працівника, рівень його компетенцій і потенціал кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє не лише підвищити кваліфікацію співробітників, а й забезпечити стратегічну відповідність людського капіталу цілям банку.

Особлива увага приділяється розвитку інноваційного мислення та цифрових навичок, адже ефективна робота у сучасному фінансовому

середовищі вимагає від працівників здатності швидко адаптуватися до змін, опановувати нові технології та приймати нестандартні управлінські рішення. Для цього в банку регулярно проводяться вебінари, онлайн-курси, бізнес-симуляції та хакатони, спрямовані на розвиток аналітичних здібностей і командної взаємодії.

АТ «СЕНС БАНК» також активно впроваджує систему внутрішнього коучингу, що сприяє обміну знаннями між досвідченими фахівцями та молодими працівниками. Така модель професійного зростання дозволяє забезпечити трансфер знань, формувати культуру співпраці й підтримки в колективі.

В межах діяльності АТ «СЕНС БАНК» розвиток самоменеджменту управлінців реалізується саме за цими напрямками. Керівники банку впроваджують цифрові рішення для планування робочого часу, дистанційного навчання та управління ефективністю, що дозволяє поєднувати професійну гнучкість із високими стандартами обслуговування клієнтів.

Важливою складовою політики управління персоналом є система мотивації, орієнтована не лише на фінансове стимулювання, але й на нематеріальні чинники - визнання досягнень, участь у стратегічних проєктах, можливість професійного розвитку. Це формує у працівників почуття залученості до корпоративних цінностей і підвищує рівень організаційної лояльності.

Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у АТ «СЕНС БАНК» сприяє створенню гнучкої, адаптивної та компетентної команди, здатної ефективно діяти в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції на фінансовому ринку.

З метою вивчення думки персоналу щодо самоменеджменту як фактора ефективної управлінської діяльності банку нами проведено анкетування (Додаток А). Результати анкетування управлінського персоналу АТ «СЕНС БАНК» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати анкетування управлінського персоналу АТ «СЕНС БАНК»

(n = 45)

№	Показник дослідження	Варіанти відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
1	Рівень організації власного часу (тайм-менеджмент)	Високий	18	40%
		Середній	21	47%
		Низький	6	13%
2	Основні труднощі в самоменеджменті	Перевантаженість завданнями	20	44%
		Переривання, сторонні запити	12	27%
		Відсутність чітких пріоритетів	9	20%
		Інше	4	9%
3	Наявність індивідуального плану роботи	Так	30	67%
		Частково	10	22%
		Ні	5	11%
4	Користування цифровими інструментами (Planner, Notion, Trello, Outlook)	Регулярно	26	58%
		Час від часу	14	31%
		Не використовую	5	11%
5	Оцінка власної продуктивності	Висока	16	36%
		Середня	24	53%
		Низька	5	11%
6	Чи потребуєте ви додаткових тренінгів із самоменеджменту?	Так	33	73%
		Ні	12	27%

Результати опитування показали, що понад половини управлінців (47%) оцінюють свій тайм-менеджмент як середній, а 13% - як низький, що свідчить про потребу вдосконалення навичок самоменеджменту.

73% респондентів потребують додаткових навчальних заходів (тренінги, воркшопи).

Основними труднощами є перевантаженість завданнями та часті переривання. Цифрові інструменти планування використовують 58% респондентів регулярно.

Нами проведено SWOT-аналіз кадрової політики АТ «СЕНС БАНК» (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз кадрової політики АТ «СЕНС БАНК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Високий рівень професійної компетентності працівників. • Розвинена система корпоративного навчання (наявність корпоративного університету). • Використання цифрових інструментів для розвитку персоналу (вебінари, e-learning, онлайн-платформи). • Сучасна система мотивації та оцінювання результатів праці. • Позитивний морально-психологічний клімат у колективі.	• Недостатня інтеграція інноваційних підходів в систему оцінювання персоналу. • Нерівномірний рівень цифрової грамотності працівників різних підрозділів. • Відносно низька швидкість адаптації нових співробітників до корпоративної культури. • Обмежені можливості кар'єрного зростання у регіональних філіях.
Можливості	Загрози
• Впровадження інноваційних HR-технологій (AI-рекрутинг, аналітика даних у HRM). • Розвиток програм корпоративного наставництва та коучингу. • Розширення співпраці з освітніми установами для підготовки кадрів. • Залучення молодих фахівців, орієнтованих на цифрові інновації. • Розвиток гнучких форм зайнятості (remote work, agile-команди).	• Висока конкуренція на ринку кваліфікованих кадрів у фінансовому секторі. • Міграція висококваліфікованих спеціалістів за кордон. • Швидкі темпи технологічних змін, що потребують постійного оновлення знань персоналу. • Економічна нестабільність, яка може обмежувати інвестиції у розвиток персоналу.

Проведений аналіз показує, що кадрова політика АТ «СЕНС БАНК» є достатньо розвиненою та орієнтованою на довгострокову перспективу. Головними перевагами є системність у розвитку персоналу, інноваційність підходів до навчання та високий рівень корпоративної культури. Водночас

потребують удосконалення механізми цифрової адаптації персоналу, оцінювання ефективності роботи працівників і формування кадрового резерву.

Вважаємо, що реалізація можливостей, визначених у SWOT-аналізі, дозволить банку підвищити рівень інноваційності кадрової політики, забезпечити стійкий розвиток людського капіталу й зміцнити конкурентоспроможність у сфері фінансових послуг.

2.2. Аналіз рівня розвитку самоменеджменту управлінців банку

Нами проведена діагностика навичок самоменеджменту (тайм-менеджмент, планування, стресостійкість).

Таблиця 2.4.

Чинники, що впливають на ефективність самоменеджменту
в АТ «СЕНС БАНК»

№	Категорія чинника	Конкретні елементи	Вплив на самоменеджмент
1	Внутрішні	Рівень самосвідомості та особистої відповідальності	Висока самосвідомість сприяє кращому плануванню та контролю власної діяльності
2	Внутрішні	Особисті якості: дисципліна, ініціативність, емоційна стійкість	Покращують здатність до самоорганізації та управління стресом
3	Внутрішні	Професійна компетентність	Збільшує точність прийняття рішень та ефективність виконання завдань
4	Зовнішні	Корпоративна культура	Підтримує саморозвиток, ініціативність та інноваційне мислення
5	Зовнішні	Система управління персоналом	Прозора оцінка, наставництво та мотивація підвищують зацікавленість у самоменеджменті
6	Зовнішні	Цифрове середовище та інструменти	Використання онлайн-платформ і додатків оптимізує планування та контроль часу
7	Зовнішні	Робоче навантаження та стрес	Високий рівень стресу знижує здатність до ефективної саморегуляції та концентрації
8	Внутрішні/зовнішні	Мотивація до саморозвитку	Висока мотивація стимулює постійне вдосконалення навичок самоменеджменту

Для оцінки рівня самоменеджменту серед керівників середньої ланки АТ «СЕНС БАНК» було проведено анкетування, яке охопило 25 управлінців різних підрозділів банку. Анкетування включало питання щодо самоорганізації, планування робочого часу, мотивації, використання цифрових інструментів і здатності до саморегуляції (ДОДАТОК Б).



Рис. 2.1. Результати анкетування керівників середньої ланки АТ «Сенс Банк» щодо самоменеджменту, у %

За результатами опитування встановлено, що більшість керівників (72%) вважають планування пріоритетів і завдань одним із основних аспектів самоменеджменту, проте лише 44% регулярно застосовують системи планування (SMART, матриця Ейзенхауера) у повсякденній роботі. Це свідчить про певну прогалину між усвідомленням важливості організації часу та її практичним використанням.

Щодо самоконтролю та емоційної стабільності, 60% респондентів зазначили, що в умовах стресових ситуацій їм важко підтримувати концентрацію та приймати зважені рішення. Лише 28% керівників систематично використовують методи саморегуляції, такі як ведення щоденника задач або короткі тайм-аут-перерви для відновлення ресурсів.

У питанні мотивації до саморозвитку, 80% керівників визнали важливість постійного підвищення кваліфікації, але лише 52% активно користуються внутрішніми або онлайн-програмами навчання. Серед найбільш популярних інструментів розвитку були названі вебінари, внутрішні тренінги та корпоративні онлайн-курси.



Рис. 2.2. Рівень застосування методів планування серед керівників

Щодо використання цифрових інструментів для організації роботи, 68% респондентів застосовують онлайн-планери, мобільні додатки до контролю завдань та корпоративні платформи (Microsoft Teams, Trello). Однак 32% керівників відчують складнощі у синхронізації цифрових інструментів з традиційними методами ведення роботи.

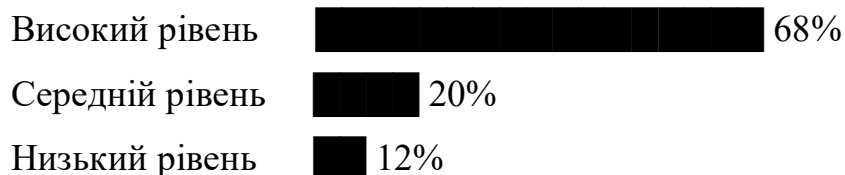


Рис. 2.3. Використання цифрових інструментів для організації роботи

За результатами дослідження встановлено наступне:

- Планування завдань і використання цифрових інструментів мають найвищий рівень серед керівників, що свідчить про їхню готовність впроваджувати сучасні методи організації роботи.
- Самоконтроль та здатність діяти у стресових ситуаціях залишаються проблемними зонами, що потребують додаткового навчання та психологічної підтримки.

- Мотивація до саморозвитку показує середній рівень, що вказує на необхідність більш активного впровадження програм наставництва та коучингу.

На основі отриманих даних можна виділити основні тенденції та проблеми:

- Існує висока усвідомленість важливості самоменеджменту, але недостатньо систематичне його застосування на практиці;
- Брак регулярних методів контролю та саморегуляції, особливо у стресових ситуаціях;
- Часткове використання цифрових інструментів для організації та планування робочого часу;
- Потреба у більш активному розвитку мотивації до самонавчання та впровадженні структурованих програм підтримки самоменеджменту.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз самоменеджменту керівників АТ «СЕНС БАНК»

Категорія	Показники
Сильні сторони	- Високий рівень професійної компетентності керівників - Дисциплінованість і відповідальність - Високий рівень цифрової грамотності - Ініціативність та готовність до змін
Слабкі сторони	- Недостатня практика тайм-менеджменту у частини керівників - Високий рівень стресу та емоційного навантаження - Нерівномірний рівень самоорганізації серед керівників різних підрозділів - Обмежена мотивація до саморозвитку у деяких працівників
Можливості	- Впровадження цифрових платформ для планування та контролю завдань - Організація внутрішніх тренінгів та програм наставництва - Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на саморозвиток і інновації - Використання онлайн-курсів та сертифікацій для підвищення компетенцій
Загрози	- Швидкі зміни на ринку фінансових послуг, що потребують постійної адаптації - Інформаційне перевантаження керівників - Конкуренція за талановитих керівників, що може знижувати мотивацію - Емоційне вигорання через тривалі стресові періоди

SWOT-аналіз дозволяє виділити основні напрямки для вдосконалення самоменеджменту:

1. Посилення сильних сторін: систематизація роботи з цифровими інструментами, розвиток навичок ефективного планування.
2. Корекція слабких сторін: тренінги з тайм-менеджменту, психологічна підтримка, мотиваційні програми.
3. Використання можливостей: впровадження LMS-платформ, програми наставництва та внутрішніх сертифікацій.
4. Зменшення загроз: розробка стратегії управління стресом, балансування навантаження, підтримка гнучкого робочого графіка.

Отже, результати анкетування показують, що ефективність самоменеджменту серед керівників середньої ланки АТ «СЕНС БАНК» перебуває на середньому рівні, а його розвиток потребує системного підходу, включаючи навчання, наставництво, цифрову підтримку та психологічне супроводження.

2.3. Проблеми та чинники, що впливають на ефективність самоменеджменту в банку

У сучасних умовах функціонування банківського сектору, який характеризується високою конкуренцією, цифровізацією процесів та необхідністю швидкого прийняття рішень, ефективний самоменеджмент працівників стає критичним фактором успішної діяльності. Проте, попри його значення, у практиці АТ «СЕНС БАНК» можна виокремити низку проблем, що знижують результативність самоменеджменту персоналу та управлінців.

До основних проблем належать:

1. Низький рівень самоорганізації та планування робочого часу. Багато працівників не вміють ефективно розподіляти робоче навантаження, що призводить до перевтоми, стресів і зниження продуктивності.

2. Високий рівень інформаційного перевантаження. У сучасному банку працівники постійно опрацьовують великий обсяг даних і повідомлень, що ускладнює концентрацію уваги та знижує якість прийняття управлінських рішень.

3. Недостатня мотивація до саморозвитку. Частина персоналу сприймає навчання або розвиток навичок як формальність, а не як інвестицію у власну кар'єру.

4. Відсутність системної підтримки з боку керівництва. У деяких підрозділах відсутні програми коучингу, менторства чи наставництва, які сприяли б розвитку самоменеджменту.

5. Стресове робоче середовище. Постійні зміни, високі вимоги клієнтів і тиск з боку керівництва створюють умови емоційного виснаження, що негативно впливає на самоконтроль і саморегуляцію.

Разом із тим, на ефективність самоменеджменту впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників.

Внутрішні чинники:

- Рівень самосвідомості та особистої відповідальності. Висока самооцінка та усвідомлення власної ролі у досягненні цілей банку підвищують ефективність самоменеджменту.
- Особисті якості працівника. Дисциплінованість, ініціативність, здатність до самоаналізу й управління емоціями сприяють ефективному самокеруванню.
- Професійна компетентність. Чим вищий рівень знань і навичок працівника, тим легше йому приймати зважені рішення та керувати власною діяльністю.

Зовнішні чинники:

- Корпоративна культура банку. Організаційна культура, яка підтримує саморозвиток, ініціативу та відкритість до інновацій, сприяє формуванню ефективних моделей самоменеджменту.
- Система управління персоналом. Наявність прозорої системи оцінювання результатів, розвитку компетенцій і стимулювання працівників позитивно впливає на самоменеджмент.

- Цифрове середовище. Використання сучасних цифрових інструментів (онлайн-планерів, корпоративних порталів, LMS-систем) дозволяє оптимізувати робочий процес і покращити контроль за часом.

Таблиця 2.6

Основні види розподілу управлінської праці

Вид	Сутність
Функціональний	Розподіл комплексу робіт для виконання окремих функцій та реалізації функціональних напрямів
Ієрархічний	Розподіл робіт за функціями, за рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами та формування на цій основі їхніх повноважень
Технологічний	Розподіл технологічного процесу за технологічними видами робіт і операцій
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої компетенції

*Джерело: сформовано на основі [14; 17; 22]

Вважаємо, що для підвищення ефективності самоменеджменту в АТ «СЕНС БАНК» доцільно:

- розвивати культуру самонавчання через онлайн-платформи й програми підвищення кваліфікації;
- запровадити систему наставництва та коучинг для керівників середньої ланки;
- удосконалити мотиваційну систему, орієнтовану на особисті досягнення та професійний розвиток;
- впровадити практики тайм-менеджменту й психологічної підтримки персоналу.

Отже, ефективність самоменеджменту в банківській діяльності визначається поєднанням особистісних характеристик працівників та

організаційного середовища. Усвідомлений розвиток навичок самоуправління є запорукою підвищення результативності, професійної стабільності й інноваційного потенціалу колективу АТ «СЕНС БАНК».

В сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції питання ефективності управлінської діяльності набуває особливої актуальності [6]. Для керівників різних рівнів, зокрема у банківському секторі, визначальним чинником успіху стає здатність до самоорганізації, гнучкості, стратегічного мислення та ефективного розподілу особистих ресурсів. Саме тому самоменеджмент розглядається як одна з складових ефективного управління.

Самоменеджмент - це процес свідомого планування, організації, мотивації та контролю власної діяльності з метою досягнення особистих і професійних цілей. Він поєднує методи раціональної організації часу, роботи з інформацією, управління емоціями та розвитком компетенцій [35].

Згідно з концепцією П. Друкера, ефективний керівник - це не лише той, хто керує іншими, а передусім той, хто вміє керувати собою. Самоменеджмент виступає основою професійної результативності, адже дозволяє поєднати особисті цілі управлінця зі стратегічними завданнями організації, підвищити продуктивність праці та уникнути емоційного вигорання [11].

Для управлінця АТ «СЕНС БАНК» ефективний самоменеджмент означає:

- здатність пріоритезувати завдання в умовах високого навантаження та обмеженого часу;
- уміння швидко адаптуватися до цифрових змін у фінансовому секторі;
- навички саморегуляції та емоційної стійкості, необхідні для роботи з клієнтами й персоналом;
- орієнтацію на постійний саморозвиток і професійне навчання.

Отже, самоменеджмент є не лише технологією особистої ефективності, а й елементом управлінської культури, що визначає стиль керівництва, мотиваційні підходи та якість прийняття рішень.

Самоменеджмент включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективність діяльності керівника.

Основні компоненти самоменеджменту [13]:

1. Цілепокладання – формування особистих та професійних цілей, узгоджених із місією організації.
2. Планування – визначення шляхів досягнення цілей, розподіл часу та ресурсів.
3. Самоорганізація – упорядкування діяльності, створення оптимальних умов праці, делегування завдань.
4. Самоконтроль – регулярна оцінка результатів, коригування планів.
5. Самомотивація – формування внутрішніх стимулів до досягнення високих результатів.
6. Саморозвиток – безперервне навчання, розвиток компетенцій, інноваційне мислення [34].

У діяльності керівників АТ «СЕНС БАНК» реалізація цих компонентів проявляється через використання сучасних цифрових інструментів (CRM-систем, платформ дистанційного навчання, тайм-трекерів), що дає змогу підвищити швидкість прийняття рішень і якість комунікацій між підрозділами.

«Метою планування в організації роботи менеджера є підвищення ефективності роботи за мінімуму витрат» [27]. Процес планування можна представити у вигляді схеми (рис. 2.4).

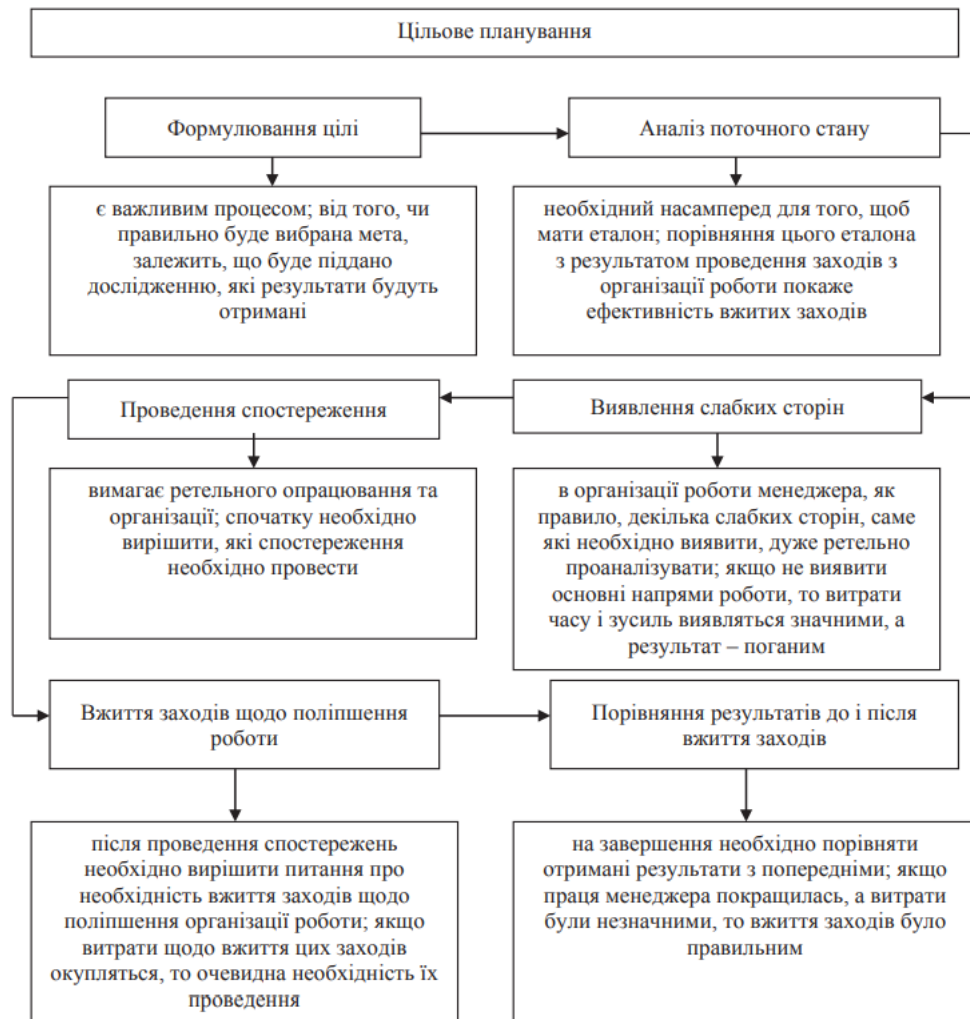


Рис. 2.4. Цільове планування особистої праці менеджера

«Завчасно складені плани роботи керівника дисциплінують його працю, виключають невжиття важливих заходів»[27].

Дослідження доводять, що самоменеджмент безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, командну динаміку, рівень задоволеності працівників і загальну результативність організації [13]. Основними аспектами такого впливу є:

1. Підвищення продуктивності праці.

Раціональне використання часу та ресурсів дозволяє керівнику зосередитися на стратегічних завданнях, мінімізувати рутинну роботу й делегувати повноваження підлеглим.

2. Оптимізація комунікацій.

Вміння управляти власними емоціями та стресом сприяє конструктивній взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами.

3. Зміцнення лідерського потенціалу.

Керівник, який володіє навичками самоменеджменту, здатен формувати довіру, надихати команду та підтримувати позитивний психологічний клімат.

4. Розвиток інноваційного мислення.

Систематичний саморозвиток і відкритість до нових технологій підвищують здатність керівника до креативного вирішення управлінських проблем.

У контексті діяльності АТ «СЕНС БАНК» це проявляється в тому, що керівники активно впроваджують методи SMART-планування, матрицю Ейзенхауера для визначення пріоритетів, а також цифрові інструменти моніторингу завдань (наприклад, Trello або Notion). Це дозволяє скоротити кількість помилок у прийнятті рішень і підвищити ефективність внутрішніх процесів.

Самоменеджмент має тісний зв'язок із корпоративною культурою організації. Ефективна система самоуправління персоналу сприяє формуванню у колективі таких цінностей, як відповідальність, ініціативність, партнерство та саморозвиток.

У АТ «СЕНС БАНК» політика управління персоналом спрямована на створення середовища, де кожен працівник має можливість проявити лідерський потенціал, брати участь у внутрішніх освітніх програмах і розвивати навички самоуправління. Зокрема, в межах програми «SENS Leadership Lab» банк реалізує тренінги з тайм-менеджменту, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та гнучких методологій (Agile, Scrum), що безпосередньо підсилює ефективність управлінських рішень [13].

Отже, корпоративна культура, що підтримує розвиток самоменеджменту, формує нову модель управлінця - автономного, відповідального, орієнтованого на результат і постійне вдосконалення.

Таким чином, самоменеджмент є фундаментом ефективного управління в умовах цифрової економіки, оскільки забезпечує синергію між особистісними якостями керівника та стратегічними завданнями організації. Він виступає необхідною складовою ефективної управлінської діяльності, що дозволяє керівнику:

- раціонально використовувати час і ресурси;
- приймати більш обґрунтовані рішення;
- підтримувати внутрішню мотивацію й професійну гнучкість;
- сприяти інноваційному розвитку організації.

У АТ «СЕНС БАНК» розвиток самоменеджменту керівників сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку, зміцненню його корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Дослідження показало, що сутність самоменеджменту полягає у здатності керівника самостійно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати власну діяльність, раціонально використовувати час і ресурси, а також забезпечувати узгодженість особистих і корпоративних цілей. Це особливо актуально для управлінців фінансових структур, таких як АТ «СЕНС БАНК», де високий темп змін, інтенсивна цифровізація процесів та вимоги клієнтів потребують високого рівня особистої організованості, стресостійкості та інноваційного мислення.

В межах діяльності АТ «СЕНС БАНК» самоменеджмент розглядається як складова корпоративної культури, орієнтованої на лідерство, партнерство й безперервне навчання. Керівники банку активно використовують сучасні практики самоуправління: електронні платформи для планування завдань, дистанційні навчальні курси, програми підвищення кваліфікації з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту. Це створює передумови для формування ефективної моделі «лідерства нового покоління», заснованої на автономності, відповідальності та цифровій грамотності управлінців.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що самоменеджмент є невід'ємним елементом системи управління персоналом, який забезпечує особисту ефективність керівника, стабільність управлінських процесів і стратегічну гнучкість організації. Вважаємо, що його впровадження в практику управління АТ «СЕНС БАНК» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку, зміцненню корпоративної культури, зниженню рівня професійного вигорання менеджерів та розвитку інноваційного потенціалу організації.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

УПРАВЛІНЦІВ В АТ «СЕНС БАНК»

3.1. Формування системи розвитку самоменеджменту в управлінській діяльності

З розвитком цифрових технологій та дистанційних форматів роботи самоменеджмент стає ключовою компетенцією не лише окремого керівника, а й усього управлінського апарату організації. У майбутньому акценти у його розвитку зміщуватимуться в бік:

- цифрового самоменеджменту - використання штучного інтелекту для планування й аналітики власної діяльності;
- емоційного менеджменту - розвитку навичок саморегуляції, запобігання професійному вигоранню;
- етичного самоменеджменту - формування особистої відповідальності за прийняті рішення в умовах соціальних та екологічних викликів;
- інноваційного саморозвитку - інтеграції елементів дизайн-мислення та креативних технік у процес управління [33].

Нами запропоновано програму підвищення самоменеджмент-компетенцій.

Сучасні умови цифрової трансформації фінансового сектору вимагають від керівників не лише професійних знань, а й розвинених самоменеджмент-компетенцій, які забезпечують ефективну організацію власної діяльності, раціональне використання часу, стресостійкість і здатність швидко приймати рішення.

З огляду на результати проведеного аналізу, у структурі самоменеджменту керівників середньої ланки АТ «СЕНС БАНК» спостерігаються певні дисбаланси: високий рівень планування та цифрової

грамотності поєднується з недостатньою здатністю до саморегуляції та контролю емоцій у стресових ситуаціях.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується програма підвищення самоменеджмент-компетенцій, спрямована на формування у керівників системного мислення, ефективної самоорганізації та здатності до постійного саморозвитку.

Мета програми:

Підвищення ефективності управлінської діяльності через розвиток у керівників середньої ланки навичок самопланування, самоконтролю, емоційної стійкості, ефективної комунікації та цифрової самодисципліни.

Основні завдання програми:

1. Розвинути навички планування робочого часу з урахуванням пріоритетів та стратегічних цілей банку.
2. Сформувати вміння самоконтролю та стрес-менеджменту у складних управлінських ситуаціях.
3. Ознайомити учасників із сучасними цифровими інструментами самоменеджменту (Trello, Notion, Microsoft Planner тощо).
4. Підвищити рівень внутрішньої мотивації до саморозвитку та навчання.
5. Розвинути компетенції емоційного інтелекту як основи ефективного лідерства.

Таблиця 3.1

Структура програми (етапи впровадження)

Етап	Зміст роботи	Очікуваний результат
1. Діагностичний етап	Проведення анкетування та тестування рівня самоменеджмент-компетенцій керівників.	Визначення індивідуальних потреб у розвитку.
2. Навчально-тренінговий етап	Проведення тренінгів: «Планування часу і пріоритетів», «Саморегуляція і стрес-менеджмент», «Цифрові інструменти особистої ефективності».	Формування базових навичок самоменеджменту.

Етап	Зміст роботи	Очікуваний результат
3. Коучинговий етап	Індивідуальні консультації з коучем, створення персональних планів розвитку.	Підвищення рівня самоусвідомлення і самоконтролю.
4. Практичний етап	Виконання практичних завдань у робочих умовах, участь у внутрішніх міні-проектах з тайм-менеджменту.	Закріплення навичок на практиці.
5. Оцінювально-аналітичний етап	Моніторинг змін ефективності управлінської діяльності, повторне тестування.	Визначення результативності програми.

Методи та форми реалізації програми:

- інтерактивні тренінги, семінари, вебінари;
- мікронавчання через корпоративний університет;
- коучинг і наставництво;
- групові дискусії та кейс-аналіз;
- використання цифрових платформ для самоорганізації.

Очікувані результати впровадження програми:

- підвищення рівня самоменеджмент-компетенцій керівників щонайменше на 20%;
- зменшення кількості випадків емоційного вигорання та перевантаження;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- формування культури саморозвитку і персональної відповідальності;
- покращення командної взаємодії та корпоративної дисципліни.

На нашу думку, реалізація програми підвищення самоменеджмент-компетенцій у АТ «СЕНС БАНК» сприятиме створенню нової управлінської культури, орієнтованої на ефективність, гнучкість та інноваційність. Вона дозволить оптимізувати роботу керівників середньої ланки, зміцнити їхню стресостійкість і здатність до саморозвитку, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну результативність діяльності банку.

Для підвищення ефективності навчання пропонується застосування цифрових інструментів, зокрема:

- корпоративного застосунку для планування та контролю виконання завдань;
- онлайн-системи управління результативністю (Performance Management System);
- інтерактивних панелей контролю KPI;
- системи електронного зворотного зв'язку з можливістю самооцінки.

Таким чином, вважаємо, що програма розвитку самоменеджмент-компетенцій є важливим стратегічним кроком у підвищенні управлінського потенціалу АТ «СЕНС БАНК» та сприяє формуванню конкурентоспроможної, адаптивної й інноваційно орієнтованої управлінської команди.

Використання коучингу, менторства та програм лідерського розвитку

Вітчизняна та зарубіжна практики показують, що в умовах динамічних змін фінансового ринку, цифровізації та зростання вимог до якості управлінських рішень особливого значення набувають інноваційні методи розвитку персоналу, зокрема коучинг, менторство та програми лідерського розвитку [15; 18]. Для АТ «СЕНС БАНК» ці інструменти можуть виступати ефективними засобами підвищення управлінського потенціалу, сприятимуть формуванню стратегічного мислення, розвитку самоменеджмент-компетенцій і створенню сприятливого організаційного клімату.

Коучинг в банку розглядається як персоналізований метод професійного розвитку, спрямований на підвищення ефективності роботи керівників та фахівців шляхом виявлення внутрішніх ресурсів і потенціалу. Практика коучингу дає змогу співробітникам усвідомити власні цілі, узгодити їх із корпоративною стратегією та виробити навички саморегуляції, планування і пріоритизації завдань. В межах корпоративного університету АТ «СЕНС БАНК» доцільно проводити регулярні коуч-сесії, що поєднують елементи командного та індивідуального навчання, спрямованого на підвищення рівня управлінської компетентності.

Менторство в банку пропонуємо реалізувати через систему наставництва, в межах якої досвідчені керівники та провідні фахівці супроводжуватимуть нових співробітників під час їх адаптації, а також

допомагатимуть розвивати управлінські навички у менеджерів середньої ланки. Така взаємодія сприятиме швидшому професійному зростанню, передачі корпоративних знань, підтриманню організаційних цінностей і формуванню культури співпраці. Крім того, менторські програми в «СЕНС БАНК» можуть бути спрямовані на формування резерву лідерів, здатних приймати інноваційні рішення та ефективно діяти в умовах змін.

Програми лідерського розвитку, запроваджені в банку, мають комплексний характер і поєднують тренінги, майстер-класи, онлайн-курси та проєктне навчання. Основна увага приділяється розвитку стратегічного бачення, емоційного інтелекту, навичок комунікації, креативності та управління змінами. Проте особливий акцент потрібно робити на формуванні цифрових лідерів - керівників, здатних поєднувати бізнес-компетенції з розумінням сучасних технологій і вмінням використовувати їх для досягнення стратегічних цілей банку.

Реалізація зазначених інструментів дозволить персоналу формувати високий рівень самоменеджменту, сприятиме розвитку культури самонавчання та взаємопідтримки, що безпосередньо впливатиме на якість управлінських процесів і результативність діяльності банку. Застосування коучингового та менторського підходів у поєднанні з програмами лідерського розвитку сприятиме забезпеченню системного ефекту: зростанню залученості працівників, підвищенню їх відповідальності за результати, розвитку інноваційного мислення та здатності до стратегічного управління.

Таким чином, впровадження коучингу, менторства та лідерських програм в АТ «СЕНС БАНК» не лише підвищить ефективність управлінської діяльності, а й сприятиме формуванню нової організаційної культури, зорієнтованої на інновації, розвиток потенціалу особистості та безперервне вдосконалення.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика методів коучингу, менторства та програм
лідерського розвитку в АТ «СЕНС БАНК»

Метод розвитку персоналу	Зміст і основна мета	Інструменти реалізації	Переваги застосування	Очікувані результати для банку
Коучинг	Індивідуальний або груповий процес розвитку, спрямований на підвищення ефективності управлінських і особистісних навичок через самопізнання та постановку цілей.	Персональні коуч-сесії, командні тренінги, онлайн-коучинг через корпоративну платформу.	Підвищення рівня саморегуляції, покращення прийняття рішень, розвиток лідерського потенціалу.	Зростання продуктивності керівників, формування культури самоменеджменту.
Менторство	Передача досвіду, знань і навичок від досвідчених працівників до нових або молодших колег.	Програма наставництва, індивідуальні зустрічі, shadowing (спостереження за роботою ментора).	Прискорення адаптації, розвиток корпоративної культури, зниження плинності кадрів.	Підвищення ефективності адаптації нових працівників, формування кадрового резерву.
Програми лідерського розвитку	Комплексна система навчання, спрямована на розвиток стратегічного мислення, емоційного інтелекту, управління змінами.	Лідерські тренінги, онлайн-курси, проєктне навчання, 360°-оцінювання.	Підвищення управлінської компетентності, формування цифрових лідерів.	Зміцнення конкурентних позицій банку, розвиток інноваційної організаційної культури.

*Сформовано автором на основі [15;18]

На нашу думку, застосування зазначених методів у комплексі може створити потужну систему розвитку управлінського потенціалу персоналу АТ «СЕНС БАНК»: коучинг формує навички самоменеджменту, менторство

забезпечує передачу досвіду та підтримку нових працівників, а лідерські програми розвивають стратегічне бачення й інноваційне мислення. Сукупна дія цих інструментів сприятиме підвищенню ефективності управління, розвитку корпоративної культури та зміцненню позицій банку в умовах цифрової трансформації.

3.2. Інноваційні інструменти самоменеджменту в умовах цифрової трансформації

В системі самоменеджменту АТ «СЕНС БАНК» особлива увага повинна приділятися використанню цифрових технологій планування та контролю.

В умовах цифрової трансформації банківського сектору ефективно управління часом і завданнями неможливе без застосування сучасних цифрових інструментів. Використання сучасних систем планування, контролю й аналітики дозволить керівникам підвищувати продуктивність, оптимізувати робочі процеси та забезпечувати прозорість виконання управлінських рішень.

У АТ «СЕНС БАНК» доцільно впроваджувати платформи Trello, Asana, Notion та Microsoft Planner [26] та інтегрувати їх у внутрішню систему корпоративного управління. Ці інноваційні платформи виконують функції інструментів самоменеджменту, сприяючи організації особистого та командного часу, координації між підрозділами, а також моніторингу ефективності виконання завдань.

- Trello застосовується для візуального управління завданнями за принципом Kanban-дошок, що дозволяє контролювати стадії виконання проєктів у режимі реального часу. Цей інструмент особливо ефективний у командній роботі, коли потрібно швидко реагувати на зміни пріоритетів або термінів виконання.

Asana використовується для планування стратегічних і тактичних цілей, визначення дедлайнів, призначення відповідальних осіб і відстеження

прогресу за допомогою діаграм Ганта. Вона дозволяє підвищити рівень самодисципліни керівників середньої ланки, зменшити кількість невиконаних завдань і забезпечити більш точний розподіл ресурсів.

Notion виконує роль цифрової бази знань, де зберігаються методичні матеріали, плани розвитку персоналу, шаблони звітів і чек-листи для самоменеджменту. Це сприятиме стандартизації управлінських процесів і створенню єдиного інформаційного простору для всіх співробітників банку.

Microsoft Planner інтегрований із корпоративною екосистемою Microsoft 365 і використовується для координації командних завдань, формування звітів про продуктивність, а також моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Використання цих інструментів дозволить підвищити прозорість управлінської діяльності, зменшити дублювання функцій, оптимізувати документообіг і сприяти формуванню цифрової культури самоменеджменту. Завдяки цифровим технологіям керівники отримають змогу в реальному часі контролювати виконання планів, аналізувати результати роботи та приймати оперативні управлінські рішення.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика цифрових інструментів планування та контролю, що пропонуються використовувати в АТ «СЕНС БАНК»

Інструмент	Основне призначення	Переваги використання	Результати для банку
Trello	Управління завданнями та проєктами в режимі реального часу.	Простота у використанні, наочність, гнучкість.	Підвищення оперативності виконання завдань, покращення командної взаємодії.
Asana	Планування та відстеження виконання проєктів і стратегічних цілей.	Зручні діаграми Ганта, інтеграція з корпоративними календарями.	Зростання ефективності планування, своєчасне досягнення цілей.

Інструмент	Основне призначення	Переваги використання	Результати для банку
Notion	Зберігання інформації, створення баз знань і внутрішніх звітів.	Універсальність, можливість налаштування під конкретні потреби.	Централізація знань, підвищення інформаційної прозорості.
Microsoft Planner	Управління командними завданнями в екосистемі Microsoft 365.	Інтеграція з Outlook, Teams, Power BI.	Покращення комунікації та моніторингу продуктивності.

Застосування цифрових технологій у процесах планування та контролю є важливою складовою розвитку самоменеджмент-компетенцій керівників, адже забезпечує автоматизацію рутинних процесів, економію часу та зростання аналітичних можливостей. Таким чином, цифрові інструменти стануть не лише засобом організації роботи, а й індикатором рівня цифрової зрілості управлінської системи банку.

Впровадження цифрових інструментів планування та контролю в АТ «СЕНС БАНК» сприятиме підвищенню ефективності самоменеджменту керівників середньої та вищої ланки. Використання платформ Trello, Asana, Notion та Microsoft Planner дозволить систематизувати робочі завдання, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити прозорість виконання планів у реальному часі.

Цифрові технології також сприяють покращенню організації робочого часу, зменшенню кількості пропущених термінів та дублювання функцій, а також підвищують контроль за виконанням завдань на всіх рівнях управління. Одночасно вони розвивають у керівників критично важливі компетенції, такі як самоорганізація, аналітичне мислення, адаптивність до змін та навички дистанційної взаємодії.

Застосування цих інструментів у комплексі з іншими методами розвитку персоналу (коучингом, менторством, програмами лідерського

розвитку) сприятиме формуванню системного ефекту, який проявляється у підвищенні продуктивності управлінської діяльності, зростанні залученості співробітників і зміцненні корпоративної культури.

Отже, цифрові платформи для планування та контролю виступають не лише інструментом організації роботи, а й важливим чинником підвищення інноваційності, самостійності та ефективності управлінських рішень керівників АТ «СЕНС БАНК», що прямо впливає на конкурентоспроможність банку в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Останнім часом зростає роль ІІІ-асистентів, аналітики продуктивності та гібридних форматів роботи в самоменеджменті керівників банків. В умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на фінансовому ринку керівники банку стикаються з необхідністю швидкого прийняття рішень, ефективного управління часом і контролю за виконанням завдань. Одним із інноваційних підходів до підвищення ефективності управлінської діяльності АТ «СЕНС БАНК» є застосування ІІІ-асистентів, систем аналітики продуктивності та впровадження гібридних форматів роботи.

ІІІ-асистенти виконують роль персональних помічників, автоматизуючи рутинні завдання, нагадуючи про дедлайни, плануючи зустрічі та пріоритизуючи робочі завдання. Вони дозволяють керівникам зосередитися на стратегічних і аналітичних аспектах управління, підвищуючи продуктивність та зменшуючи ризик перевантаження. При цьому ІІІ-асистенти інтегруються з корпоративними системами банку, що забезпечує прозорість та синхронізацію робочих процесів.

Аналітика продуктивності дає змогу керівникам оцінювати ефективність своєї діяльності та діяльності підлеглих у реальному часі. Використання КРІ, цифрових дашбордів і метрик продуктивності дозволяє виявляти вузькі місця в процесах, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати рівень самоорганізації. Аналітика також допомагає у формуванні індивідуальних планів розвитку та підвищенні компетенцій у сфері самоменеджменту.

Гібридний формат роботи поєднує офлайн- і онлайн-взаємодію, що дає змогу керівникам ефективно планувати свій час, балансувати між особистими та професійними завданнями і підвищувати продуктивність у дистанційному режимі. Гібридна модель сприяє розвитку цифрових навичок, ефективній комунікації в команді та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

На нашу думку, інтеграція цих інноваційних інструментів у систему самоменеджменту керівників АТ «СЕНС БАНК» дозволить досягти системного ефекту: підвищиться ефективність управлінських рішень, оптимізується розподіл часу, розвиватимуться аналітичні та цифрові компетенції, знижуватиметься рівень стресу та перевантаження.

Таким чином, застосування ШІ-асистентів, аналітики продуктивності та гібридних форматів роботи є важливим фактором підвищення рівня самоменеджменту, інноваційності та адаптивності керівників банку, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність АТ «СЕНС БАНК» у сучасному фінансовому середовищі.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності через самоменеджмент

Аналіз проблем, чинників та SWOT-аналіз самоменеджменту керівників АТ «Сенс Банк» дозволяє сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення особистої ефективності управлінців і оптимізацію управлінських процесів у банку. Нами сформульовано наступні рекомендації щодо підвищення ефективності самоменеджменту керівників АТ «Сенс Банк»:

1. Розвиток навичок тайм-менеджменту:

- Впровадження системи SMART-планування для постановки коротко- та довгострокових цілей.
- Використання матриці пріоритетів Ейзенхауера для розмежування термінових та важливих завдань.

- Регулярне використання цифрових тайм-трекерів та планерів (Trello, Notion, Microsoft Planner) для контролю виконання завдань та оптимізації робочого часу.

2. Підвищення цифрової компетентності та використання інновацій:

- Активне впровадження цифрових платформ для управління завданнями і проектами, що дозволяють моніторити прогрес у реальному часі.
- Використання онлайн-курсів і сертифікацій для вдосконалення управлінських навичок та освоєння інструментів цифрового банкінгу.
- Впровадження інноваційних методів комунікації та співпраці (Teams, Zoom), що знижують інформаційне перевантаження і підвищують продуктивність.

3. Розвиток мотиваційних та психологічних аспектів:

- Впровадження програм наставництва та коучингу, що стимулюють особистісний та професійний розвиток керівників.
- Регулярні тренінги з емоційного інтелекту, стресостійкості та управління конфліктами, щоб підвищити здатність до самоконтролю.
- Використання системи внутрішніх стимулів, що пов'язують досягнення цілей з матеріальними та нематеріальними бонусами, сприяє підвищенню самомотивації.

4. Оптимізація організаційної культури:

- Формування корпоративної культури, орієнтованої на ініціативу, саморозвиток та інновації.
- Поширення кращих практик самоменеджменту серед підлеглих для створення ефективного середовища взаємного розвитку.
- Стимулювання відкритої комунікації та обміну досвідом між керівниками різних підрозділів.

5. Системний моніторинг і оцінка самоменеджменту:

- Впровадження регулярної оцінки ефективності самоменеджменту керівників через KPI, 360-градусні оцінки та самооцінку.
- Використання анкетування та опитувань для визначення слабких і сильних сторін у самоуправлінні та коригування індивідуальних програм розвитку.

- Систематичне відстеження результатів застосування рекомендацій і внесення корективів у навчальні програми та мотиваційні механізми.

6. Впровадження програм безперервного навчання:

- Розробка індивідуальних планів розвитку керівників з урахуванням їх професійних цілей та потреб банку.
- Організація вебінарів, майстер-класів і внутрішніх семінарів, що спрямовані на розвиток цифрових, управлінських та комунікаційних навичок.
- Активне використання мобільних та онлайн-платформ для самостійного навчання у зручний час, що дозволяє поєднувати роботу з підвищенням кваліфікації.

Вважаємо за доцільне використовувати модель персоналу на основі самоієрархії (Рис. 3.1).

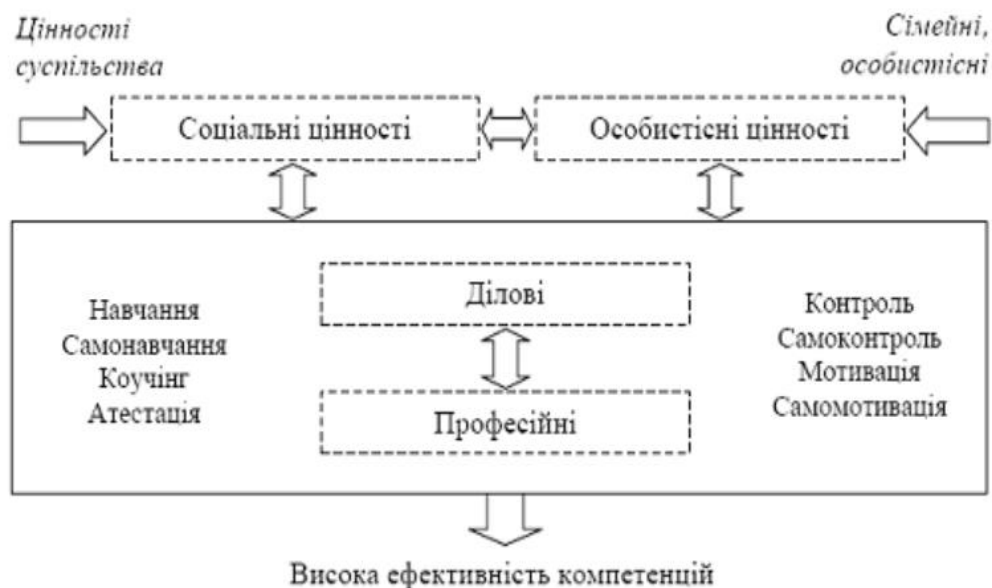


Рис. 3.1. Модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії [2]

Бабчинська О.І. зауважує, що «Загальна модель повинна бути деталізована для кожного фахівця в залежності від його посадових обов'язків, а також реальних знань, досвіду, можливостей, особистих здібностей. Впровадження системи самоменеджменту як обов'язкової компоненти

професійного зростання персоналу дозволить отримати ефективну команду фахівців, знайти найбільш оптимальний розподіл обов'язків між співробітниками. Так, анкетування та тестування співробітників дозволить виділити фахівців, які найбільш вдало працюють над розробкою турів або є найбільш успішними при роботі з партнерами. Менеджери по роботі з клієнтами мають свої особливості роботи і повинні володіти навичками ефективних комунікацій та чіткої роботи з планами та сценаріями діяльності з різними групами клієнтів» [2].

Розробка індивідуальних планів саморозвитку для управлінців АТ «СЕНС БАНК»

Індивідуальні плани саморозвитку також є важливим інструментом підвищення компетенцій керівників та розвитку ефективного самоменеджменту. Вони дозволяють поєднати стратегічні цілі організації з особистісним і професійним зростанням управлінців, створюючи систему безперервного навчання та розвитку.

У АТ «СЕНС БАНК» розробку таких планів пропонуємо здійснювати на основі діагностико-аналітичного етапу, що включає оцінку поточного рівня компетенцій, самопочуття, рівня стресостійкості та здатності до саморегуляції. На цьому етапі доцільно використати результати анкетування, інтерв'ю, оцінки за моделлю 360° та дані корпоративних цифрових систем планування і продуктивності.

Індивідуальний план саморозвитку містить:

- Конкретні цілі розвитку у сфері самоменеджменту, лідерських компетенцій, цифрової грамотності та управлінських навичок;
- Діяльність для їх досягнення, включаючи тренінги, коучинг, менторські сесії, онлайн-курси та практичні проєкти;
- Терміни виконання та проміжні контрольні точки, що дозволяють відстежувати прогрес;
- Цифрові інструменти моніторингу, які забезпечують прозорість процесу та можливість оперативного коригування.

Таблиця 3.4

Компоненти індивідуальних планів саморозвитку для керівників АТ
«СЕНС БАНК»

Компонент плану	Зміст / заходи	Цілі розвитку	Очікувані результати для керівника	Вплив на банк
Оцінка поточних компетенцій	Анкетування, інтерв'ю, оцінка 360°, аналіз показників продуктивності	Визначення сильних та слабких сторін, потреб у розвитку	Усвідомлення власних ресурсів та зон росту	Точне спрямування ресурсів розвитку персоналу
Формування цілей саморозвитку	Визначення конкретних управлінських та навичок для покращення	Розвиток самоменеджменту, лідерських та аналітичних компетенцій	Чітке розуміння особистих та професійних завдань	Підвищення ефективності управлінських рішень
План дій / заходи розвитку	Тренінги, коучинг, менторство, онлайн-курси, практичні проекти	Опанування нових знань та навичок	Зростання продуктивності, ефективності планування та прийняття рішень	Формування резерву лідерів та підвищення продуктивності підрозділів
Терміни та контрольні точки	Встановлення проміжних дедлайнів та регулярних перевірок прогресу	Відстеження динаміки розвитку	Можливість коригування дій, підвищення відповідальності	Оптимізація розвитку персоналу, досягнення цілей банку у встановлені строки
Інструменти моніторингу	Використання Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner, аналітика продуктивності	Забезпечення прозорості та контролю	Підвищення самодисципліни, системності та адаптивності	Підвищення ефективності управлінської діяльності та корпоративної культури
Оцінка результатів та зворотний зв'язок	Регулярний аналіз досягнень, коучингові сесії, обговорення з ментором	Корекція плану розвитку та вдосконалення навичок	Розвиток критичного мислення, саморефлексія	Створення культури безперервного навчання та інноваційного розвитку банку

Впровадження індивідуальних планів саморозвитку дозволить керівникам АТ «СЕНС БАНК» поєднати особистісний та професійний розвиток із стратегічними цілями банку. Використання системних заходів, цифрових інструментів планування та моніторингу сприятиме забезпеченню підвищення самоменеджмент-компетенцій, ефективності управлінської діяльності та розвиток лідерського потенціалу, що безпосередньо сприяє зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

Реалізація індивідуальних планів саморозвитку сприятиме формуванню у керівників високого рівня самоменеджменту, розвитку критичного мислення, стратегічного планування та здатності адаптуватися до змін. Це також може забезпечити більш цілеспрямований розвиток корпоративного лідерського резерву, підвищити мотивацію управлінців і зміцнити їх відповідальність за результати діяльності.

Впровадження таких планів в АТ «СЕНС БАНК» дозволить поєднати індивідуальні та корпоративні інтереси, забезпечуючи системний розвиток персоналу та підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах цифрових трансформацій і швидких змін на фінансовому ринку.

В умовах цифрової трансформації фінансового сектору ефективний самоменеджмент керівників неможливий без інтеграції цих сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів. Використання цих інструментів дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати робочі процеси, забезпечити прозорість управлінських рішень та розвиток компетенцій самоменеджменту.

Таблиця 3.5

Характеристика інноваційних цифрових інструментів самоменеджменту
керівників АТ «СЕНС БАНК»

Інструмент / метод	Призначення	Переваги для керівника	Очікувані результати для банку
Trello	Візуальне управління завданнями за принципом Kanban	Зручне планування, контроль стадій виконання, підвищення командної взаємодії	Оптимізація робочих процесів, своєчасне виконання завдань
Asana	Планування стратегічних і тактичних цілей, контроль дедлайнів	Прозорість проєктів, ефективне управління ресурсами	Зростання продуктивності, своєчасне досягнення цілей
Notion	Зберігання знань, шаблонів, внутрішніх документів	Централізація інформації, стандартизація процесів	Підвищення інформаційної прозорості, швидкість прийняття рішень
Microsoft Planner	Координація командних завдань у корпоративній екосистемі	Інтеграція з Outlook, Teams, Power BI	Покращення комунікації та контролю результатів
ШІ-асистенти	Автоматизація рутинних завдань, пріоритизація, нагадування про дедлайни	Зменшення навантаження, фокус на стратегічні завдання	Підвищення продуктивності та якості управлінських рішень
Аналітика продуктивності	Моніторинг KPI та ефективності роботи	Виявлення слабких місць, оптимізація ресурсів	Підвищення ефективності роботи підрозділів, розвиток компетенцій самоменеджменту
Гібридні формати роботи	Поєднання офлайн та онлайн режимів	Гнучкість у плануванні, баланс між роботою та особистим життям	Підвищення адаптивності, розвиток цифрових навичок, зменшення стресу

Інтеграція цифрових інструментів і інноваційних підходів в систему самоменеджменту керівників АТ «СЕНС БАНК» формує комплексний ефект: підвищується ефективність управлінської діяльності, оптимізується розподіл

часу, зростає прозорість процесів та рівень відповідальності співробітників. Крім того, розвиток цифрових компетенцій, використання ШІ-асистентів та гібридних форматів роботи сприяє підвищенню адаптивності та інноваційності керівників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг.

Оцінка ефективності самоменеджменту керівників є важливим інструментом підвищення продуктивності управлінської діяльності та розвитку інноваційного потенціалу організації. В АТ «СЕНС БАНК» вона здійснюється на основі поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє комплексно оцінити рівень компетенцій керівників та їх здатність до саморегуляції, планування та оптимального використання робочого часу.

1. Кількісна оцінка

Кількісні методи передбачають використання цифрових інструментів і корпоративних систем для моніторингу продуктивності:

- Цифрові платформи планування (Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner) - дозволяють відстежувати виконання завдань, дотримання термінів та пріоритетність проєктів.
- Аналітика продуктивності - використання KPI та показників ефективності для оцінки результатів управлінської діяльності.
- ШІ-асистенти - автоматизація рутинних завдань та пріоритизація робочих завдань дозволяє оцінювати час, витрачений на стратегічні та оперативні функції.

Ці інструменти дають змогу отримати об'єктивні дані щодо ефективності самоменеджменту керівників та виявити вузькі місця у процесі організації власної роботи.

2. Якісна оцінка

Якісні методи включають:

- Анкетування та інтерв'ю визначають рівень самоорганізації, мотивації, здатності до саморегуляції та управлінських навичок.

- Оцінка 360° - збір зворотного зв'язку від підлеглих, колег та вищого керівництва дозволяє комплексно оцінити поведінкові та управлінські компетенції керівника.
- Коучингові та менторські сесії допомагають виявити особистісні бар'єри, що перешкоджають ефективному самоменеджменту, та сприяють формуванню навичок стратегічного планування.

3. Результати оцінки

На основі анкетування та аналізу даних цифрових платформ було виявлено, що керівники АТ «СЕНС БАНК» демонструють високий рівень самоменеджменту у сфері планування завдань і використання цифрових інструментів. Водночас спостерігаються певні труднощі у:

- пріоритизації стратегічних цілей у умовах багатозадачності;
- розвитку навичок саморегуляції та управління стресом;
- інтеграції новітніх цифрових інструментів у щоденну практику.

Таким чином, нами встановлено, що комплексна оцінка ефективності самоменеджменту керівників дозволяє зробити такі висновки:

- використання цифрових інструментів істотно підвищує продуктивність та прозорість управлінських процесів;
- коучинг, менторство та індивідуальні плани саморозвитку сприяють розвитку стратегічного мислення та адаптивності керівників;
- наявні слабкі сторони потребують системного вдосконалення через інтеграцію навчальних програм, цифрових інструментів і методів самоконтролю.

У цьому зв'язку нами сформульовано наступні рекомендації:

На основі проведеної оцінки:

1. Розробити персоналізовані плани саморозвитку для кожного керівника на основі оцінки 360° та аналітики цифрових платформ.
2. Впровадити регулярні коучингові та менторські сесії для підвищення навичок саморегуляції та управління стресом.

3. Розширити використання інноваційних цифрових інструментів і інтегрувати їх у щоденну практику керівників.

4. Встановити регулярний моніторинг КРІ та аналітику продуктивності для оцінки динаміки розвитку самоменеджмент-компетенцій.

Вважаємо, що впровадження цих заходів дозволить АТ «СЕНС БАНК» підвищити ефективність управлінської діяльності, адаптивність керівників до змін та конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку.

3.4. Техніко-економічне обґрунтування впровадження інноваційних інструментів самоменеджменту в АТ «СЕНС БАНК» в умовах цифрової трансформації

Загальна характеристика проєкту:

Метою проєкту є підвищення ефективності управлінської діяльності АТ «Сенс Банк» шляхом впровадження сучасних інноваційних інструментів самоменеджменту, зокрема:

- цифрових платформ планування (Notion, Microsoft Planner, Trello, Jira);
- систем управління задачами на основі AI;
- автоматизованих календарів і нагадувань;
- інструментів цифрової самоорганізації (Kanban-дошки, OKR-панелі, особисті дашборди);
- технологій моніторингу продуктивності та ментального навантаження.

Проєкт відповідає стратегії цифрової трансформації банку, спрямованої на автоматизацію внутрішніх процесів, зростання продуктивності та зменшення операційних ризиків у складних умовах воєнного часу.

Таблиця 3.6.

Вхідні дані для обґрунтування впровадження інноваційних інструментів самоменеджменту АТ «СЕНС БАНК»

Показник	Значення	Джерело
Кількість менеджерів, що охоплюються програмою	120 осіб	Дані банку
Середня тривалість втрат часу через неефективний менеджмент	35–40 хв/день	Анкетування
Середня вартість 1 год. робочого часу менеджера	350 грн	Аналітичний відділ
Середній рівень використання цифрових інструментів	58%	Анкетування
Потреба у додаткових тренінгах	73%	Анкетування
Поточний рівень прострочених задач	20–25%	HR-звіт

Актуальність та обґрунтування потреби:

Результати анкетування управлінського персоналу АТ «Сенс Банк» представлено на Рис. 3.1.



Рис. 3.1. Результати анкетування управлінського персоналу щодо рівня самосенеджменту

Це свідчить, що традиційні методи організації робочого часу є недостатніми.

Крім цього, умови війни та зміни на ринку з високою невизначеністю вимагають управлінських рішень, заснованих на:

- швидкій обробці інформації,
- цифровій координації команди,
- високому рівні самоорганізації менеджерів.

Технічна характеристика запропонованих рішень:

Банку пропонується впровадити інтегрований пакет інструментів самоменеджменту (Табл. 3.7).

Таблиця 3. 7

Перелік інноваційних інструментів самоменеджменту для впровадження

Напрямок	Інструмент	Призначення	Очікуваний ефект
Цифрове планування	Microsoft Planner, Trello	Планування задач, пріоритизація	Скорочення хаотичних задач на 25%
Персональні робочі простори	Notion	Цілі, OKR, трекери, шаблони	Зростання продуктивності на 5%
Управління проектами	Jira	Взаємодія команд, контроль строків	Зниження прострочень на 15%
AI-модулі	Автопріоритизація, аналітика продуктивності	Автоматичний розподіл часу	Економія 20 хв/день
Корпоративний календар	Outlook Sync	Нагадування, синхронізація	Зменшення забутих задач на 30%

Цифрові платформи планування:

- Microsoft Planner / Trello: формування планів, KPI, графіків.
- Notion: персональні та командні дашборди.
- Jira: управління складними проектами.

AI-інструменти:

- Автоматичне формування пріоритетів задач.
- Аналіз продуктивності та робочого навантаження.
- Генерація рекомендацій для оптимізації робочого часу.

Внутрішній корпоративний портал

- Синхронізація календарів,
- автоматичні нагадування,
- електронні чек-листи,

- централізація задач за підрозділами.

Навчальна програма:

Тренінги: «Цифровий самоменеджмент», «OKR для керівників», «Smart-планування».

Майстер-класи з використання Trello/Notion.

Економічні вигоди від впровадження

Ефекти оцінено для 120 менеджерів середньої та лінійної ланки АТ «Сенс Банк».

Підвищення продуктивності праці

В середньому інноваційні інструменти дають:

+8–12% зростання продуктивності, скорочення неефективних витрат часу на 35–40 хв/день.

Розрахунок економії часу:

$120 \text{ працівників} \times 0,6 \text{ год/день} \times 250 \text{ робочих днів} =$
18 000 год/рік економії.

Середня вартість 1 робочої години менеджера $\approx 350 \text{ грн} \rightarrow$
 $18\,000 \times 350 = 6\,300\,000 \text{ грн/рік економії.}$

Зниження операційних ризиків:

- зменшення кількості прострочених завдань - на 20–25%;
- зменшення помилок у комунікаціях - на 15%;
- скорочення затримок у погодженні документів - до 30%.

У грошовому еквіваленті це дає 1,1–1,4 млн грн/рік уникнутих втрат.

Скорочення витрат на внутрішні наради

Зменшення тривалості зустрічей на 10–15%.

Економічний ефект:

$120 \text{ менеджерів} \times 20 \text{ хв/тиждень} \times 52 \text{ тижні} = 2080 \text{ год/рік}$
 $2080 \times 350 \text{ грн} = 728\,000 \text{ грн/рік.}$

Витрати на впровадження:

Ліцензії та технічна інтеграція

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Microsoft 365/Planner ліцензії	480
Інтеграція Notion/Trello	220
Впровадження AI-модуля	350
ІТ-підтримка (річна)	180
Разом технічні витрати	1230 тис. грн

Навчання персоналу

Захід	Сума, тис. грн
Тренінги та воркшопи	150
Методичні матеріали	20
Разом	170 тис. грн

Загальна сума інвестицій:

$$1\,230 + 170 = 1\,400 \text{ тис. грн (1,4 млн грн)}$$

Розрахунок економічної ефективності:

Таблиця 3.8

Показники ефективності впровадження

Показник	Формула	Значення
Загальні інвестиції	Σ витрат	1 448 000 грн
Річний економічний ефект	Σ економії	8 128 000 грн
Чистий річний ефект	$8\,128\,000 - 1\,448\,000$	6 680 000 грн
Термін окупності	Інвестиції / Ефект	0,17 року ($\approx$ 2 місяці)
Рентабельність інвестицій (ROI)	$\frac{\text{Чистий ефект}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$	$\approx 461\%$

Нами проведено SWOT-аналіз впровадження інноваційних інструментів самоменеджменту (Табл. 3.9).

Таблиця 3. 9

SWOT-аналіз впровадження інноваційних інструментів
самоменеджменту

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Підвищення продуктивності на 8–12%	Низька цифрова дисципліна частини персоналу
Автоматизація планування та пріоритетів	Потреба у початковому навчанні
Скорочення помилок та затримок	Тимчасове збільшення навантаження під час переходу
O – Можливості	T – Загрози
Синергія з цифровою трансформацією банку	Опір змінам з боку окремих працівників
Скорочення операційних ризиків	Кіберзагрози (вирішуються захистом Microsoft 365)
Покращення управлінських рішень	Висока залежність від налаштування IT-інфраструктури

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки щодо доцільності впровадження інновацій:

1. Економічні розрахунки підтверджують високу рентабельність проєкту (чистий річний ефект 6,7 млн грн).
2. Термін окупності становитиме менше трьох місяців, що робить впровадження економічно виправданим.
3. Інноваційні інструменти самоменеджменту сприятимуть:
 - підвищенню продуктивності роботи керівників на 8–12%;
 - зменшенню операційних ризиків та затримок у процесах;
 - покращенню якості управлінських рішень;
 - підсиленню цифрової трансформації банку.

Проєкт вирішує ключові проблеми, виявлені під час анкетування (перевантаження, неструктурованість задач, відсутність цифрових методів контролю).

ВИСНОВКИ

1. Дослідження показало, що самоменеджмент є важливою складовою ефективної управлінської діяльності. Сучасні підходи розглядають його не лише як сукупність навичок самоорганізації та тайм-менеджменту, а й як комплексну систему розвитку особистісних і професійних компетенцій керівника. Еволюція поняття самоменеджменту у науковій літературі демонструє зростання уваги до цифрових та інноваційних інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність, аналітичні здібності та адаптивність управлінців.

2. Основні принципи самоменеджменту включають планування, пріоритизацію завдань, розвиток самодисципліни, самоконтролю та рефлексії. Інструменти самоменеджменту в АТ «СЕНС БАНК» охоплюють коучинг, менторство, програми лідерського розвитку, цифрові платформи (Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner), аналітику продуктивності, ШІ-асистентів та гібридні формати роботи. Використання цих методів у комплексі забезпечує системний ефект: підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості процесів, розвитку критичного мислення та цифрових компетенцій.

3. Аналіз діяльності керівників банку та результати анкетування середньої ланки виявили кілька ключових бар'єрів: недостатній рівень цифрових навичок, нерівномірне навантаження, нестача мотивації до саморозвитку, а також обмежена інтеграція інноваційних інструментів у щоденну практику. Ці фактори можуть знижувати ефективність управлінської діяльності та впливати на продуктивність підрозділів банку.

4. Впровадження ШІ-асистентів, аналітики продуктивності та гібридних форматів роботи дозволяє керівникам оптимізувати робочий час, підвищувати рівень самодисципліни та прийняття оперативних рішень. Цифрові платформи для планування і контролю завдань забезпечують прозорість процесів і розвиток навичок самоменеджменту, що сприяє підвищенню продуктивності та адаптивності персоналу банку.

5. Розробка персоналізованих планів саморозвитку для управлінців АТ «СЕНС БАНК» дозволяє поєднати особистісний розвиток із цілями організації. Включення у план цілей, заходів, термінів виконання та цифрових інструментів контролю забезпечує системність, послідовність і високу ефективність розвитку компетенцій керівників. Реалізація таких планів сприяє формуванню корпоративної культури безперервного навчання, підвищенню залученості персоналу та зміцненню лідерського потенціалу банку.

6. Нами сформульовано наступні пропозиції щодо вдосконалення управління самоменеджментом у АТ «СЕНС БАНК»:

6.1. в плані розширення використання цифрових платформ:

- Інтегрувати додаткові інструменти аналітики продуктивності та ШІ-асистентів у щоденну практику керівників для автоматизації рутинних завдань.
- Забезпечити регулярне навчання персоналу роботі з платформами Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner.

6.2. В плані поглиблення коучингових та менторських програм

- Розширити програми наставництва для молодих управлінців та створити системну оцінку ефективності коучингових сесій.
- Використовувати коучинг як інструмент розвитку навичок самоменеджменту, адаптивності та прийняття стратегічних рішень.

6.3. В плані впровадження системи індивідуальних планів розвитку:

- Розробляти персоналізовані плани саморозвитку для кожного керівника на основі оцінки 360° та даних цифрових систем.
- Встановлювати чіткі проміжні контрольні точки для оцінки прогресу та своєчасного коригування планів.

6.4. Розвивати гібридний формат роботи:

- Оптимізувати баланс між дистанційним і офлайн-режимом для підвищення продуктивності та рівня задоволеності роботою.
- Використовувати цифрові інструменти комунікації та спільної роботи для забезпечення ефективності командних процесів.

6.6. Системно використовувати аналітику продуктивності:

- Регулярно збирати та аналізувати дані про продуктивність керівників і підрозділів для виявлення вузьких місць і корекції процесів.
- Використовувати результати аналітики для планування навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій самоменеджменту.

6.7. Формувати корпоративну культуру інновацій та саморозвитку:

- Заохочувати керівників до постійного самовдосконалення, розвитку цифрових і управлінських компетенцій.
- Інтегрувати принципи самоменеджменту у внутрішні політики банку та систему оцінки ефективності персоналу.

7. Інноваційні інструменти самоменеджменту сприятимуть:

- підвищенню продуктивності роботи керівників на 8–12%;
- зменшенню операційних ризиків та затримок у процесах;
- покращенню якості управлінських рішень;
- підсиленню цифрової трансформації банку.

Запропонований проєкт сприятиме вирішенню ключових проблем, виявлених під час анкетування (перевантаження, неструктурованість задач, відсутність цифрових методів контролю).

8. Системне впровадження самоменеджменту, підкріпленого цифровими та інноваційними інструментами, дозволяє АТ «СЕНС БАНК» підвищити ефективність управлінської діяльності, розвиток лідерського потенціалу, адаптивність до змін і конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Комплексний підхід до розвитку керівників через коучинг, менторство, індивідуальні плани, цифрові платформи та аналітику продуктивності забезпечує формування інноваційної, прозорої та гнучкої організаційної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
2. Бабчинська О. І. Перспективи розвитку самоменеджменту в Україні / О. І. Бабчинська, І. О. Шевченко, І. С. Гайдай. URL: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/5_120673.doc.htm
3. Бабчинська О.І., Мідляр К.В. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. № 9, 2016
4. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія "Економічні науки". 2018. Вип. 30, Ч. 3. С. 83–87.
5. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*: електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 14. С. 279–283.
6. Доровської О. Ф. Організація праці менеджера: навч. посіб. / О. Ф. Доровської, О. В. Іванісов. Харків : ХНЕУ, 2013. 290 с
7. Главацька О. Л. Самоменеджмент як технологія професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі* : колективна монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 160-177
8. Дєдов Є.Г. Самоменеджмент. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2012. № 16. 415 с.
9. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 7-12.
10. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія 39 Економіка. 2017. № 3(192). С. 15-18.

11. Друкер П. Ефективне прийняття рішень. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/strl35html>.
12. Задоя І.І. Самоменеджмент в діяльності державних службовців. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/52107/32-Zadoya.pdf?sequence=1>
13. Завадський І. В. Самоменеджмент: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018.
14. Звіт АТ «СЕНС БАНК» про розвиток персоналу. Офіційний сайт банку, 2024.
15. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
16. Колпаков В. М. Проблеми самоменеджменту людини. *Теорія та методика управління освітою*. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11kolspp.pdf>.
17. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
18. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.
19. Лисенко В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства / В. В. Лисенко, І. А. Приходькоє *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf.
20. Карамушка Л. М. *Психологія управління: навчальний посібник*. Київ: Либідь, 2019.
21. Колпаков В.М. Самоменеджмент. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
22. Кредісов А. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2009. 556 с.

23. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. К.: МАУП, 2010. 225 с.
24. Квасній Л. Г., Мисишин Р. В., Петрайко Н. Б., Чудійович Н. В. Механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. Вип. 3 (79). 2025. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 63-69.
25. Квасній Л. Г., Петрайко Н. Б. Самоменеджмент як ключовий інструмент підвищення ефективності та стресостійкості в умовах нестабільності. Суспільні трансформації: людина, держава, соціум : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (06 лютого 2025 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. 208 с. С. 80-82
26. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.
27. Шевченко В.С. Самоменеджмент як основа ефективності управлінської праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 147-152
28. Шкібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
29. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника : навч. посіб. Луганськ : Віртуальна реальність, 2011. 140 с.
30. Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin, 2015
31. Taylor F. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
32. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 1999.
33. Bandura A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, 1986.

34. Covey S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
35. Drucker P. *The Effective Executive*. Harper & Row, 2007.
- 36.
37. European Commission. *Digital Skills and Jobs Coalition Report*. Brussels, 2022.
38. Seiwert L. *How to Organize Your Life*. New York: Macmillan, 1997.
39. Bryant T. *Self-Discipline in 10 Days. How to Go from Thinking to Doing* / T. Bryant. Seattle, Wash: HUB Publishing, 2004. 160 p.
40. Cashman K. *Leadership from the inside out: becoming a leader for life* / K. Cashman. Provo, UT: Executive Excellence Publisher, 1998. 220 p.
41. Lepeyko T. *Introduction to the Specialty: textbook* / T. Lepeyko. Kharkiv: KhNUE, 2011. 172 p.
42. Taylor H. *Personal Organization* / H. Taylor. Toronto: TMC inc, 1983. 176 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Самоменеджмент як фактор ефективної управлінської діяльності АТ «СЕНС БАНК»

Шановний(а) респондент(ко)!

Опитування є анонімним і використовується виключно для наукової мети.

Будь ласка, оцініть твердження за шкалою:

1 – Повністю не згоден(на)

2 – Не згоден(на)

3 – Важко сказати

4 – Згоден(на)

5 – Повністю згоден(на)

I. Рівень самоменеджменту

1. Планування та організація роботи

1. Я планую свій робочий день заздалегідь.
2. Я встановлюю чіткі та конкретні цілі.
3. Я розподіляю складні завдання на простіші етапи.
4. Я можу точно оцінити, скільки часу мені потрібно для виконання завдання.

2. Управління часом

5. Я ефективно використовую робочий час.
6. Я не відкладаю важливі справи «на потім».
7. Я вмю визначати пріоритетність завдань.
8. Я використовую інструменти тайм-менеджменту (планувальник, календар, застосунки).

3. Самоконтроль і саморегуляція

9. Я контролюю свої емоції у робочих ситуаціях.
10. Я швидко повертаю концентрацію після відволікань.
11. Я вмю працювати продуктивно навіть у стресових умовах.
12. Я дотримуюся власних принципів та робочих стандартів.

4. Саморозвиток

13. Я постійно шукаю можливості професійного розвитку.
14. Я самостійно вивчаю нові знання та навички.
15. Я аналізую власні помилки і намагаюся їх виправляти.
16. Я регулярно оцінюю свій професійний прогрес.

II. Проактивність та ініціативність

17. Я ініціюю нові ідеї для покращення роботи.
18. Я беру на себе відповідальність у складних ситуаціях.
19. Я передбачаю проблеми та пропоную рішення заздалегідь.
20. Я не боюся змін у роботі та легко до них адаптуюся.

III. Ефективність управлінської діяльності

21. Я чітко та зрозуміло розподіляю завдання.
22. Я оперативно ухвалюю рішення.
23. Я забезпечую ефективний контроль виконання роботи.
24. Я мотивую співробітників до якісної роботи.
25. Я підтримую сприятливий психологічний клімат у колективі.
26. Я можу працювати самостійно без постійного контролю з боку керівництва.

IV. Організаційні умови в АТ «СЕНС БАНК»

27. У банку створені умови, що сприяють самоменеджменту.
28. Керівництво надає достатню підтримку для ефективної роботи.
29. Корпоративна культура стимулює ініціативність та розвиток.
30. Робочі процеси організовані так, що дозволяють ефективно планувати час.

V. Загальна самооцінка

- 31. Я вважаю свій рівень самоменеджменту високим.
- 32. Я задоволений(на) результатами своєї роботи.
- 33. Я маю потенціал для кар'єрного зростання в банку.

VI. Відкриті питання

- 34. Що найбільше заважає вам ефективно управляти власним часом і ресурсами?
- 35. Які навички самоменеджменту ви хотіли б покращити?
- 36. Які зміни в організації роботи АТ «СЕНС БАНК» сприяли б підвищенню рівня самоменеджменту персоналу?

VII. Соціально-демографічний блок

- 37. Підрозділ роботи:
 - Операційний
 - Кредитний
 - Ризик-менеджмент
 - HR
 - IT
 - Back-office
 - Інше (вказіть)
- 38. Посада:
 - Спеціаліст
 - Лінійний менеджер
 - Менеджер середньої ланки
 - Керівник підрозділу
 - Інше
- 39. Стаж роботи у банківській сфері:
 - До 1 року
 - 1–3 роки
 - 3–5 років
 - Понад 5 років
- 40. Вік:
 - До 25
 - 26–35
 - 36–45
 - 46–55
 - 55+
- 41. Освіта:
 - Бакалавр
 - Магістр
 - Друга вища освіта
 - Інше

ДОДАТОК Б

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ
СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ АТ «СЕНС БАНК»

Мета опитування: визначити рівень сформованості навичок самоменеджменту серед керівників середньої ланки банку.

Шкала оцінювання:

- 1 – повністю не згоден,
 2 – скоріше не згоден,
 3 – частково згоден,
 4 – скоріше згоден,
 5 – повністю згоден.

№	Питання	1	2	3	4	5
Розділ 1. Самоорганізація та планування робочого часу						
1	Я складаю щоденний або тижневий план роботи та дотримуюся його	☐	☐	☐	☐	☐
2	Умію визначати пріоритети серед робочих завдань	☐	☐	☐	☐	☐
3	Застосовую методики планування (SMART, матриця Ейзенхауера тощо)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Ефективно делекую завдання своїм підлеглим	☐	☐	☐	☐	☐
5	Завжди виконую завдання у встановлені терміни	☐	☐	☐	☐	☐
Розділ 2. Мотивація та самомотивація						
6	Я відчуваю внутрішню мотивацію до професійної діяльності	☐	☐	☐	☐	☐
7	Постійно прагну професійного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐
8	Використовую набуті знання для вдосконалення процесів у підрозділі	☐	☐	☐	☐	☐
9	Мотивую себе через постановку особистих цілей і винагород	☐	☐	☐	☐	☐
Розділ 3. Використання цифрових інструментів						
10	Використовую цифрові платформи для організації роботи (Trello, Notion, MS Planner тощо)	☐	☐	☐	☐	☐
11	Регулярно користуюся онлайн-засобами для спільної роботи	☐	☐	☐	☐	☐

№	Питання	1	2	3	4	5
12	Цифрові інструменти допомагають мені ефективніше планувати час	☐	☐	☐	☐	☐
13	Активно освоюю нові технології для підвищення продуктивності	☐	☐	☐	☐	☐
Розділ 4. Самоконтроль та саморегуляція						
14	Умію зберігати концентрацію уваги навіть у стресових умовах	☐	☐	☐	☐	☐
15	Контролюю свої емоції під час конфліктних ситуацій	☐	☐	☐	☐	☐
16	Використовую техніки саморегуляції (перерви, фізична активність, релаксація)	☐	☐	☐	☐	☐
17	Регулярно аналізую власну діяльність і роблю висновки для вдосконалення	☐	☐	☐	☐	☐

Інтерпретація результатів:

- **68–85 балів** – високий рівень самоменеджменту;
- **51–67 балів** – середній рівень (є потенціал для розвитку окремих навичок);
- **менше 50 балів** – низький рівень самоменеджменту, потрібне підвищення особистої ефективності.

ДОДАТОК В



Рис. В.1. Складники основного показника ефективності діяльності