

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

КОРЕЦЬКИЙ АНТОН ВІТАЛІЙОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ
САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:
ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Корецькому Антону Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення системи управління персоналом організації на засадах самоменеджменту.
Керівник роботи Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор.
2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.
3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних напрямів удосконалення системи управління персоналом організації на засадах самоменеджменту з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу, розвитку самостійності, відповідальності та мотивації працівників. Завдання роботи полягають у дослідженні підходів до функціонування, впровадження та оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Корецький А. В. Напрями удосконалення системи управління персоналом організації на засадах самоменеджменту.

У роботі викладено теоретико-методичні засади функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту. Описано теоретичні основи функціонування та охарактеризовано організаційно-управлінські засади системи управління персоналом на засадах самоменеджменту. Визначено методичні підходи до аналізу та оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу банківської установи. Здійснено оцінку ефективності управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту. Визначено проблеми, розроблено пропозиції та охарактеризовано стратегічні напрями розвитку щодо удосконалення системи управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту.

Наукова новизна роботи полягає у впровадженні концептуальної моделі управління персоналом банківської установи на основі самоменеджменту, що дозволяє підвищити ефективність роботи працівників, оптимізувати використання ресурсів та сприяти стратегічному розвитку персоналу, одночасно враховуючи сучасні виклики банківської сфери та психоемоційні потреби співробітників.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути безпосередньо використані для удосконалення системи управління персоналом у сучасних організаціях, зокрема в установах банківського сектору. Запропоновані підходи до впровадження принципів самоменеджменту дозволяють сформувати більш гнучку, продуктивну та адаптивну модель взаємодії між керівництвом і працівниками, що забезпечує підвищення якості трудової діяльності та зміцнення професійної автономії персоналу.

Ключові слова: самоменеджмент, управління персоналом, ефективність праці, стратегічний розвиток персоналу, оцінювання персоналу, кадрова політика, моделі управління, професійний розвиток.

SUMMARY

Koretsky A. V. Directions for improving the organization's personnel management system based on self-management.

The paper outlines the theoretical and methodological principles of the functioning of the personnel management system based on self-management. The theoretical foundations of the functioning and the organizational and managerial principles of the personnel management system based on self-management are described. Methodological approaches to the analysis and evaluation of the personnel management system based on self-management are determined. The main performance indicators were analyzed, and the level of self-management implementation in the work of the personnel of banking institution was assessed. The effectiveness of personnel management of banking institution based on self-management was assessed. Problems were identified, proposals were developed and strategic directions for development were characterized for improving the personnel management system of banking institution based on self-management.

The scientific novelty of the work lies in the implementation of a conceptual model of personnel management of banking institution based on self-management, which allows to increase the efficiency of employees, optimize the use of resources and promote the strategic development of personnel, while taking into account the modern challenges of the banking sector and the psycho-emotional needs of employees.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the results obtained to improve the personnel management system by implementing the principles of self-management, which will contribute to increasing labor efficiency, developing

professional independence of employees and strengthening the competitive positions of the organization.

Keywords: self-management, personnel management, labor efficiency, strategic personnel development, personnel assessment, personnel policy, management models, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	10
1.1. Теоретичні основи функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту	10
1.2. Організаційно-управлінські засади самоменеджменту в системі роботи з персоналом	15
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	27
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності банківської установи	27
2.2. Оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу банківської установи	34
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	45
3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту	45
3.2. Визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу банківської установи	50
3.3. Формування моделі удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу як основного ресурсу конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних організацій. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації, підвищення вимог до гнучкості та інноваційності працівників особливого значення набуває здатність персоналу до саморозвитку, самоорганізації та ефективного самоменеджменту. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на контроль і адміністративний вплив, втрачають ефективність, поступаючись місцем системам, які ґрунтуються на принципах самоменеджменту та внутрішньої мотивації працівників.

Саме тому дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом із урахуванням принципів самоменеджменту є своєчасним і важливим завданням сучасної науки управління. Воно має практичне значення для розроблення нових моделей організаційного розвитку, підвищення ефективності використання людських ресурсів і формування конкурентних переваг організацій у мінливому соціально-економічному середовищі.

Питанням функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту присвятили свої дослідження такі науковці: Агєєва І. В. [2]; Судук О. Ю., Щербакова А. С. [3]; Судук О. Ю. [4]; Мішина С. В., Мішин О. Ю. [5]; Железняк К. Л., Ігнатюк В. В. [6] та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних напрямів удосконалення системи управління персоналом організації на засадах самоменеджменту з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу, розвитку самостійності, відповідальності та мотивації працівників.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено такі завдання:

- описати теоретичні основи функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту;
- охарактеризувати організаційно-управлінські засади самоменеджменту в системі роботи з персоналом;
- визначити методичні підходи до аналізу та оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту;
- розробити загальну характеристику та провести аналіз основних показників діяльності банківської установи;
- провести оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу банківської установи;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту;
- визначити проблеми і розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту;
- охарактеризувати стратегічні напрями розвитку персоналу банківської установи;
- сформулювати моделі удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту.

Об’єктом дослідження є система системи управління персоналом організації на засадах самоменеджменту.

Предметом дослідження є методи, напрями та механізми удосконалення системи управління персоналом на засадах самоменеджменту.

Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних вчених з питань управління персоналом і самоменеджменту, нормативно-правові акти, що регламентують трудові відносини, статистичні дані, внутрішня звітність організації, а також аналітичні матеріали, що відображають сучасний стан та тенденції розвитку системи управління персоналом.

Наукова новизна роботи полягає у впровадженні концептуальної моделі управління персоналом банківської установи на основі самоменеджменту, що

дозволяє підвищити ефективність роботи працівників, оптимізувати використання ресурсів та сприяти стратегічному розвитку персоналу, одночасно враховуючи сучасні виклики банківської сфери та психоемоційні потреби співробітників.

Практичне значення отриманих результатів. полягає в можливості безпосереднього впровадження розроблених підходів, інструментів і рекомендацій у систему управління персоналом банківської устаови та інших організацій, що прагнуть посилити роль самоменеджменту у професійній діяльності працівників. Отримані результати створюють основу для підвищення ефективності кадрових процесів завдяки інтеграції інструментів самоменеджменту в корпоративну політику, процедури навчання, мотиваційні механізми та систему оцінювання персоналу. Практична реалізація рекомендацій забезпечує можливість удосконалення управлінського потенціалу працівників, оптимізації трудових процесів, зниження витрат, пов'язаних із неефективною організацією праці, та підвищення якості управлінських рішень.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей на науково-практичних конференціях «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р., Луцьк) [1], «Сучасні технології менеджменту» (4 грудня 2025 р., Луцьк) [51].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретичні основи функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання ролі людського капіталу система управління персоналом набуває нового змісту, орієнтованого на активну участь працівників у процесі прийняття рішень і саморозвитку. Теоретичні основи функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту ґрунтуються на поєднанні класичних принципів менеджменту з концепціями особистісного лідерства, самоорганізації та внутрішньої мотивації.

Салоїд С. В., Богданов А. Ю., Салоїд Г. С. визначають самоменеджмент як «процес управління власною діяльністю, емоціями та поведінкою з метою досягнення особистих та професійних цілей» [7].

Андрющенко К. вважає, що «самоменеджмент – це самостійне управління працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке спрямовано на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективне його використання на задоволення свої потреб та досягнення загальних цілей організації» [8].

Волотовська Т. стверджує, що «самоменеджмент – це поступова, систематична і послідовна робота, спрямована на самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності особистості незалежно від віку та професійної спрямованості» [9].

На нашу думку, самоменеджмент – це процес цілеспрямованого управління людиною власною діяльністю, часом, ресурсами та розвитком з метою досягнення особистих і професійних цілей.

Головна мета самоменеджменту полягає в ефективному зосередженні особистісних ресурсів людини на виконанні визначеного завдання для якнайшвидшого досягнення поставленої мети. Менеджер має вміти раціонально використовувати свій час, енергію та професійний потенціал, зберігаючи продуктивність навіть за наявності зовнішніх перешкод чи несприятливих обставин.

Сучасні дослідники сформулювали своєрідний «кодекс самоменеджменту», який реалізується через виконання низки основних функцій [10]. Зокрема, це:

- цілевизначення, що передбачає постановку завдань із чітким баченням очікуваного результату;
- планування, яке полягає у створенні детального алгоритму дій або «дорожньої карти», що окреслює етапи досягнення цілей і враховує необхідні ресурси;
- прийняття рішень, спрямоване на вибір найоптимальнішого варіанта серед можливих альтернатив;
- організація робочого часу, яка включає складання та дотримання графіка для ефективного використання трудового потенціалу;
- самоконтроль, що передбачає регулярне оцінювання власних результатів і коригування дій на всіх етапах роботи;
- налагодження комунікацій, тобто формування ефективних каналів зв'язку та взаємодії.

Дотримання цих функцій сприяє раціональному використанню часу, підвищує продуктивність праці, створює баланс між роботою та відпочинком і знижує рівень стресу, пов'язаного з невчасним виконанням завдань.

У табл. 1.1 відображено головні принципи самоменеджменту.

Таблиця 1.1

Основні принципи самоменеджменту

Принцип	Значення
Застосування наукових досягнень самоменеджменту	Передбачає володіння фундаментальними знаннями та розуміння концептуальних основ цього підходу.
Використання мистецтва самоменеджменту	Здатність обмірковувати, прогнозувати, організовувати та оцінювати результати власної діяльності, що проявляється у створенні позитивного соціально-психологічного клімату, ефективному лідерстві та взаємодії в колективі.
Застосування культури самоменеджменту	Відображається у відповідальному ставленні до природи, суспільства та власного розвитку, ґрунтується на системі моральних норм і духовних цінностей.
Використання практичного досвіду	Використання знань та навичок, здобутих менеджером у процесі професійної діяльності.
Поєднання фізичного та духовного розвитку	Становить основу гармонійного розвитку особистості.
Персональна відповідальність за результати діяльності	Працівник усвідомлює свою роль у досягненні цілей організації
Баланс між особистими інтересами та обов'язками перед організацією	Поєднання індивідуальних та колективних, особистих і суспільних пріоритетів
Принцип цілепокладання	Включає формування власних цілей та цілей розвитку команди
Стратегічне планування	Створення загального плану дій менеджера на перспективу
Принцип самоорганізації	Передбачає впорядкування власної діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей
Визначення поведінки у різних ситуаціях	Поведінка відповідно до встановлених правил і норм.
Принцип ефективності	Полягає у виборі дій, які забезпечують максимальний результат при мінімальних витратах часу та ресурсів

Примітка: побудовано автором на основі [11].

Дотримання принципів самоменеджменту у контексті функціонування системи управління персоналом є важливою передумовою підвищення ефективності роботи організації. Воно дозволяє працівникам цілеспрямовано планувати власну діяльність, раціонально розподіляти час і ресурси, приймати обґрунтовані рішення та контролювати результати своєї роботи. Завдяки цьому формується внутрішня дисципліна, підвищується мотивація, зміцнюється відповідальність за досягнення індивідуальних і командних цілей, а також забезпечується розвиток професійних, особистісних та соціальних компетенцій.

У Додатку А відображено підходи до класифікації поняття «самоменеджмент».

Різноманітність видів самоменеджменту відображає широкий спектр підходів до організації та оптимізації власної діяльності працівника залежно від його професійних завдань, особистих цілей та індивідуальних особливостей. Існують різні напрями самоменеджменту: управління часом, планування кар'єрного розвитку, емоційний та стрес-менеджмент, розвиток комунікаційних і лідерських навичок, а також саморозвиток у професійній і особистісній сферах. Кожен із цих видів спрямований на підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів та зміцнення внутрішньої мотивації працівника. Використання комплексного підходу до самоменеджменту дозволяє покращити результати індивідуальної роботи, а також сприяє формуванню загальної ефективної системи управління персоналом в організації.

Напрями самоменеджменту охоплюють різноманітні аспекти організації та оптимізації діяльності працівника, спрямовані на підвищення його ефективності та розвитку особистості. Основні з них представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні напрями самоменеджменту

Напрямок	Зміст
1	2
Управління часом	Включає планування робочого дня, визначення пріоритетів, оптимізацію завдань і контроль за виконанням, що дозволяє ефективно використовувати робочі та особисті ресурси
Стрес-менеджмент	Спрямований на зниження негативного впливу стресових ситуацій через розвиток психологічної стійкості, релаксаційних технік, контролю емоцій та формування здорових стратегій реагування на напруження.
Кар'єрний менеджмент	Передбачає планування професійного розвитку, встановлення кар'єрних цілей, підвищення кваліфікації та створення можливостей для просування в організації.
Менеджмент особистих обмежень	Полягає у виявленні та подоланні власних слабких сторін, звичок або психологічних бар'єрів, що перешкоджають ефективній роботі та саморозвитку.
Управління конфліктами	Включає вміння виявляти потенційні конфлікти, конструктивно вирішувати суперечності та підтримувати позитивні робочі відносини у колективі.
Управління саморозвитком	Спрямоване на безперервне навчання, розвиток професійних і особистісних компетенцій, самоконтроль і самоаналіз результатів діяльності.
Управління комунікаціями	Охоплює ефективну взаємодію з колегами, підлеглими та керівництвом, розвиток навичок активного слухання, аргументованого висловлення думок та підтримки робочих відносин.

Продовження табл. 1.2

1	2
Командний менеджмент	Включає вміння працювати в групі, координувати дії команди, розподіляти завдання, мотивувати колег та досягати спільних цілей.
Менеджмент справляння враження	Передбачає усвідомлене формування власного іміджу, презентацію професійних і особистісних якостей та підтримку репутації у колективі та за його межами.
Ресурс-менеджмент	Полягає у раціональному використанні наявних матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів для досягнення цілей, оптимізації процесів та підвищення продуктивності праці.

Примітка: побудовано автором на основі [15].

Теоретичні основи функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту ґрунтуються на поєднанні класичних принципів менеджменту з сучасними підходами до розвитку особистої ефективності працівників. Самоменеджмент розглядають як здатність людини свідомо організовувати власну діяльність, оптимізувати робочі процеси, контролювати час, оцінювати пріоритети та відповідати за результати праці. У системі управління персоналом цей інструмент забезпечує підвищення автономності співробітників, покращує їхню професійну дисципліну та сприяє формуванню культури відповідальності.

Основою функціонування такої системи є розкриття внутрішнього потенціалу працівника та його активне залучення до планування власного робочого навантаження. Теоретична база включає концепцію самоорганізації, теорії мотивації (зокрема Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, В. Врума), моделі розвитку професійних компетентностей, а також поведінкові теорії, які пояснюють, як індивід приймає рішення щодо розподілу часу та ресурсів.

З теоретичної точки зору, інтеграція самоменеджменту в систему управління персоналом дозволяє змістити акцент з жорсткої ієрархії на партнерську модель взаємодії між керівником і працівником. Його впровадження формує гнучкішу організаційну культуру, де співробітники стають активними суб'єктами управління, а не пасивними виконавцями. У результаті посилюється ефективність внутрішніх процесів, зростає продуктивність праці та рівень залученості персоналу.

Теоретичні засади функціонування системи управління персоналом на основі самоменеджменту формують методологічну базу для побудови сучасної моделі управління, орієнтованої на розвиток автономності, відповідальності та проактивності працівників, що є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності організації.

Впровадження самоменеджменту в систему управління персоналом сприяє підвищенню загальної ефективності роботи організації та розвитку її працівників. Завдяки самоменеджменту працівники здобувають здатність усвідомлено планувати та контролювати свою діяльність, підвищувати продуктивність, мотивованість і відповідальність за результати. Він створює умови для гармонійного поєднання особистісного зростання з досягненням організаційних цілей, забезпечує позитивний внутрішній клімат у колективі та стимулює ефективну взаємодію між співробітниками.

1.2. Організаційно-управлінські засади самоменеджменту в системі роботи з персоналом

Організаційно-управлінські засади самоменеджменту в системі роботи з персоналом визначають рамки та принципи, за яких працівники здатні ефективно планувати, контролювати та коригувати власну діяльність у межах організації. Вони поєднують управлінські підходи та практики самоменеджменту, спрямовані на підвищення продуктивності, мотивації та професійного розвитку персоналу.

Передусім самоменеджмент розглядається як інструмент підвищення автономності співробітника, здатності раціонально розподіляти ресурси (час, увагу, енергію), визначати пріоритети та підтримувати продуктивність у динамічному робочому середовищі. Проте ці індивідуальні навички формуються не ізольовано – вони залежать від організаційних умов, які створюють або сприятливе, або обмежувальне середовище.

Організаційно-управлінські засади включають кілька основних елементів:

1. Нормативно-регламентна база. Чітко визначені посадові обов'язки, стандарти роботи, регламенти комунікацій та критерії оцінювання результативності допомагають працівнику орієнтуватися в очікуваннях та формувати власну систему самоорганізації.

2. Корпоративна культура та стиль керівництва. Підтримувальна культура, яка заохочує ініціативність, відповідальність і професійне зростання, стимулює розвиток навичок самоменеджменту. Лідерство, орієнтоване на довіру та партнерство, відкриває можливість для самостійного прийняття рішень і критичного осмислення власної роботи.

3. Система управління персоналом. Процеси адаптації, оцінювання, планування кар'єрного та професійного розвитку повинні сприяти формуванню у співробітників здатності до самоаналізу, постановки особистих цілей та відповідального ставлення до їх досягнення.

4. Організація робочих процесів. Сучасні підходи – гнучкі графіки, проєктні команди, командно-матричні структури, цифрові інструменти планування – створюють умови, у яких самоменеджмент стає необхідною складовою ефективної роботи.

5. Система мотивації та стимулювання. Матеріальні й нематеріальні стимули, орієнтовані на результативність, інноваційність, особисту відповідальність, формують у персоналу внутрішню мотивацію розвивати навички самоорганізації.

З позиції управління персоналом самоменеджмент виконує подвійну функцію: з одного боку, він дозволяє підвищити продуктивність працівника, з іншого – допомагає організації знизити витрати, пов'язані з неефективними робочими процесами, хаотичними комунікаціями та перевантаженням менеджерів контрольними функціями.

Організаційно-управлінські засади самоменеджменту – це не просто набір індивідуальних технік, а цілісна система, що інтегрує персональну відповідальність і організаційну підтримку. Впровадження таких засад дозволяє

підприємству формувати гнучку, мотивовану та конкурентоспроможну команду, здатну ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей.

Персонал підприємства виступає основним чинником у забезпеченні ефективності всіх процесів, а правильне управління ним безпосередньо визначає результати діяльності організації. Впровадження інноваційних методів, адаптація кращих зарубіжних практик і внесення необхідних змін сприяють підвищенню ефективності керування персоналом та розвитку його професійних компетенцій. Хоча управління персоналом є комплексним і багаторівневим процесом, особливу роль у ньому відіграє самоменеджмент, який стимулює розвиток працівників, підвищує їхню продуктивність, впливає на організацію виробничих процесів і формування здорового внутрішнього клімату в організації.

Для ефективного використання самоменеджменту як інструменту працівник повинен усвідомлювати його переваги та обмеження.

Сильні сторони самоменеджменту включають:

- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- оптимізацію організації власної роботи;
- зростання внутрішньої мотивації;
- розвиток професійних і особистісних якостей;
- зменшення кількості типових помилок у виконанні завдань;
- досягнення високого рівня кваліфікації та компетентності.

Серед недоліків самоменеджменту виділяють:

- значне психоемоційне навантаження на працівника;
- витрати додаткового часу на планування та виконання завдань;
- труднощі у правильному розподілі завдань і постановці цілей;
- потребу у постійній самоосвіті та творчому підході, що не завжди реалізується [16].

Врахування як сильних, так і слабких сторін самоменеджменту дозволяє організації та працівникам розробляти більш збалансовані підходи до організації роботи. Для мінімізації недоліків важливо створювати умови, які підтримують

психологічну стійкість співробітників, забезпечують достатній час для планування та виконання завдань, а також стимулюють безперервний розвиток і навчання. При цьому використання сильних сторін самоменеджменту сприяє підвищенню продуктивності, формуванню внутрішньої мотивації та розвитку ключових компетенцій персоналу.

Задля ефективного управління саморозвитком працівників менеджер також повинен активно працювати над власним саморозвитком, постійно вдосконалювати професійні та особистісні компетенції, підвищувати рівень самодисципліни та мотивації. Такий приклад особистої відповідальності і прагнення до розвитку слугує моделлю для співробітників, стимулює їх до самостійного вдосконалення та створює умови для формування культури постійного навчання й підвищення ефективності в організації. Дослідники виділяють низку аспектів саморозвитку, над якими менеджер повинен працювати у відношенні власної особистості:

- професійна складова, що охоплює розвиток навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій;
- особистісна складова, яка передбачає вдосконалення «людських» якостей і рис характеру;
- інтелектуальна складова, що включає здатність розвивати та застосовувати свій інтелектуальний потенціал;
- фізична складова, яка забезпечує підтримку фізичного здоров'я та розвитку;
- психологічна складова, що передбачає формування психологічної зрілості та усвідомлене прагнення до особистого розвитку;
- соціальна складова, яка стосується розвитку навичок соціальної взаємодії та поведінки;
- ділова складова, що визначає вміння будувати та підтримувати ефективні ділові стосунки [17].

Кожна з цих компонент спрямована на комплексний розвиток менеджера, забезпечуючи його готовність до професійних викликів та особистісного зростання.

Що стосується працівників, управління їх саморозвитком має бути спрямоване на комплексне підвищення професійної компетентності, що включає набуття нових знань, навичок та досвіду, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків та адаптації до сучасних вимог ринку праці. Водночас важливим є розвиток особистісних і соціальних навичок, які забезпечують здатність до ефективної взаємодії в колективі, формування лідерських якостей, навичок комунікації та роботи в команді. Управління саморозвитком повинно також стимулювати здатність працівників до самостійного прийняття рішень, планування власної діяльності, управління часом та пріоритетами, а також підтримувати психологічну стійкість у складних або стресових ситуаціях.

Інструменти самоменеджменту (табл. 1.3) слугують механізмами реалізації поставлених цілей, організації робочого часу, контролю за виконанням завдань та розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників. Вони допомагають структурувати діяльність, підвищують продуктивність, сприяють підтриманню мотивації та психологічної стійкості, а також створюють умови для безперервного самовдосконалення.

Таблиця 1.3

Інструменти самоменеджменту

Інструмент	Аналіз	Застосування
1	2	3
SMART-цілі	Метод постановки цілей, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі	Використовується для визначення конкретних і досяжних цілей як в організаційних, так і в особистих проєктах.
Матриця Ейзенхауера	Інструмент для визначення пріоритетності завдань на основі важливості та терміновості.	Допомагає сфокусуватися на ключових завданнях, відсуваючи менш важливі справи на другий план.
Техніка Pomodoro	Метод тайм-менеджменту, що передбачає роботу у 25-хвилинних інтервалах із короткими перервами	Застосовується для підвищення концентрації та запобігання перевантаженню.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
То-До листи	Списки завдань для організованого виконання необхідних дій.	Сприяє організації робочого дня та контролю за прогресом виконання завдань.
Тайм-менеджмент за методом GTD	Система управління завданнями, що охоплює збір, структурування та виконання робочих завдань.	Використовується для ефективного управління як робочими, так і особистими завданнями.
Щоденне планування	Процес щоденного планування діяльності з визначенням завдань на конкретний день.	Допомагає краще структурувати день, визначати пріоритети та зосереджуватися на найважливішому.
Методика «1-3-5»	Метод планування дня, який передбачає виділення одного великого, трьох середніх і п'яти малих завдань для виконання.	Забезпечує підвищення продуктивності та допомагає уникати перевантаження.
Kanban-дошка	Візуальний інструмент контролю завдань, що дозволяє відстежувати прогрес їх виконання.	Використовується для візуалізації робочого процесу та підвищення ефективності управління проєктами.
«Eat That Frog» – це концепція, популяризована автором Браяном Трейс	Рекомендація починати день із найскладнішого або пріоритетного завдання.	Дозволяє швидше виконувати найскладніші завдання та полегшує подальшу роботу.
Bullet Journal	Метод ведення нотаток, який поєднує планування, трекінг завдань і фіксацію важливої інформації.	Сприяє організації завдань, збереженню ідей і відстеженню прогресу.
Рефлексія та саморефлексія	Практика регулярного аналізу та оцінки власних дій, досягнень і результатів роботи.	Допомагає підвищити особисту ефективність та коригувати стратегію виконання роботи.

Примітка: побудовано автором на основі [18].

Воєнні дії формують складне та нестандартне середовище для діяльності будь-якої організації, істотно впливаючи насамперед на персонал. Працівникам доводиться пристосовуватися до нових життєвих обставин: ризику для безпеки, вимушеного переміщення, втрати житла, розриву звичних соціальних контактів, перебоїв у комунікаціях та значного зменшення або повної втрати доходів [19].

У цей період відбувається трансформація мотиваційних чинників: зовнішні стимули, такі як матеріальна винагорода чи кар'єрне зростання, відходять на другий план, поступаючись місцем внутрішнім мотиваторам – прагненню до безпеки, підтримки, визнання та відчуття власної значущості. Робота, що має глибоке ціннісне наповнення, може стати джерелом внутрішньої

стійкості й допомогти працівникам подолати психологічні наслідки війни. Водночас реалізація цього потенціалу можлива лише за умови, що організаційна культура побудована на взаємній довірі, турботі про персонал, а керівництво проявляє емпатію, розуміння та людяність.

У такому контексті самоменеджмент набуває особливої важливості, оскільки дає працівникам інструменти для свідомого управління власною діяльністю, емоціями та ресурсами навіть у нестабільних і стресових умовах. Він дозволяє зберігати концентрацію на ключових завданнях, ефективно планувати робочий час, підтримувати внутрішню мотивацію та адаптуватися до нових обставин. Для організації це означає, що персонал залишається продуктивним і здатним до саморозвитку, незважаючи на зовнішні труднощі. Впровадження принципів самоменеджменту сприяє формуванню стійкої, відповідальної та ініціативної команди, яка здатна не лише виконувати свої завдання, а й активно долучатися до досягнення стратегічних цілей організації у складних умовах.

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту

Методичні підходи до аналізу та оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту дозволяють визначити ефективність застосування принципів і практик самоменеджменту в організації, а також виявити резерви підвищення продуктивності та розвитку співробітників. Вони включають комплекс методів, що охоплюють оцінку організаційних процесів, аналіз професійних і особистісних компетенцій працівників, моніторинг рівня мотивації та самоорганізації, а також оцінку впливу самоменеджменту на результати діяльності організації.

Результативність системи управління персоналом оцінюється за рівнем повноти, якості, обсягу та своєчасності виконання покладених на працівників функцій. Для визначення ступеня її ефективності застосовуються відповідні

критерії та показники. При їх виборі важливо враховувати мету оцінювання, тобто які саме управлінські завдання планується вирішити за його результатами, а також категорію персоналу, до якої ці критерії застосовуються. Це пояснюється тим, що вимоги та показники повинні відрізнятися залежно від специфіки роботи, рівня відповідальності та складності виконуваних завдань [20].

До показників ефективності управління персоналом можуть належати рівень виконання встановлених норм виробітку чи обслуговування за умови належної якості роботи, зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, необґрунтованими простоями та іншими втратами, що негативно впливають на діяльність підприємства.

Показники та критерії оцінки ефективності управління персоналом підприємства відображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники та критерії оцінки ефективності управління персоналом

Група показників	Зміст показників
За напрямом:	1) економічної ефективності: вартість кадрової програми на 1 працівника; показники ефективності управлінського потенціалу; 2) рівень задоволеності працівників: навчанням; оплатою праці; кар'єрою; умовами праці; 3) непрямі показники ефективності роботи: якість праці; безпека праці; плинність персоналу; невиходи на роботу; кількість скарг; 4) результати опитування: усне опитування; анкетування.
За природою:	1) суб'єктивні: рівень співробітництва функціональних служб зі службою управління персоналом; думка менеджерів підприємства щодо ефективності роботи служби управління персоналом; взаємовідносини з працівниками; оперативність та ефективність вирішення питань у структурних підрозділах; оцінка якості послуг, наданих службою (відділом, департаментом) управління персоналом іншим підрозділам підприємства; оцінка якості наданої інформації та порад служби (відділу, департаменту) управління персоналом вищому керівництву; задоволеність або незадоволеність працівників; 2) об'єктивні: рівень виконання стратегічних планів відносно персоналу; позитивні дії для досягнення цілей підприємства; середня тривалість виконання завдань, замовлень, вимог; співвідношення витрат служби управління персоналом та його чисельності.

Примітка: побудовано автором на основі [21].

Комплексність такої системи оцінювання дає змогу фіксувати поточний стан роботи служби управління персоналом, а також виявляти слабкі місця в організації кадрових процесів, прогнозувати можливі ризики та визначати потенціал для подальшого розвитку. На основі отриманих результатів керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації кадрової політики, удосконалення мотиваційних механізмів, підвищення кваліфікації персоналу та покращення умов праці.

Важливо, що оцінювання ефективності не повинно мати разовий характер: воно має здійснюватися систематично, у динаміці, що дозволяє відстежувати зміни та своєчасно коригувати управлінські дії. Постійний моніторинг сприяє формуванню культури відповідальності, прозорості та зворотного зв'язку в організації, що підсилює роль самоменеджменту та активізує залученість працівників до процесів прийняття рішень.

Показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту та оцінки управлінського потенціалу підприємства відображено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту

Показники	Формула	Пояснення
1	2	3
1. Показники оцінювання ефективності кадрової політики підприємства		
1.1. Економічна результативність діяльності з управління	$K_{ep} = \frac{T_o}{B_o}$	K_{ep} – коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління; T_o – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); B_o – витрати обігу; K_{vy} – частка витрат на управління;
1.2. Частка витрат на персонал	$K_{vy} = \frac{B_{vy}}{B_o}$	
1.3. Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$K_p = \frac{q_{ay}}{q_{сер}}$	B_{vy} – витрати управління; K_p – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; q_{ay} – кількість управлінського персоналу; $q_{сер}$ – середньооблікова к-сть працівників; $P_{пр}$ – продуктивність праці персоналу; $P_{вр}$ – результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
1.4. Продуктивність праці персоналу	$P_{пр} = \frac{T_o}{q_{сер}}$	
1.5. Результативність управління виробництвом та реалізацією продукції	$P_{вр} = \frac{T_o}{q_{ay}}$	

Продовження табл. 1.5

1	2	3
2. Показники оцінки потенціалу управління		
2.1. Ефективність праці персоналу управління	$E_y = \frac{P_y}{\text{Ч}_{\text{ay}}}$	P_y – прибуток підприємства (валовий, чистий); Ч_{ay} – чисельність апарату управління; $\text{Ч}_{\text{ппп}}$ – чисельність виробничого персоналу; С_{ay} – адміністративні витрати; $\text{С}_в$ – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); $\text{К}_{\text{рп}}$ – кількість функцій підрозділу; $\text{К}_{\text{пол}}$ – кількість робіт за закріпленими положеннями;
2.2. Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_z = \frac{\text{Ч}_{\text{ay}}}{\text{Ч}_{\text{ппп}}}$	
2.3. Економічність праці апарату управління	$E_{\text{ay}} = \frac{\text{С}_{\text{ay}}}{\text{С}_в}$	
2.4. Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	$K_d = \frac{\text{К}_{\text{рп}}}{\text{К}_{\text{пол}}}$	$\text{К}_н$ – кількість нереалізованих рішень; $\text{К}_{\text{заг}}$ – загальна кількість рішень, що прийняті у підрозділах; $\text{Т}_{\text{пер}}$ – час зафіксованих переривів в апараті управління. $\text{Т}_{\text{під}}$ – трудомісткість управлінських робіт по підрозділах.
2.5. Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{\text{над}} = \frac{1 - \text{К}_н}{\text{К}_{\text{заг}}}$	
2.6. Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	$K_{\text{нау}} = \frac{\text{Т}_{\text{пер}}}{\text{Т}_{\text{під}}}$	

Примітка: побудовано автором на основі [21].

Представлені показники дозволяють здійснити комплексну оцінку ефективності кадрового менеджменту та управлінського потенціалу підприємства як з економічної, так і з організаційно-функціональної точки зору. Вони охоплюють як прямі результати діяльності кадрової політики (рівень економічної віддачі від витрат на управління, продуктивність праці, співвідношення чисельності управлінського персоналу), так і характеристики організації управлінських процесів (ефективність роботи апарату управління, рівень дублювання функцій, надійність та безперервність управлінської діяльності).

Використання цієї системи показників сприяє виявленню сильних і слабких сторін у роботі як кадрової служби, так і управлінського апарату в цілому. Вони забезпечують можливість більш точного визначення рівня розвитку кадрового потенціалу, оцінки доцільності витрат на управління та

ефективності прийнятих рішень. Отримані результати можуть бути використані як основа для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію кадрових процесів, удосконалення організаційної структури та підвищення професійної компетентності персоналу.

Показниками для оцінки організаційної ефективності механізму управління персоналом є:

1) плинність кадрів (характеризує рівень стабільності трудового колективу; визначає характеристику роботи з кадрами, незадоволення побутовими і житловими умовами працівників, рівень охорони праці та дотримання техніки безпеки, рівень механізації праці);

2) співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників;

3) надійність роботи персоналу (величина можливих збоїв у роботі підрозділів підприємства з різних причин (несвоєчасне надання інформації, порушення трудової дисципліни, помилки у розрахунках і т. і.);

4) рівномірність завантаження персоналу (питома вага втрат через перевантаження працівників);

5) рівень трудової дисципліни (дозволяє судити про організаційний порядок та організаційну культуру (відношення кількості випадків порушення дисципліни (трудова + виконавча) до загальної чисельності працівників підприємства));

б) укомплектованість кадрового складу, яка оцінюється:

– кількісно (співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною персоналу, що розрахована по трудомісткості операцій, або із плановою чисельністю, яка передбачена штатним розписом);

– якісно (відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти та практичного досвіду персоналу вимогам робочих місць або посад, які вони займають) [22].

Отже, оцінка важлива тому, що вона допомагає зрозуміти, як організована робота персоналу, наскільки співробітники беруть на себе відповідальність і

проявляють ініціативу. Аналіз дозволяє вчасно помічати проблеми, планувати поліпшення та приймати рішення, які реально підвищують продуктивність і підтримують розвиток банку.

Ми пропонуємо здійснювати оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту з використанням поєднання якісних і кількісних методів аналізу. Передусім доцільним є застосування опитування працівників, що дозволяє визначити рівень сформованості навичок самоменеджменту, виявити мотиваційні орієнтири, бар'єри у плануванні та контролі робочого часу, ставлення до сучасних підходів самоорганізації.

Метод спостереження доповнює результати опитування, забезпечуючи реальне уявлення про поведінкові прояви самоменеджменту: дисципліну виконання завдань, дотримання дедлайнів, самостійність у прийнятті рішень, раціональність розподілу часу та навантаження. Для отримання кількісних оцінок запропоновано аналізувати фінансові показники менеджменту персоналу, зокрема витрати на утримання управлінського апарату, економічну результативність праці, показники ефективності кадрових програм.

Важливим компонентом є аналіз основних показників менеджменту персоналу – плинності кадрів, рівня зайнятості, продуктивності праці, структури персоналу, що дозволяє простежити тенденції розвитку та проблемні зони. Додаткову аналітичну цінність становлять показники ефективності кадрового менеджменту, які відображають якість виконання HR-процесів, задоволеність працівників, своєчасність ухвалення рішень, рівень кадрових ризиків.

Завершальним елементом комплексної оцінки є оцінка управлінського потенціалу, спрямована на визначення здатності менеджерів підтримувати розвиток самоменеджменту в колективах, їхню компетентність у стратегічному, організаційному та мотиваційному аспектах. Сукупність зазначених методів формує цілісне бачення ефективності впровадження самоменеджменту та дозволяє обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом банківської установи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності банківської установи

** ***** належить до основних банківських установ України та функціонує як державний банк. Він відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, надаючи населенню та суб'єктам господарювання широкий спектр фінансових послуг. Основні напрямки діяльності включають обслуговування фізичних і юридичних осіб, кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, а також розвиток і впровадження електронних банківських сервісів. Банк був зареєстрований 31 грудня 1991 року, має код ЄДРПОУ *****

 ***** [23].

Банк має розгалужену мережу відділень по всій території України, що забезпечує високий рівень доступності фінансових послуг для різних категорій клієнтів, включно з малими населеними пунктами та віддаленими територіями. Завдяки державній підтримці *****виконує не лише комерційну, а й стратегічну функцію – сприяє фінансовій стабільності, підтримує соціальні програми та забезпечує гарантії збереження вкладів населення [24].

Як державний банк, *****діє відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», Закону України «Про акціонерні товариства» та внутрішнього статуту. Управління банком здійснюється на корпоративних засадах із дотриманням принципів прозорості, підзвітності та державного контролю. Вищим органом управління є Наглядова рада, яка представляє

інтереси держави як акціонера, тоді як оперативне керівництво здійснює Правління банку [25, 26].

Стратегічні пріоритети ** ***** охоплюють усі напрями його діяльності та розвитку – від забезпечення фінансової стабільності та впровадження цифрових технологій до підтримки малого бізнесу, реалізації соціально відповідальних ініціатив та вдосконалення корпоративного управління. Банк прагне не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й активно реагує на виклики сучасного економічного середовища, зберігаючи статус надійного партнера як для держави, так і для клієнтів [27].

У табл. 2.1 відображено довгострокові стратегічні орієнтири, яких прагне досягти ** ***** .

Таблиця 2.1

Довгострокові стратегічні орієнтири ** *****

Стратегічний орієнтир	Зміст
1	2
Фінансова стійкість та зростання	Забезпечення стабільності балансу, нарощування капіталу, диверсифікація доходів та контроль фінансових ризиків.
Цифрова трансформація та інновації	Розвиток мобільного та інтернет-банкінгу, впровадження штучного інтелекту в обслуговування, кібербезпека.
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація послуг, покращення клієнтського досвіду, впровадження зворотного зв'язку та CRM-систем.
Розширення клієнтської бази	Залучення молоді, малого бізнесу, агросектору та ветеранів; впровадження спеціалізованих банківських продуктів.
Підтримка державних програм	Участь у виплатах соціальної допомоги, обслуговування бюджетних установ, фінансування державних інфраструктурних проєктів.
Підтримка МСБ та аграрного сектору	Кредитування підприємств, гарантійна підтримка, пільгові програми та співпраця з міжнародними фінансовими установами.
Географічне покриття та регіональний розвиток	Підтримка присутності в кожному регіоні, розвиток міні-відділень і мобільних банківських сервісів.
Соціальна відповідальність та ESG-стратегія	Екологічні ініціативи, підтримка освіти, прозорість у звітності, гендерна рівність та інклюзивність у банку.
Підвищення конкурентоспроможності	Оптимізація витрат, запровадження нових банківських продуктів, співпраця з міжнародними партнерами.
Удосконалення корпоративного управління	Впровадження принципів доброчесності, прозорості, підзвітності та незалежного контролю у внутрішніх процесах.
Розвиток персоналу та кадрового потенціалу	Навчання, мотивація, цифрові компетентності, корпоративна культура та лідерство нового покоління.

Продовження табл.2.1

1	2
Ризик-менеджмент та відповідність вимогам НБУ	Побудова ефективної системи управління ризиками, дотримання регуляторних норм і стандартів банківської діяльності.
Підвищення довіри громадян і репутації банку	Інформаційна відкритість, ефективна комунікація з суспільством, захист інтересів клієнтів.

Примітка: побудовано автором на основі [28].

Проведемо аналіз динаміки основних фінансових показників **
 ***** за 2022–2024 рр. з метою оцінки ефективності діяльності банку, виявлення тенденцій його фінансового розвитку, а також визначення факторів, що впливають на стабільність і конкурентоспроможність установи у сучасних економічних умовах.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ** *****

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	22181531	28724508	34610880	6542977	5886372	29,50	20,49
Чистий процентний дохід	14984119	18729538	24321593	3745419	5592055	25,00	29,86
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	638342	5976482	7893179	5338140	1916697	836,25	32,07
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2287	2205	2236	-82	31	-3,59	1,41
Фонд оплати праці, тис. грн	857172	900026	925325	42854	25299	5,00	2,81
Фондовіддача, грн	3,82	1,93	0,73	-1,89	-1,2	-49,48	-62,18
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	18123	23125	25211	5002	2086	27,60	9,02
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5599951	8365071	10788740	2765120	2423669	49,38	28,97

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	250081542	282451877	259697056	32370335	-22754821	12,94	-8,06
Рентабельність власного капіталу, %	0,16	0,23	0,25	0,07	0,02	43,75	8,70
Рентабельність основної діяльності, %	4,31	6,89	7,03	2,58	0,14	59,86	2,03
Рентабельність активів, %	1,65	1,57	0,58	-0,08	-0,99	-4,85	-63,06
Дебіторська заборгованість, тис. грн	462907	317919	264777	-144988	-53142	-31,32	-16,72
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1767812	939501	1284526	-828311	345025	-46,86	36,72

Примітка: побудовано автором.

За період 2022–2024 років ** ***** демонструє загальний позитивний фінансовий розвиток. Власний капітал банку збільшився на понад 56%, що свідчить про зміцнення фінансової бази та підвищення стабільності. Чистий процентний дохід зріс майже на 63%, відображаючи посилення основної операційної діяльності банку. Особливо помітне зростання чистого прибутку, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року більш ніж у 12 разів, що свідчить про значне підвищення ефективності управління та прибутковості.

Одночасно спостерігається незначне зменшення чисельності працівників, при цьому фонд оплати праці і середньомісячна заробітна плата зросли, що свідчить про оптимізацію персоналу та підвищення рівня оплати праці. Проте фондівдача знижується, що вказує на зростання інвестицій в основні засоби без пропорційного збільшення доходів від них.

Рентабельність власного капіталу і основної діяльності має позитивну динаміку, що підтверджує підвищення ефективності банку. Водночас рентабельність активів знизилася, що потребує уваги у майбутньому плануванні.

Позитивною є тенденція зменшення дебіторської заборгованості, тоді як кредиторська заборгованість зазнала коливань.

Отже, загалом фінансові показники свідчать про зростання та покращення результативності діяльності ** *****, водночас залишаються напрямки для оптимізації, зокрема підвищення ефективності використання основних засобів і активів.

У табл. 2.3 відображено аналіз фінансово-майнового стану ** *****,

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ** *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Процентні доходи, тис. грн	14984119	18729538	24321593	3745419	5592055	25,00	29,86
Процентні витрати, тис. грн	7564688	13867477	19634212	2402384	5766735	31,76	41,58
Комісійні доходи, тис. грн	9386584	12025296	12930880	2638712	905584	28,11	7,53
Комісійні витрати, тис. грн	3447839	5375663	6164063	1927824	788400	55,91	14,67
Витрати, пов'язані з персоналом, тис. грн	8145471	7248905	9110638	-896566	1861733	-11,01	25,68
Операційні доходи, тис. грн	15239576	24339512	37332278	9099936	12992766	59,71	53,38
Адміністративні та операційні витрати, тис. грн	4628921	5841418	7199680	1212497	1358262	26,19	23,25
Інші фінансові активи, тис. грн	752726	746511	502245	-6215	-244266	-0,83	-32,72
Інші активи, тис. грн	269274070	346535723	428513334	77261653	81977611	28,69	23,66
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	53770	3277200	10664430	3223430	7387230	5994,85	225,41
Чистий фінансовий результат, тис. грн	638342	5976482	7893179	5338140	1916697	836,25	32,07

Примітка: побудовано автором.

За період 2022–2024 років ** ***** продемонстрував суттєве

зростання фінансових показників. Процентні доходи збільшилися на 62%, що свідчить про розширення кредитної діяльності та підвищення ефективності залучення коштів. Водночас процентні витрати зросли ще інтенсивніше – майже в 2,6 рази, що свідчить про збільшення вартості залучених ресурсів, проте це не перешкодило загальному зростанню операційної прибутковості.

Комісійні доходи банку також мають позитивну динаміку, хоча темп їх зростання уповільнився у 2024 році, при цьому комісійні витрати збільшилися, що потребує подальшого контролю для збереження маржинальності. Витрати, пов'язані з персоналом, спочатку зменшилися у 2023 році, а потім знову зросли, що може відображати проведену оптимізацію та подальше підвищення заробітної плати.

Операційні доходи показали значне зростання – понад 145% за два роки, що підтверджує позитивний тренд розвитку банку. Адміністративні та операційні витрати зросли пропорційно, але цей приріст є контрольованим.

Значне зростання витрат з податку на прибуток свідчить про покращення фінансових результатів та підвищення прибутковості. Чистий фінансовий результат за два роки зріс у понад 12 разів, що є яскравим показником ефективності діяльності банку.

Аналіз фінансових результатів ** ***** свідчить про успішну реалізацію стратегії зростання, збільшення прибутковості та розвитку операційної діяльності, водночас наголошує на необхідності подальшого контролю за витратами для підтримки стабільності.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану ** ***** побудуємо табл. 2.4.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ** ***** за період 2022–2024 років свідчить про загальне покращення ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності банку.

Коефіцієнт покриття стабільно перевищує нормативне значення 1, демонструючи здатність банку своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Незважаючи на коливання коефіцієнта абсолютної ліквідності,

його значення залишається позитивним, що підтверджує наявність достатніх ліквідних активів.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ** ***** за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,108	1,130	1,151
1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,108	0,042	0,096
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,097	0,115	0,120
2.2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,145	0,115	0,123
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,009	0,049	0,062
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,33	1,69	1,75
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,089	0,485	0,521
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,87	0,89	0,96
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	8,94	9,21	9,56

Примітка: побудовано автором.

Показники платоспроможності покращуються, хоча коефіцієнт платоспроможності залишається нижчим за рекомендоване значення, що свідчить про необхідність подальшого зміцнення фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами стабільно відповідає нормативам, що підтримує фінансову незалежність банку.

Ділова активність банку зростає, що відображається у збільшенні коефіцієнтів оборотності активів, основних засобів та власного капіталу, що свідчить про ефективніше використання ресурсів для отримання доходів.

Рентабельність банку має позитивну динаміку, зростають показники рентабельності активів і власного капіталу, що підтверджує підвищення ефективності діяльності та прибутковості установи.

Отже, ** ***** демонструє стабільний розвиток і покращення ключових фінансових показників, водночас залишається важливим напрямком

подальше посилення платоспроможності для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

2.2. Оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу банківської установи

Оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу ** ***** є важливим етапом аналізу ефективності системи управління персоналом банку. Воно дозволяє визначити, наскільки працівники застосовують принципи та інструменти самоменеджменту у своїй щоденній діяльності, як ефективно організовують робочий час, контролюють виконання завдань, управляють ресурсами та підтримують власну мотивацію.

Нами було проведено опитування працівників щодо рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу (Додаток Б).

Проведене нами опитування серед 50 працівників ** ***** дало можливість глибше дослідити рівень упровадження принципів самоменеджменту у повсякденну професійну діяльність персоналу. Анкета містила питання, спрямовані на з'ясування ступеня розвитку навичок самоорганізації, планування, контролю власної діяльності, здатності до саморозвитку, комунікації та управління стресом. Отримані результати засвідчили, що більшість респондентів усвідомлюють важливість самоменеджменту як інструменту підвищення ефективності роботи та особистої результативності.

Зокрема, 76 % працівників регулярно планують свій робочий день і тиждень, користуючись різними інструментами організації часу (списки завдань, цифрові календарі, пріоритизація задач). Результат відображає сформовану культуру тайм-менеджменту та прагнення до ефективного використання робочого часу. Близько 70 % опитаних зазначили, що здійснюють самоконтроль та оцінюють результати своєї діяльності, що говорить про високий рівень

відповідальності та самоусвідомлення. Разом із тим, лише 58 % працівників систематично займаються саморозвитком – відвідують курси, тренінги, займаються самоосвітою чи читають професійну літературу. Це вказує на потребу у створенні сприятливих умов для підвищення кваліфікації та підтримки внутрішньої мотивації до навчання.

Окрему увагу варто звернути на те, що близько 60 % респондентів відчують труднощі з розподілом робочого часу в умовах високого навантаження, що може свідчити про певну неузгодженість між організаційними вимогами та особистими можливостями працівників. При цьому 62 % опитаних вважають, що керівництво підтримує розвиток самоменеджменту, що свідчить про позитивний клімат у колективі та сприятливу управлінську політику.

У табл. 2.5 відображено показники оцінювання впровадження самоменеджменту у роботі персоналу ** ***** .

Таблиця 2.5

Оцінювання впровадження самоменеджменту у роботі персоналу

** *****

Показник	Опис	Рівень досягнення (%)
Планування завдань	Вміння співробітників планувати щоденні та тижневі завдання	72 (36 із 50 опитаних регулярно планують робочі завдання)
Управління часом	Використання методів ефективного розподілу робочого часу	60 (30 працівників застосовують тайм-менеджмент у роботі)
Самоконтроль та самооцінка	Оцінка власної продуктивності та контроль виконання завдань	64 (32 респонденти відзначили високий рівень самоконтролю)
Ініціативність	Кількість пропозицій щодо покращення процесів	50 (25 працівників активно пропонують оптимізації у роботі)
Виконання KPI	Дотримання строків та показники продуктивності	78 (Підрозділи з високим рівнем самоменеджменту виконують KPI значно ефективніше)

Примітка: побудовано автором.

Аналіз представлених даних свідчить, що рівень впровадження принципів самоменеджменту серед працівників ** ***** є достатньо високим, але неоднорідним. Найвищі показники досягнуті у сфері планування завдань та

виконання KPI, де 72 % і 78 % опитаних відповідно демонструють регулярне застосування відповідних інструментів.

Водночас лише половина респондентів активно проявляє ініціативу у пропозиціях щодо оптимізації робочих процесів, що свідчить про потребу у підвищенні мотивації та підтримки креативної активності персоналу. Рівень управління часом і самоконтролю (60–64 %) вказує на наявність базових навичок, але водночас підкреслює необхідність додаткового навчання та розвитку системного підходу до організації власної роботи.

Загалом результати опитування підтверджують доцільність впровадження комплексних програм розвитку самоменеджменту, що дозволить підвищити ефективність персоналу, покращити продуктивність та сприяти формуванню корпоративної культури самодисципліни та відповідальності.

Нами було проведено спостереження за робочою діяльністю персоналу ** ***** з метою оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у щоденну роботу співробітників. Було охоплено 50 працівників різних підрозділів банку, які виконують як адміністративні, так і операційні функції. Спостереження здійснювалось протягом одного робочого тижня, із фіксацією ключових показників організації праці: планування завдань, ефективність розподілу часу, самоконтроль, ініціативність, дотримання термінів та виконання KPI.

Процес спостереження включав кілька етапів:

- 1) вибір об'єкта спостереження – співробітники різних рівнів і відділів для репрезентативності даних;
- 2) фіксація дій та поведінки працівників – використання спеціальних чек-листів, що дозволяють оцінити ефективність планування, організації робочого процесу та самоконтролю;
- 3) аналіз виконання завдань та KPI – порівняння фактичних результатів із встановленими стандартами продуктивності;

4) систематизація результатів – підрахунок відсотку працівників, які регулярно застосовують методи самоменеджменту, та визначення сильних і слабких сторін у впровадженні цих практик.

Аналітичні результати спостереження відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати спостереження за робочою діяльністю персоналу ** *****

Показник	Рівень досягнення (%)	Пояснення
Виконання завдань у строк	74	37 із 50 працівників регулярно виконують завдання у встановлені терміни
Організація робочого процесу	68	34 працівники ефективно розподіляють пріоритети та час
Використання інструментів планування	60	30 респондентів застосовують списки завдань або цифрові планувальники
Адаптація до змін та непередбачуваного	56	28 працівників швидко реагують на зміни та переналаштовують пріоритети
Самоконтроль та самооцінка	64	32 респонденти регулярно аналізують результати та коригують дії

Примітка: побудовано автором.

Спостереження показало, що більшість працівників ** ***** демонструють достатньо високий рівень самоменеджменту, особливо у виконанні завдань та плануванні робочого процесу. Водночас менший відсоток співробітників активно застосовує інструменти планування та адаптується до змін, що вказує на потребу додаткових тренінгів та програм підтримки саморозвитку.

Представимо результати спостереження графічно (рис. 2.1). Результати оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у персоналі ** ***** виявили цікаву закономірність: працівники, які демонструють високий рівень самостійності у плануванні та контролі власної діяльності, одночасно проявляють більшу ініціативність у пропозиціях щодо оптимізації внутрішніх процесів та покращення клієнтського обслуговування. З цього випливає, що розвиток навичок самоменеджменту впливає як на індивідуальну продуктивність, так і стимулює колективну креативність і готовність до змін.

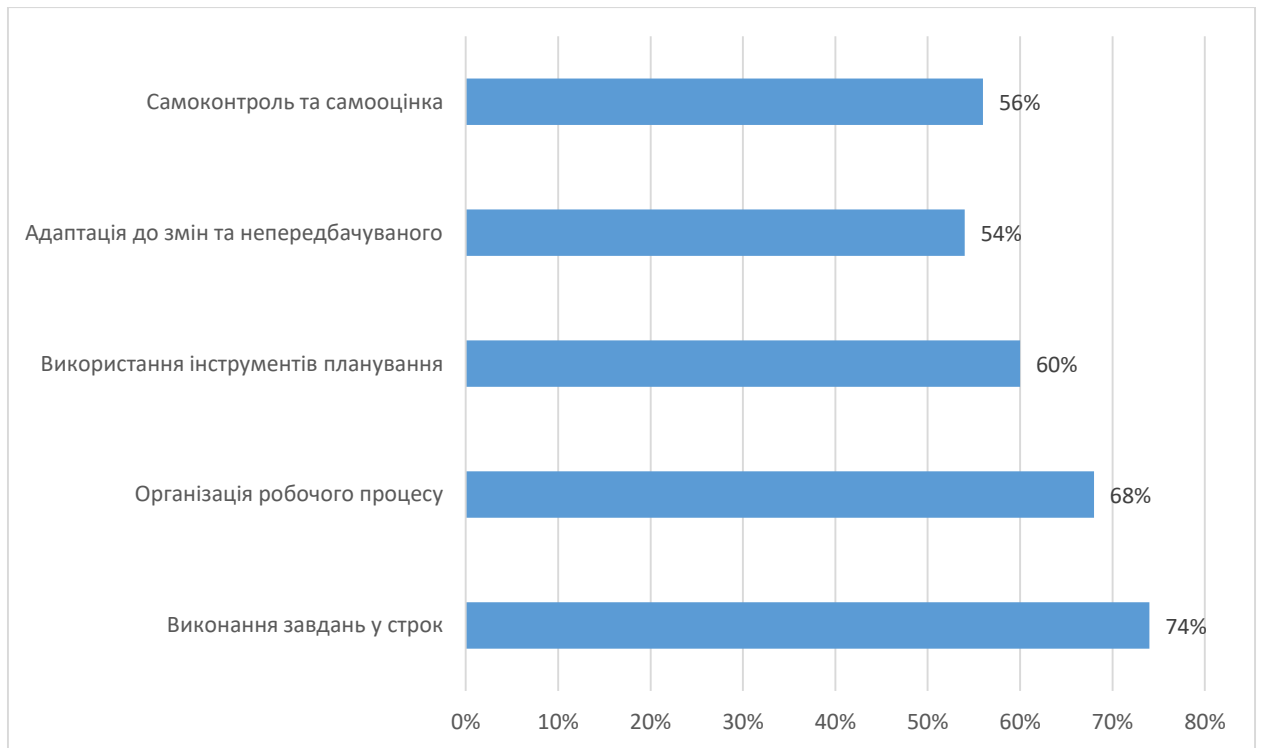


Рис. 2.1. Рівень впровадження самоменеджменту серед працівників

** *****

Примітка: побудовано автором.

При цьому спостерігається певна нерівномірність у застосуванні методів самоменеджменту: найбільше працівники використовують базові інструменти планування та дотримання строків, тоді як складніші аспекти, як-от адаптація до непередбачуваних ситуацій і системний самоконтроль, застосовуються меншою мірою. Розвиток цих навичок дозволить більш гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, зменшити рівень стресу та покращити взаємодію між командами.

Оцінювання підтвердило, що самоменеджмент у персоналі
 ** ***** безпосередньо корелює з продуктивністю та активною участю у вдосконаленні організаційних процесів, а системне впровадження та підтримка цих практик можуть стати ключовим інструментом стратегічного розвитку банку та підвищення адаптивності його людського капіталу.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту

Оцінку системи управління персоналом на засадах самоменеджменту можна здійснити за такими основними блоками: оцінка ефективності управління персоналом, оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу, оцінка ефективності управління персоналом на засадах самоменеджменту.

Проведемо оцінку системи управління персоналом на прикладі ** ***** з метою визначення ефективності кадрових процесів та потенціалу для розвитку самоменеджменту серед працівників.

Аналізу фінансових показників менеджменту персоналу ** ***** відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники менеджменту персоналу

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24540	19341	22124	-5199	2783	-21,19	14,39
Фонд оплати праці, тис. грн.	1058772	5221026	5678923	4162254	457897	393,12	8,77
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	18540	22496	23421	3956	925	21,34	4,11
Величина доходу на одного працівника банку, тис. грн./особу	1428,76	1585,8	1612,3	157,04	26,5	10,99	1,67

Примітка: побудовано автором на основі даних банку.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році значно знизилася порівняно з 2022 роком – на 21,19%, що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або можливі реорганізаційні процеси. Водночас у 2024 році спостерігається зростання чисельності на 14,39% порівняно з 2023 роком, що може свідчити про відновлення кадрового складу або розширення діяльності.

Фонд оплати праці у 2023 році різко зріс на 393,12% у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році продовжив збільшуватися на 8,77%, що свідчить про значне підвищення загальних витрат на оплату праці, що може бути пов’язано з індексацією зарплат, підвищенням кваліфікації працівників або збільшенням надбавок. Середньомісячна заробітна плата одного працівника також демонструє стабільне зростання: у 2023 році вона зросла на 21,34%, а у 2024 – ще на 4,11%, що вказує на покращення матеріального стимулювання персоналу.

Величина доходу на одного працівника за два роки зросла на 10,99% у 2023 році та на 1,67% у 2024 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів.

Показники свідчать про стратегічну оптимізацію чисельності персоналу при одночасному збільшенні оплати праці та підвищенні продуктивності, що позитивно впливає на економічну ефективність діяльності банку.

** ***** системно займається залученням і утриманням кваліфікованих фахівців. Процес відбору кандидатів передбачає кілька етапів, серед яких публікація вакансій, аналіз резюме, проведення співбесід та оцінювання претендентів. При цьому банк дотримується принципів чесності, прозорості та рівних можливостей для всіх охочих. Станом на 2025 рік, у структурі ** ***** працює 22 124 співробітники різних вікових груп, що відображено на наведеній нижче діаграмі (рис. 2.2).

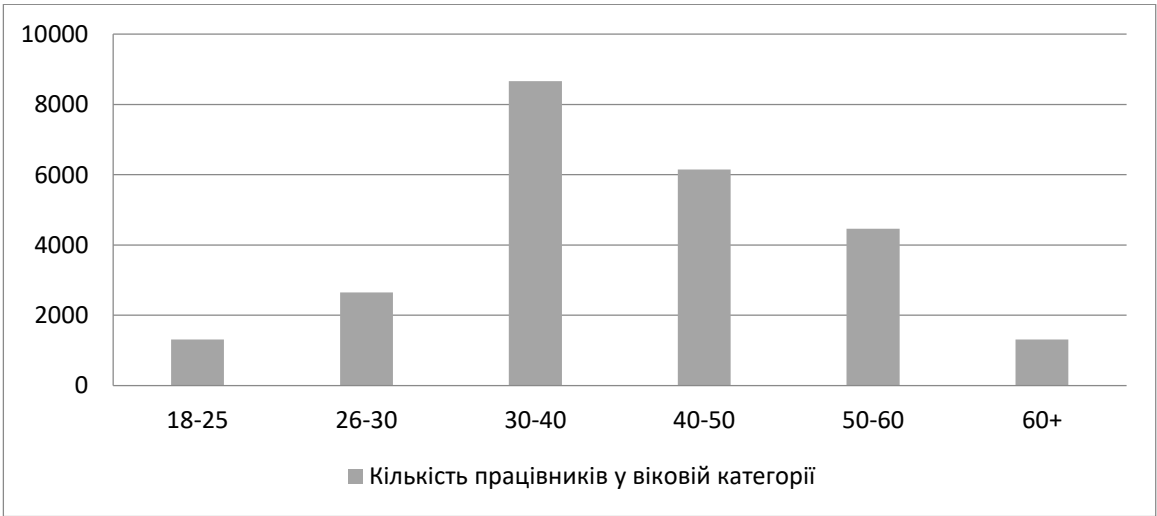


Рис. 2.2. Розподіл працівників ** ***** за віком

Примітка: побудовано автором на основі даних банку.

За наведеними вище результатами можна зробити висновок, що ** ***** є надійним роботодавцем для всіх вікових категорій.

Станом на 1 січня 2024 року загальна чисельність персоналу ** ***** становить 22 124 особи, при цьому 47,1% працівників зайняті в апараті управління (керівники, фахівці та молодші спеціалісти), тоді як допоміжний персонал складає 15,2% (рис. 2.3).

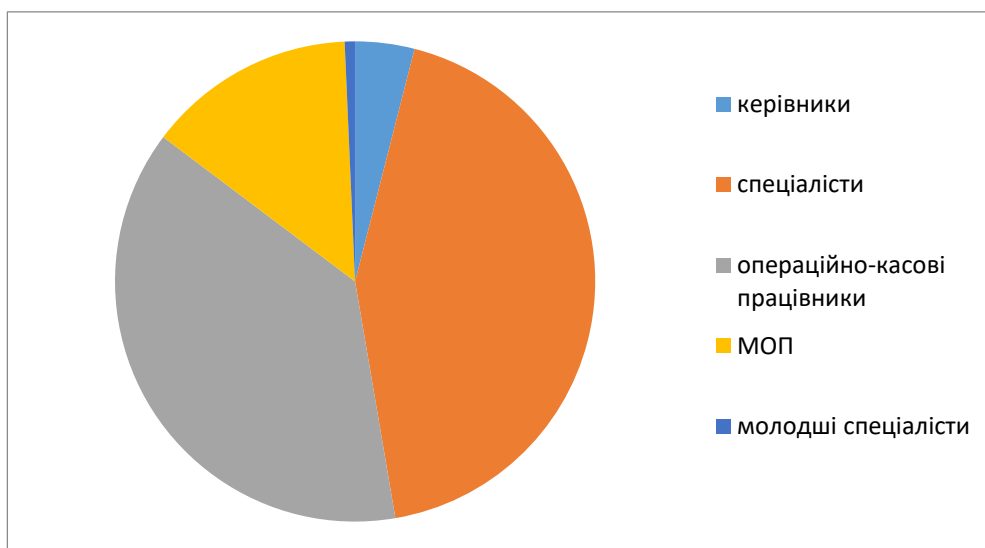


Рис. 2.3. Кваліфікаційна структура персоналу у Волинському регіональному філіалі ** ***** , осіб

Примітка: побудовано на основі даних банку.

У Волинській обласній філії ** ***** значну частину персоналу складають касири – 233 особи, що становить 39,2% загальної чисельності працівників. Касири відіграють ключову роль у діяльності банку, забезпечуючи безпосереднє обслуговування клієнтів.

Провідні спеціалісти налічують 242 особи, що відповідає 43,4% штату філії. До цієї групи входять працівники бухгалтерського обліку (58 осіб), відділів розвитку банківського бізнесу (39 осіб), інформатики та автоматизації (28 осіб), кредитної служби (17 осіб), а також фахівці з інкасо та банківської безпеки (23 особи).

У табл. 2.8 представлено основні економічні показники ефективності діяльності ** ***** .

Таблиця 2.8

Основні показники менеджменту персоналу ** *****

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Рентабельність основної діяльності	4,31	6,89	7,03	2,58	0,14	59,86	2,03
Норма прибутку	3,20	4,75	5,10	1,55	0,35	48,44	7,37
Фондовіддача	3,82	1,93	0,73	-1,89	-1,2	-49,48	-62,18
Продуктивність праці	1279,12	2710,42	3530,0	1431,3	819,58	111,90	30,24

Примітка: побудовано автором на основі даних банку.

На підставі наведених показників можна зробити висновок, що ефективність менеджменту персоналу в ** ***** має переважно позитивну динаміку. Зростання рентабельності основної діяльності та норми прибутку свідчить про підвищення результативності управлінських рішень та раціональніше використання кадрового потенціалу. Водночас різке скорочення фондовіддачі може означати або зростання обсягів інвестицій в основні засоби, які ще не встигли принести повної віддачі, або зменшення ефективності їх використання. Позитивним сигналом є значне зростання продуктивності праці, що підтверджує підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Загалом, кадровий менеджмент демонструє результативність, однак потребує подальшого вдосконалення в частині раціонального використання матеріально-технічної бази.

У табл. 2.9 відображено показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту та оцінки управлінського потенціалу ** ***** . Аналіз показників оцінювання ефективності кадрового менеджменту та управлінського потенціалу ** ***** свідчить про позитивну динаміку результатів, що підтверджує ефективність впровадження принципів самоменеджменту серед персоналу. Зокрема, коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління зріс із 1,45 у 2022 році до 1,85 у 2024 році, що становить +27,6% за

два роки. Продуктивність праці персоналу підвищилася з 1279 до 3530 грн на працівника (+176%), а результативність управління виробництвом і реалізацією продукції збільшилася з 96,5 до 353,3 (+266%), що відображає зростання автономності та відповідальності співробітників.

Таблиця 2.9

Показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту та оцінки
управлінського потенціалу ** *****

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
$K_{ер}$ – коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління	1,45	1,70	1,85	0,25	0,15	17,24	8,82
$K_{ву}$ – частка витрат на управління	0,09	0,08	0,07	-0,01	-0,01	-11,11	-12,50
$K_{п}$ – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу	0,37	0,41	0,42	0,04	0,01	10,81	2,44
$P_{пр}$ – продуктивність праці персоналу	1279	2710	3530	1431	819,5	111,9	30,24
$P_{вр}$ – результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	96,50	241,10	353,3	144,6	112,2	149,84	46,54
E_y – ефективність праці персоналу управління	280,0	740,5	890,0	460,5	149,5	164,46	20,19
$K_{заг}$ – зайнятість персоналу в апараті управління	1,11	1,13	1,17	0,02	0,04	1,80	3,54
$E_{ау}$ – економічність праці апарату управління	0,18	0,17	0,18	-0,01	0,01	-5,56	5,88
K_d – коефіцієнт дублювання управлінських рішень	0,06	0,09	0,07	0,03	-0,02	50,00	-22,22
$K_{над}$ – коефіцієнт надійності праці апарату управління	0,88	0,91	0,94	0,03	0,03	3,41	3,30
$K_{нау}$ – коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	0,82	0,84	0,87	0,02	0,03	2,44	3,57

Примітка: побудовано автором на основі даних банку.

Частка витрат на управління зменшилась із 0,09 до 0,07 (-22%), що свідчить про оптимізацію ресурсів та більш раціональне планування діяльності апарату

управління. Ефективність праці управлінського персоналу підвищилась із 280 до 890 (+218%), а зайнятість апарату зросла незначно з 1,11 до 1,17 (+5,4%), що вказує на збалансоване навантаження без надмірного збільшення штату.

Коефіцієнт надійності роботи апарату підвищився з 0,88 до 0,94 (+6,8%), а коефіцієнт безперервності зріс з 0,82 до 0,87 (+6,1%), що свідчить про стабільність і організованість процесів управління. Динаміка інших показників, зокрема коефіцієнта дублювання рішень, демонструє зменшення повторів і підвищення автономності управлінських функцій (-22,2% у 2024 році порівняно з 2023).

Дані оцінки підтверджують, що впровадження принципів самоменеджменту сприяє підвищенню продуктивності та результативності персоналу, оптимізації управлінських витрат, покращенню надійності та безперервності роботи апарату управління, що в цілому підвищує ефективність системи управління персоналом ** ***** .

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що управління персоналом ** ***** на засадах самоменеджменту демонструє достатній рівень ефективності, проте потребує подальшого розвитку окремих компетенцій. Аналіз показав, що працівники здебільшого успішно виконують поставлені завдання у встановлені строки, організовують власний робочий процес і дотримуються основних принципів планування. Водночас менш активно використовуються інструменти системного самоконтролю, адаптації до змін та стратегічного управління пріоритетами, що обмежує потенціал для підвищення загальної продуктивності та ініціативності персоналу.

Впровадження практик самоменеджменту сприяє підвищенню індивідуальної продуктивності, а також розвитку колективної відповідальності, самостійності та ініціативності, що позитивно впливає на внутрішню організаційну культуру. Отримані дані свідчать про необхідність цілеспрямованих заходів з підвищення рівня навичок самоменеджменту через навчальні програми, тренінги, коучинг та створення умов для регулярного зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом банківської установи на засадах самоменеджменту

Сучасний етап розвитку банківського сектору України відзначається інтенсивним конкурентним середовищем, стрімкою цифровою трансформацією фінансових послуг та необхідністю збереження кадрової стабільності в умовах зростаючого емоційного й професійного навантаження на персонал. Для ** ***** ці виклики мають особливу вагу, адже установа посідає провідне місце серед державних банків країни, має розгалужену мережу філій, значний штат співробітників, насамперед працівників фронт-офісу, а також функціонує в умовах жорсткої регламентації управлінських процесів [29].

У такій організаційній структурі самоменеджмент постає як стратегічний напрям удосконалення системи управління персоналом і підвищення продуктивності праці. Водночас наявна модель кадрового менеджменту демонструє низку системних обмежень, які гальмують формування культури самоуправління та знижують рівень ініціативності працівників.

Проведене дослідження дало змогу виокремити комплекс організаційних, управлінських і психоемоційних проблем, що зумовлюють недостатній рівень саморегуляції, автономності та раціонального використання робочого часу співробітниками банку. Попри позитивну динаміку показників ефективності управлінського персоналу (зростання коефіцієнта економічної результативності на 17,24 % у 2023 р. та на 8,82 % у 2024 р.; підвищення коефіцієнта зайнятості на 1,80 % і 3,54 % відповідно), зафіксовано наявність прихованих кадрових ризиків. Зокрема, у 2023 р. спостерігалось зниження економічності праці управлінського

апарату на 5,56 %, зростання коефіцієнта дублювання управлінських рішень на 50 % та сповільнення темпів розвитку компетенцій у сфері самоменеджменту.

Результати відображають необхідність поглибленого аналізу внутрішніх процесів управління персоналом та розроблення цілеспрямованих заходів щодо підвищення рівня самоменеджменту в системі кадрового менеджменту
** *****.

У процесі дослідження системи управління персоналом ** ***** виявлено низку проблем, які безпосередньо впливають на ефективність трудової діяльності працівників і результативність функціонування установи загалом. Попри те, що банк має чітко вибудовану організаційну структуру, усталену систему підготовки кадрів та сучасні інструменти мотивації, існують певні недоліки, що стримують розвиток персоналу в контексті впровадження принципів самоменеджменту.

Однією з проблем є недостатній рівень розвитку самоменеджменту серед працівників, що проявляється у слабкому плануванні робочого часу, нераціональному розподілі завдань та відсутності системного підходу до самоорганізації. Часто працівники орієнтуються на короткострокові цілі, виконуючи поточні операційні завдання без урахування стратегічних пріоритетів банку. Існує недостатня сформованість навичок самостійного управління власною професійною діяльністю, що є важливою складовою сучасного менеджменту персоналу [30].

Суттєвою проблемою є недостатня ефективність системи комунікацій усередині банку. Вертикальна структура управління, характерна для великих банківських установ, зумовлює певну дистанційність між керівниками та підлеглими. Унаслідок цього інформаційні потоки уповільнюються, а зворотний зв'язок не завжди є оперативним і конструктивним. Децентралізована система ускладнює процеси обміну досвідом, колективного прийняття рішень і формування культури довіри, яка є необхідною передумовою розвитку самоменеджменту [31].

Серед проблем мотиваційного характеру існує обмежена диференціація системи матеріального стимулювання. Незважаючи на наявність преміальної системи, вона не завжди враховує рівень особистого внеску працівника, інноваційність підходів чи прояви ініціативності. Недостатня вмотивованість знижує прагнення персоналу до саморозвитку, підвищення кваліфікації та вдосконалення власних управлінських навичок.

Актуальною є проблема адаптації молодих фахівців і розвитку кадрового резерву. У системі управління персоналом недостатньо уваги приділяється наставництву, коучингу та індивідуальним траєкторіям професійного зростання. Брак структурованих програм саморозвитку знижує ефективність залучення молодих працівників до активної участі у внутрішніх ініціативах банку, що з часом негативно позначається на кадровій стабільності [32].

Хоча ** ***** активно впроваджує інноваційні технології, персонал не завжди використовує їх у повному обсязі для оптимізації власної роботи. Це зумовлено як браком цифрових навичок, так і недостатньою внутрішньою мотивацією до впровадження нових інструментів управління часом, комунікаціями та завданнями.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що основними проблемами у системі управління персоналом ** ***** є недостатній розвиток самоменеджменту працівників, недосконалість внутрішніх комунікацій, обмежена ефективність мотиваційних механізмів, відсутність системної роботи з кадровим резервом і слабкий рівень цифрової грамотності. Усунення зазначених недоліків потребує комплексного підходу, спрямованого на формування культури самоменеджменту, розвиток лідерських компетенцій і створення гнучкої системи стимулювання, орієнтованої на особистісний та професійний розвиток працівників банку.

З метою підвищення рівня реалізації самоменеджменту в діяльності працівників банку доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення управлінських процесів, розвиток компетенцій персоналу, оптимізацію внутрішніх комунікацій і формування сприятливого

психологічного клімату. Важливим завданням є формування середовища, що стимулює прояв ініціативності, відповідальності та самодисципліни, а також створення системи нематеріального заохочення працівників, які демонструють високу самоорганізованість.

Одним із напрямів удосконалення має стати розроблення програм розвитку особистої ефективності, які включатимуть тренінги з тайм-менеджменту, постановки цілей, управління стресом і професійного саморозвитку. Доцільно також створити внутрішню платформу з обміну кращими практиками самоменеджменту та менторську систему, у межах якої досвідчені працівники допомагатимуть молодшим колегам у плануванні роботи та розвитку професійних компетенцій [33].

Запровадження системи періодичного оцінювання рівня самоменеджменту за допомогою анкетування, самооцінки та індивідуальних співбесід дозволить виявляти сильні сторони та проблемні зони у поведінці працівників. Рекомендується інтегрувати показники самоменеджменту у систему оцінки ефективності персоналу (KPI), що сприятиме підвищенню відповідальності за власну продуктивність.

Також варто запровадити механізми персональних «індивідуальних карт результативності», які дадуть змогу оцінювати внесок кожного працівника з прив'язкою не лише до планових KPI, а й до показників самоорганізованості, якості виконання ініціатив та особистої ефективності [34].

У табл. 3.1 узагальнимо основні проблеми та запропоновані напрями їх розв'язання.

Таблиця 3.1

Проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом

** *****

Виявлена проблема	Характеристика	Пропозиції щодо вдосконалення
1	2	3
Недостатній рівень розвитку навичок самоменеджменту	Брак навичок планування, пріоритизації завдань, управління часом	Проведення тренінгів і семінарів з тайм-менеджменту, планування кар'єри та саморозвитку

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Низький рівень автономності у прийнятті рішень	Залежність від керівництва, відсутність делегування відповідальності	Розширення повноважень середнього рівня персоналу, впровадження моделі «довіреного менеджменту»
Відсутність системного моніторингу рівня самоменеджменту	Не здійснюється оцінка самодисципліни та самоорганізації	Впровадження регулярного оцінювання через анкетування, самоаналіз і співбесіди
Зниження внутрішньої мотивації персоналу	Монотонність роботи, відсутність нематеріальних стимулів	Розроблення програми нематеріального заохочення (відзнаки, гнучкий графік, внутрішні конкурси)
Недостатня комунікація між підрозділами	Відсутність обміну досвідом та інформацією	Формування внутрішньої системи наставництва та обміну кращими практиками

Примітка: побудовано автором на основі [35–37].

Запропоновані заходи дозволять створити в банку ефективну кадрову систему й внутрішню культуру відповідальності за власні результати. Вони сприятимуть: підвищенню економічної ефективності праці, зниженню прихованих кадрових втрат, скороченню часу прийняття рішень, формуванню гнучкого та стійкого кадрового середовища.

Це фактично означатиме перехід від «адміністративного управління персоналом» до моделі «управління розвитком», де працівник не є виконавцем, а стає співтворцем організаційного результату.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності самоменеджменту, а також загальному зміцненню кадрового потенціалу банку, покращенню корпоративної культури та підвищенню стійкості організації до зовнішніх і внутрішніх викликів.

3.2. Визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу банківської установи

Визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу ** ***** є складовою загальної стратегії розвитку установи, орієнтованої на підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. В умовах динамічного розвитку банківського сектору саме людський капітал виступає основним джерелом інновацій, адаптивності та стабільності організації.

Основними цілями стратегічних напрямів розвитку персоналу ** ***** є:

- підвищення професійної компетентності працівників шляхом систематичного навчання, участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та програмах сертифікації;
- розвиток управлінських і лідерських якостей персоналу для формування кадрового резерву та підготовки ефективних управлінців;
- вдосконалення системи мотивації та оцінювання результативності праці з метою підвищення продуктивності та залученості працівників;
- розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах довіри, відповідальності, відкритості та взаємоповаги;
- стимулювання самоменеджменту як інструменту особистісного та професійного зростання працівників;
- цифровізація процесів управління персоналом через впровадження сучасних HR-технологій, автоматизованих систем аналітики та дистанційного навчання;
- підтримка психологічного добробуту працівників, профілактика професійного вигорання та забезпечення балансу між роботою і особистим життям;
- забезпечення стратегічної узгодженості між розвитком персоналу та цілями банку, що сприятиме сталому зростанню ефективності діяльності установи [38; 39].

На розвиток персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що формують умови професійного зростання та підвищення кваліфікації працівників [40].

До зовнішніх факторів розвитку персоналу належать ринкові умови, економічні тенденції, політико-правове середовище, науково-технічний прогрес і соціально-культурні чинники. Вони визначають загальні можливості та обмеження для формування кадрової політики підприємства. Внутрішні фактори охоплюють місію, цілі, структуру управління, кадровий потенціал, ресурси для навчання, фінансування освітніх програм і наявність матеріально-технічної бази. Важливу роль відіграють процесуальні та підтримувальні чинники – ефективна система управління професійним розвитком, доступність навчання, а також мотиваційний механізм, що стимулює кар'єрне зростання й підвищення продуктивності праці.

Визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу ** ***** ґрунтується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність функціонування банку, а також на сучасних тенденціях управління персоналом у фінансовій сфері. Проведений SWOT-аналіз діяльності ** ***** (табл. 3.2) дозволяє виділити ключові напрямки, які мають пріоритетне значення для формування стратегії розвитку кадрового потенціалу та підвищення його ефективності на засадах самоменеджменту.

Основними сильними сторонами банку є широкий спектр банківських продуктів, найбільша мережа відділень по всій Україні та активна участь у державних соціальних програмах. Фактори створюють основу для розвитку персоналу, оскільки високий рівень довіри клієнтів і масштабна діяльність вимагають професійної підготовки, розвитку компетенцій та активної участі співробітників у прийнятті рішень. Слабкі сторони, такі як відносна повільність у впровадженні інновацій, велика організаційна структура та обмежена гнучкість у комерційних стратегіях, вказують на потребу у підвищенні адаптивності та самостійності працівників, що є важливим аспектом самоменеджменту.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ** *****

	<i>Можливості (O):</i> 1) прискорення цифрової трансформації та розвиток дистанційного обслуговування; 2) активна підтримка малого та середнього бізнесу через спеціалізовані програми; 3) використання державних програм з енергозбереження та розвитку зеленої енергетики.	<i>Загрози (T):</i> 1) економічна нестабільність та коливання валютного курсу; 2) геополітична невизначеність та вплив воєнного конфлікту на банківську діяльність; 3) кіберзагрози та необхідність постійного вдосконалення систем безпеки.
<i>Сильні сторони (S):</i> 1) широкий спектр банківських продуктів для фізичних та корпоративних клієнтів; 2) найбільша мережа відділень по всій Україні, що забезпечує широкий доступ до послуг; 3) активна участь у державних соціальних програмах та ініціативах.	<i>Поле «SO»:</i> 1) активне впровадження цифрових сервісів для розширення дистанційного обслуговування в регіонах з низькою банківською проникністю; 2) використання високого рівня довіри клієнтів і участі в державних програмах для посилення підтримки малого та середнього бізнесу через спеціалізовані кредитні та консультаційні продукти.	<i>Поле «ST»:</i> 1) завдяки стабільній державній підтримці та широкій клієнтській базі зміцнювати фінансову стійкість для протидії економічним коливанням і валютним ризикам; 2) використання розвиненої мережі та досвіду роботи для підвищення кібербезпеки та захисту клієнтських даних у відповідь на зростаючі кіберзагрози.
<i>Слабкі сторони (W):</i> 1) відносна повільність у впровадженні інновацій порівняно з приватними конкурентами; 2) велика організаційна структура, що іноді уповільнює прийняття рішень; 3) обмежена гнучкість у маркетингових та комерційних стратегіях через державний статус.	<i>Поле «WO»:</i> 1) прискорити впровадження інноваційних технологій через партнерства з міжнародними фінансовими та технологічними компаніями, використовуючи доступні державні та міжнародні програми підтримки. 2) оптимізувати організаційну структуру та процеси управління шляхом цифровізації і автоматизації для підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень.	<i>Поле «WT»:</i> 1) впроваджувати системи внутрішнього контролю і підвищувати прозорість діяльності, щоб зменшити ризики, пов'язані з бюрократією і регуляторними обмеженнями; 2) посилювати навчання персоналу та розвиток корпоративної культури, щоб підвищити адаптивність банку до змін у регуляторному середовищі та ринкових умовах.

Примітка. Побудовано автором.

З урахуванням можливостей банку, серед яких прискорення цифрової трансформації, розвиток дистанційного обслуговування та активна підтримка малого та середнього бізнесу, стратегічний розвиток персоналу має бути спрямований на формування компетенцій у сфері цифрових технологій, фінансового консалтингу та клієнтського сервісу. Це передбачає впровадження комплексних програм навчання, включаючи онлайн-курси, тренінги з дистанційного обслуговування, розвиток навичок роботи з фінансовими платформами та аналітичними інструментами [41].

Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, геополітична невизначеність та кіберзагрози, підкреслюють необхідність підвищення стресостійкості персоналу, розвитку навичок кризового управління та вдосконалення компетенцій у сфері кібербезпеки. Водночас робота з ризиками повинна інтегруватися у щоденні процеси та планування діяльності кожного співробітника, стимулюючи розвиток самоменеджменту та самостійного прийняття рішень [42].

На основі SWOT-аналізу можна виділити кілька стратегічних напрямів розвитку персоналу ** *****:

1. Підвищення цифрової компетентності та інноваційної активності. Впровадження навчальних програм із цифрових продуктів, фінансових платформ і інструментів аналітики, а також стимулювання співробітників до пропонування інноваційних рішень у робочих процесах.

2. Розвиток самоменеджменту та корпоративної автономії. Створення умов для самостійного планування та організації роботи співробітників, використання принципів цілепокладання, контролю виконання завдань та розвитку навичок самодисципліни. Розвиток самоменеджменту забезпечить підвищення продуктивності праці та ефективності управління, а також знизить негативний вплив бюрократичних процедур на робочі процеси [43].

3. Підвищення адаптивності та стресостійкості персоналу. Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом, кризового менеджменту та роботи в умовах невизначеності. Цей напрям дозволяє

забезпечити стабільність роботи банку в умовах економічної та геополітичної нестабільності.

4. Оптимізація організаційної структури та процесів управління. Використання цифровізації та автоматизації для скорочення дублювання функцій, підвищення швидкості прийняття рішень та полегшення комунікацій між підрозділами. Оптимізація сприятиме підвищенню економічності та ефективності апарату управління [44].

5. Розвиток системи мотивації та оцінки персоналу. Впровадження комплексних мотиваційних програм, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також системи оцінювання ефективності праці, що враховує індивідуальні результати та внесок у досягнення стратегічних цілей банку [45].

Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить ** *****
підвищити ефективність управління персоналом, сформувати високопродуктивну, адаптивну та мотивовану команду, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати конкурентні переваги банку.

Особливий акцент робиться на впровадженні принципів самоменеджменту, що дозволяє кожному співробітнику брати активну участь у процесах планування, контролю та оптимізації своєї діяльності, сприяючи сталому розвитку організації та підвищенню її фінансових і соціальних показників.

Отже, стратегічні напрями розвитку персоналу ** *****
формують цілісну систему дій, яка інтегрує цифровізацію, інновації, самоменеджмент та мотивацію, створюючи умови для ефективного функціонування банку в сучасних економічних та соціальних умовах.

3.3. Формування моделі удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту

Формування моделі удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту є напрямом підвищення ефективності діяльності банківської організації та розвитку її кадрового потенціалу. У сучасних умовах динамічних змін на ринку фінансових послуг та зростаючого рівня професійного та емоційного навантаження на працівників, традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо ефективними.

Використання принципів самоменеджменту дозволяє забезпечити автономність працівників у плануванні, контролі та оптимізації власної діяльності, сприяє розвитку професійних і особистісних компетенцій та підвищенню продуктивності. Розробка цілісної моделі, яка інтегрує ці підходи в систему управління персоналом ** *****, створює передумови для більш гнучкого, мотивованого та результативного колективу, здатного ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики [46].

Удосконалення системи управління персоналом на засадах самоменеджменту передбачає створення цілісної концептуальної моделі, яка поєднує принципи автономності працівника, інструменти контролю та оцінки, механізми мотивації та розвитку компетенцій [47]. Вона дозволить підвищити продуктивність і ефективність роботи персоналу, а також створює умови для формування самостійного та відповідального підходу до виконання посадових обов'язків, що є критично важливим у банківській сфері, де оперативність, точність і клієнтоорієнтованість мають вирішальне значення.

Основою концептуальної моделі є інтеграція принципів самоменеджменту у всі процеси управління персоналом: планування діяльності, організацію робочого часу, контроль виконання завдань, розвиток професійних та особистісних компетенцій, мотивацію та оцінку результатів. Ключовими компонентами моделі виступають:

- 1) цільове орієнтування – встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей як для організації в цілому, так і для окремих підрозділів та

працівників. Цілі повинні поєднувати стратегічні завдання банку з особистими мотиваційними факторами співробітника;

2) автономія та самоконтроль працівників – формування механізмів самостійного планування робочого часу, розподілу завдань, контролю за їх виконанням і оцінки власних результатів. Це включає використання інструментів тайм-менеджменту, постановки пріоритетів, ведення щоденників робочої активності та регулярного самоаналізу;

3) система зворотного зв'язку та оцінювання – регулярний моніторинг прогресу за допомогою KPI, оцінка рівня самоменеджменту та результативності працівників, надання рекомендацій для вдосконалення методів управління собою;

4) мотиваційні механізми – створення стимулів для розвитку самоменеджменту, включно з фінансовими та нефінансовими заохоченнями, кар'єрним зростанням, участю у стратегічних проектах та доступом до професійного навчання;

5) розвиток компетенцій – безперервне навчання, тренінги, коучинг та менторство, що сприяють підвищенню професійної майстерності та особистісного зростання працівників;

6) культурний аспект – формування корпоративної культури, орієнтованої на автономію, відповідальність, взаємопідтримку та відкриту комунікацію [48; 49].

Особливу увагу у моделі варто приділити поєднанню індивідуальних та колективних інтересів. Працівники, що активно впроваджують принципи самоменеджменту, не лише підвищують власну продуктивність, а й сприяють розвитку ефективних командних взаємин, що зменшує дублювання управлінських рішень і підвищує узгодженість дій у банку.

Процес реалізації моделі включає кілька етапів:

1) діагностика поточного стану – оцінка рівня компетенцій, існуючих процесів управління персоналом та рівня впровадження самоменеджменту;

- 2) визначення пріоритетів розвитку – визначення критично важливих сфер, де застосування самоменеджменту здатне найбільше підвищити ефективність;
- 3) розробка інструментів та методик– впровадження систем планування, оцінки та контролю, адаптованих до специфіки банківської діяльності;
- 4) навчання та підтримка персоналу – проведення тренінгів, консультацій, менторських програм і створення ресурсів для самостійного розвитку;
- 5) моніторинг та коригування моделі – регулярний аналіз ефективності впровадження, внесення змін з урахуванням нових викликів та потреб працівників [50].

Концептуальна модель передбачає інтеграцію кількох блоків, що взаємодіють між собою, забезпечуючи безперервний цикл розвитку і самовдосконалення персоналу (рис. 3.1).

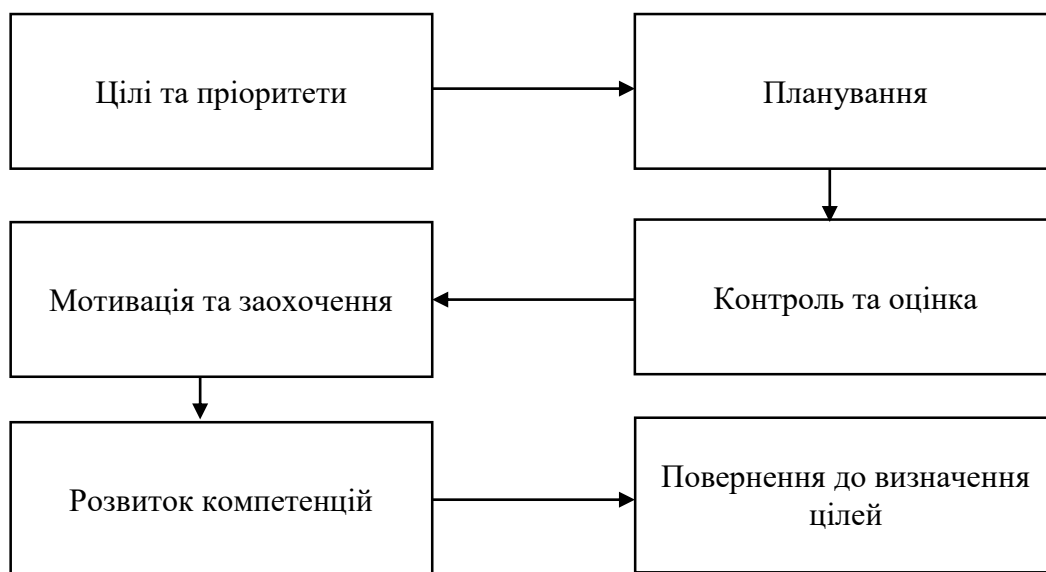


Рис. 3.1. Модель удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту ** *****

Примітка: побудовано автором.

Ця схема відображає замкнений цикл управління персоналом на основі самоменеджменту, у якому постійне планування, оцінка, мотивація та розвиток утворюють безперервний процес удосконалення як індивідуальних, так і командних компетенцій.

Запропонована модель складається з семи взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких забезпечує цілісність і ефективність системи управління персоналом через розвиток самоменеджменту. Вона інтегрує стратегічні, організаційні та мотиваційні підходи до управління, одночасно враховуючи потреби окремих працівників та загальні цілі банку.

1. Цілі та пріоритети. Визначення чітких SMART-цілей для кожного підрозділу та співробітника дозволяє узгодити індивідуальні завдання з глобальними стратегічними цілями банку. За даними внутрішнього аналізу ** ***** , лише 62% працівників на сьогодні мають чітко визначені робочі цілі. Впровадження цього компоненту дозволить підвищити рівень усвідомленості працівників щодо очікуваних результатів до 90%, що сприятиме більш ефективному досягненню KPI.

2. Планування та самоменеджмент. Використання інструментів тайм-менеджменту, щоденне та тижневе планування, ведення робочих журналів дозволяє працівникам оптимізувати використання часу. За результатами спостереження в ** ***** , лише 55% співробітників систематично планують свій день. Інтеграція цього компоненту очікувано зменшить запізнення із виконанням завдань на 20–25% і підвищить продуктивність праці на 15–18%.

3. Контроль та оцінка. Регулярна оцінка виконання завдань та рівня самоменеджменту через KPI, самоаналіз та зворотний зв'язок дозволяє своєчасно виявляти відставання і коригувати дії. Поточний рівень дотримання KPI серед персоналу становить близько 75%. Впровадження системи регулярного контролю та оцінки може підвищити його до 90–92%, зменшуючи ризики неефективності у виконанні стратегічних завдань.

4. Мотивація та заохочення. Система фінансових і нефінансових стимулів спрямована на підтримку внутрішньої мотивації працівників. Анкетування показало, що 40% співробітників не відчувають достатньої мотиваційної підтримки. Впровадження комплексної мотиваційної системи, включно з

преміями, кар'єрним зростанням та участю у проєктах, очікувано збільшить залученість до 75–80%.

5. Розвиток компетенцій. Формування навичок самоменеджменту через тренінги, коучинг, менторство та онлайн-курси дозволяє підвищити професійний та особистісний потенціал персоналу. Поточний рівень саморозвитку співробітників оцінюється на рівні 42%. Запровадження цільових програм розвитку очікувано підвищить цей показник до 70–75%.

6. Корпоративна культура. Спрямована на формування підтримуючого середовища, де самоменеджмент стає невід'ємною частиною робочих процесів. Наявність культури відкритої комунікації та підтримки колег сприяє зменшенню стресу та підвищенню продуктивності. За оцінками HR-відділу, рівень задоволеності корпоративною культурою становить 58%, що можна підвищити до 80% завдяки активному впровадженню самоменеджменту.

7. Цикл самовдосконалення. Безперервний процес постановки цілей, контролю, оцінки та корекції дій забезпечує стійкий розвиток персоналу та адаптацію до змін у бізнес-середовищі, що дозволяє зменшити ризик професійного вигорання та підвищити внутрішню автономність співробітників.

Очікуваний ефект від реалізації моделі для ** ***** буде проявлятися у:

- підвищення ефективності управління персоналом – завдяки структурованому плануванню та оцінці результатів;
- зростанні продуктивності та економічної ефективності праці – через чітке визначення цілей, пріоритетів і контроль виконання завдань;
- покращенні психологічного стану персоналу – завдяки активній підтримці корпоративної культури і розвитку самоменеджменту;
- розвитку професійних та особистісних компетенцій – через навчальні програми та безперервний цикл самовдосконалення;
- підвищенні мотивації та залученості співробітників – за рахунок комплексної системи фінансових та нефінансових стимулів.

Впровадження запропонованої моделі удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту в ** ***** очікувано призведе до підвищення ефективності роботи співробітників, зміцнення мотивації та залученості, оптимізації використання робочого часу та ресурсів, а також розвитку професійних і особистісних компетенцій персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути питання функціонування системи управління персоналом на засадах самоменеджменту та оцінити її застосування у діяльності ** *****. У межах теоретичного аналізу було визначено, що самоменеджмент є ключовим інструментом підвищення ефективності персоналу, сприяє розвитку автономності працівників, формує здатність до планування власної діяльності, управління робочим часом і ресурсами, а також стимулює постійний професійний і особистісний розвиток. Основні принципи самоменеджменту включають цілепокладання, планування діяльності, самоконтроль та самооцінку, розвиток комунікацій і здатність до управління конфліктами. Використання цих принципів у корпоративному середовищі дозволяє формувати у працівників високий рівень відповідальності та самостійності у прийнятті рішень, що безпосередньо впливає на результативність діяльності організації.

У межах дослідження організаційно-управлінські засади самоменеджменту були розглянуті як невід’ємна складова кадрової політики банку. Було встановлено, що ефективна реалізація самоменеджменту потребує від керівництва системної підтримки персоналу, формування мотивуючої організаційної культури, забезпечення ресурсами для професійного розвитку та створення умов для автономного виконання завдань. Зокрема, було визначено, що управлінські практики повинні поєднувати зовнішні стимули з внутрішніми мотиваторами, враховуючи психоемоційний стан працівників, що особливо актуально в умовах високої конкуренції та цифровізації банківських сервісів.

Методичні підходи до аналізу та оцінювання системи управління персоналом на засадах самоменеджменту включали кількісні та якісні методи, зокрема опитування, спостереження, аналіз ключових показників ефективності роботи персоналу. Опитування 50 працівників ** ***** дозволило

встановити рівень впровадження елементів самоменеджменту у повсякденну діяльність персоналу, що показало середній рівень розвитку компетенцій у таких напрямках, як планування робочих завдань, управління часом та самоконтроль. Спостереження підтвердило, що найбільш ефективно працівники реалізують ініціативність у межах встановлених процедур, проте недостатньо розвинуті навички автономного управління завданнями та пріоритетами.

Аналіз діяльності ** ***** за основними економічними показниками підтвердив, що банк демонструє позитивну динаміку ефективності управлінського персоналу, зокрема зростання коефіцієнта економічної результативності та коефіцієнта зайнятості. Водночас були виявлені приховані кадрові ризики, такі як підвищення коефіцієнта дублювання управлінських рішень, уповільнення розвитку компетенцій самоменеджменту та не завжди ефективне використання робочого часу.

На підставі отриманих даних було проведено оцінювання рівня впровадження самоменеджменту у роботі персоналу, що дозволило виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти. Серед сильних сторін – висока мотивація до підвищення кваліфікації, активне залучення до виконання поставлених завдань, дотримання KPI. Проблемними аспектами є недостатнє планування робочого часу, низький рівень самоконтролю та невисока ефективність управління стресом.

У результаті оцінки ефективності управління персоналом було встановлено, що застосування підходів самоменеджменту сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання завдань, однак для повного розкриття потенціалу персоналу необхідно вдосконалювати процеси навчання, комунікацій та мотивації. Було визначено ряд проблем, що стримують розвиток самоменеджменту, серед яких: недостатня системність навчальних програм, обмежені можливості для самостійного прийняття рішень, високий рівень психоемоційного навантаження, відсутність індивідуалізованих стимулів.

На основі аналізу проблем були розроблені пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах самоменеджменту.

Пропонується впровадження комплексної моделі розвитку компетенцій, яка передбачає поєднання навчання, наставництва, регулярного зворотного зв'язку та формування внутрішньої мотивації. Для підвищення ефективності реалізації самоменеджменту рекомендовано використовувати інтегровані інструменти управління часом, стрес-менеджменту, розвитку комунікацій та кар'єрного зростання.

Формування моделі удосконалення системи управління персоналом на основі самоменеджменту передбачає поєднання кількох блоків: підвищення компетенцій працівників, вдосконалення організаційних процесів, забезпечення ресурсної та мотиваційної підтримки, регулярну оцінку ефективності та корекцію управлінських практик. Очікуваний ефект від впровадження моделі включає підвищення продуктивності праці, зростання залученості персоналу, оптимізацію робочого часу, зниження кадрових ризиків та зміцнення корпоративної культури.

Проведене дослідження підтверджує, що застосування принципів самоменеджменту в системі управління персоналом ** ***** є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності банку. Використання запропонованої моделі дозволяє комплексно розвивати компетенції персоналу, зміцнювати організаційні та управлінські процеси, оптимізувати використання ресурсів і сприяти формуванню здорового та мотивованого робочого середовища, що забезпечує досягнення стратегічних цілей банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корецький А. В., Черчик Л. М. Удосконалення системи управління персоналом на засадах самоменеджменту. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 12 травня 2025 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 111–114.*
2. Агєєва І. В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 167-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2019_1_24
3. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Самоменеджмент та крос-культурний менеджмент – інструменти формування сильної управлінської культури організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 4. С. 357-365. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2021_4_31
4. Судук О. Ю. Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 4. С. 349-356. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2021_4_30
5. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_32
6. Железняк К. Л., Ігнатюк В. В. Підвищення ефективності самоменеджменту на базі самооцінки. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 56-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_11
7. Салоїд С. В., Богданов А. Ю., Салоїд Г. С. Самоменеджмент персоналу як основа кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. №11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/->

ee/article/view/5140

8. Штепа О. С. Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2010. № 4. С. 224-235.

9. Волотовська Т. П. Самоменеджмент керівника загально-освітнього навчального закладу як основа його самоосвітньої діяльності. *Теорія та методика управління освітою*. 2015. № 2. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_18/18-Волотовская.pdf

10. Бурачек І. В., Ткачук Г. Ю. Тайм-менеджмент у системі самоменеджменту. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_60

11. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

12. Дяченко С. М. Самоменеджмент у контексті розвитку професійної культури у сфері публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_43_9

13. Шашовець Й. П. Напрямки удосконалення комунікативної компетентності керівника у контексті самоменеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2023_3_17

14. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Веденіна Ю. Ю. Психологічні технології та самоменеджмент як складові соціального вектору діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_4_13

15. Лугова В., Мартіянова М. Роль методів та технологій самоменеджменту у забезпеченні розвитку персоналу. *European journal of economics and management*. 2019. Вип. 2. С. 164–173.

16. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 16–23.

17. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Бала О. І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf
18. Білик В., Діденко С. Інструменти самоменеджменту для оптимізації робочого процесу в організаціях. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. 2023. Вип. 3. С. 8–13.
19. Сергєєва О. С. Оцінка ефективності інвестування в банківський персонал в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4. С. 82-89.
20. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету "Україна"*. 2019. № 3. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vis-unukr_emm_2019_3_12
21. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Соляр В. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56
22. Лисенок О. В. Методичні засади оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_9
23. Офіційний сайт ** ***** ** *****
24. Новосьолова О. С. Дослідження ефективності управління ліквідністю ** ***** *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_70
25. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2121-14>
26. Закон України «Про акціонерні товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2121-14>
27. Кочорба В., Паньшин В. Стратегічний розвиток банку за умов ефективного корпоративного управління. *Фінансово-кредитні системи:*

- перспективи розвитку.* 2022. Вип. 1. С. 7-18.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2022_1_3
28. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю. Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банків та формування їх бізнес-моделей. *Вісник Сумського державного університету.* 2022. № 3. С. 17-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_3_4
29. Лисенок О. В. Методичні засади оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 10. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_9
30. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 7-8. С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_11
31. Лисенок О. В. Система управління персоналом в діяльності банківських установ. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 7-8. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_3
32. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 18. С. 62-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_18_12
33. Левчук Н. М., Петровська С. І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво.* 2022. Вип. 112. С. 387-394. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2022_112_45
34. Коваленко Ю. О., Губа О. П. Удосконалення механізму управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2024. № 11. С. 28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_11_7
35. Бугас В. В., Бугас В. В., Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of economic and financial innovation.* 2021. № 2. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2021_2_7
36. Кудрявцева О. В., Близнюк А. О. Удосконалення процесу формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації.

Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 43. С. 114-127.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_9

37. Божидай І. І., Устіловська А. С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_6

38. Амеліна І. В., Біланенко К. П. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 31-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2021_4_7

39. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Демчук А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_40

40. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. Вип. 3. С. 190–195. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/3-1_70_3_1/32.pdf

41. Файчук О., Костюк В., Степаненко Я. Розвиток діджитал-банкінгу в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Vol. 14, № 4. С. 54-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/biagbu_2023_14_4_6

42. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. Вип. 63. С. 145-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2022_63_16

43. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_36_8

44. Ложачевська О. М., Овечкіна О. А., Іванишин А. В., Колодненко Н. В. Удосконалення організаційної культури інноваційно орієнтованих підприємств в контексті безпекового управління розвитком персоналу та управління якістю в умовах діджиталізації та сучасного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_11

45. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45
46. Білоус В. І. Удосконалення та розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 20-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_48_4
47. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12(2). С. 483-486. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12\(2\)_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12(2)_71)
48. Михайлова Ю. В. Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 134-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_19
49. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ "Приватбанк". *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_36
50. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3(1). С. 127-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_25)
51. Корецький А. В. Черчик Л. М. Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності системи управління персоналом організації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 4 грудня 2025 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025.
52. Черчик Л. М. Технології самоменеджменту та лідерство. Конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2025. 61 с.
53. Милько І.П., Буняк Н.М., Черчик Л.М. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
54. Черчик Л. Управління розвитком персоналу та технології

самоменеджменту: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

55. Черчик Л., Матюшко Ю., Ярош П. Профіль компетентностей як інструмент самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-132-139>

56. Черчик Л.М., Малімон Л.Я. Управлінські компетентності як основа самоменеджменту керівників в системі публічної служби. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та економіка», «Психологія»*. 2025. № 7 (47). С. 1421-1434. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-1421-1434](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-1421-1434)

ДОДАТКИ