

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

*Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра публічного управління та менеджменту*

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Використання цифрових інструментів у самоменеджменті керівника

Студентки 4 курсу 4АМ групи
освітньої програми Адміністративний
менеджмент
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавра
Тонконог Анастасії Юріївни

Науковий керівник:

Рузакова О.В., доцент кафедри публічного
управління та менеджменту, доцент, кандидат
економічних наук

Національна шкала _____

Кількість балів: _____

Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

ВІННИЦЯ – 2026

Тонконог А. Ю. Використання цифрових інструментів у самоменеджменті керівника – кваліфікаційна робота. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2026 р.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи цифрового самоменеджменту керівника, проаналізовано сучасні цифрові інструменти та практики їх застосування. Виявлено особливості самоменеджменту керівників середньої ланки в умовах обмежених ресурсів. На матеріалах ТОВ «БК «Мазанка»» здійснено діагностику системи самоменеджменту та використання цифрових інструментів. Розроблено алгоритм впровадження цифрових рішень, практичні рекомендації та заходи щодо оптимізації самоменеджменту керівника. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів (task-менеджери, хмарні сервіси, чат-боти, CRM) дозволяє суттєво підвищити продуктивність керівника, оптимізувати використання часу, покращити контроль за завданнями та забезпечити ефективне функціонування мікропідприємства в умовах кризи.

Ключові слова: самоменеджмент, цифрові інструменти, керівник, управління часом, продуктивність, цифровізація управління, ТОВ «БК «Мазанка».

Tonkonog A. Yu. The Use of Digital Tools in Manager's Self-Management: qualification paper. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of digital self-management of a manager, analyzes modern digital tools and practices of their application. The peculiarities of self-management of middle-level managers in conditions of limited resources are identified. Based on the materials of PE “BC “Mazanka””, diagnostics of the self-management system and the use of digital tools were carried out. An algorithm for implementing digital solutions, practical recommendations and measures to optimize the manager's self-management were developed. It is established that the implementation of digital tools (task managers, cloud services, chatbots, CRM) significantly increases the manager's productivity, optimizes time use, improves task control and ensures the effective functioning of a micro-enterprise in crisis conditions.

Keywords: self-management, digital tools, manager, time management, productivity, digitalization of management, PE “BC “Mazanka””.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА	8
1.1 Поняття, структура та значення самоменеджменту в цифрову епоху	8
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності самоменеджменту з використанням цифрових інструментів	12
1.3 Вітчизняні та зарубіжні практики застосування цифрових інструментів у роботі керівників	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВПОРАДКУВАННЯ ЧАСУ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ТОВ «БК «МАЗАНКА»»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз функцій менеджерів середньої ланки	22
2.2 Дослідження поточних практик організації часу, постановки цілей та контролю виконання завдань серед менеджерів	30
2.3 Оцінка використання та впливу сучасних цифрових інструментів на ефективність управлінської діяльності	36
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	41
3.1 Алгоритм впровадження та інтеграції рекомендованих цифрових рішень у щоденну практику керівника	41
3.2 Розробка заходів підвищення ефективності самоменеджменту та оцінка їх ефективності	45
3.3 Практичні кейси застосування цифрових інструментів для підвищення продуктивності та контролю завдань	47
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, цифровізацією управлінських процесів та зростанням інформаційного навантаження на керівників різних рівнів. У процесі управлінської діяльності керівники змушені працювати з великими обсягами інформації, координувати роботу команд, оперативно приймати рішення та одночасно виконувати значну кількість завдань. У таких умовах особливого значення набуває ефективна організація власної діяльності, раціональне використання часу та управління професійними ресурсами.

Розвиток інформаційних технологій, поширення дистанційних форматів роботи, використання цифрових сервісів і систем управління завданнями суттєво змінюють підходи до організації праці керівників. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати планування робочого часу, структурувати завдання, покращити комунікацію в команді та підвищити контроль за виконанням управлінських рішень. У цьому контексті цифровий самоменеджмент виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності керівників та результативності функціонування організацій загалом.

Особливо актуальним це питання є для підприємств ІТ-сфери, де робочі процеси значною мірою пов'язані з використанням цифрових технологій, а швидкість прийняття рішень та ефективність організації роботи безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. У зв'язку з цим дослідження можливостей удосконалення цифрового самоменеджменту керівників середньої ланки набуває практичного значення.

Проблеми самоменеджменту та підвищення особистої ефективності керівників привертають значну увагу науковців у сфері менеджменту. У наукових дослідженнях самоменеджмент розглядається як система методів і підходів до організації власної діяльності керівника, раціонального

використання часу та ресурсів, а також підвищення результативності управлінської праці.

Теоретичні аспекти самоменеджменту, його сутність, принципи та основні інструменти розглянуто у працях О. В. Сидоренка, І. М. Якимчука, Є. В. Макавана, Д. Т. Бікулова, А. М. Протаса, О. М. Олійника, С. В. Маркової та О. О. Голованя. У їхніх дослідженнях увага приділяється питанням планування робочого часу, самоорганізації, підвищення продуктивності праці та формування професійної ефективності керівника. Окремі аспекти розвитку самоменеджменту в умовах змін та нестабільного середовища досліджує Л. М. Федоришина, яка підкреслює важливість здатності керівників адаптуватися до нових умов діяльності.

У сучасних умовах цифровізації управлінських процесів дедалі більше досліджень присвячено використанню цифрових технологій у процесі самоменеджменту. Зокрема, О. Л. Загорянська та І. В. Олійник розглядають роль цифрових інструментів у підвищенні ефективності професійної діяльності фахівців і керівників та зазначають, що застосування електронних систем планування, програм управління завданнями та засобів онлайн-комунікації сприяє оптимізації робочих процесів. У працях зарубіжних дослідників, зокрема Дж. Крейнфілда, Л. Вайтгед та П. Сітона, аналізується використання цифрових застосунків і технологій підтримки самоуправління, що дозволяють покращити організацію діяльності та підвищити продуктивність праці.

Водночас, попри наявність значної кількості наукових досліджень, питання практичного застосування цифрових інструментів самоменеджменту в діяльності керівників середньої ланки підприємств висвітлено недостатньо. Потребують подальшого дослідження також можливості підвищення ефективності управлінської діяльності керівників за рахунок впровадження сучасних цифрових інструментів. Саме ці аспекти розглядаються у даній кваліфікаційній роботі на прикладі діяльності ТОВ «БК «Мазанка».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка

практичних пропозицій щодо вдосконалення цифрового самоменеджменту як інструменту підвищення професійної ефективності керівників середньої ланки ТОВ «БК «Мазанка».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

1. Теоретично обґрунтувати сутність і значення цифрового самоменеджменту керівника та узагальнити підходи й практики використання цифрових інструментів.

2. Діагностувати систему самоменеджменту керівників середньої ланки ТОВ «БК «Мазанка» та оцінити вплив цифрових інструментів на ефективність їх управлінської діяльності.

3. Розробити практичні пропозиції щодо оптимізації самоменеджменту керівників із використанням цифрових технологій та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю керівників середньої ланки ТОВ «БК «Мазанка».

Предметом дослідження є процес цифрового самоменеджменту керівників як інструментарій підвищення їх професійної ефективності в умовах цифровізації управління.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до самоменеджменту; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження процесів управлінської діяльності; порівняльний аналіз – для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; анкетування, спостереження та експертні оцінки – для діагностики практик самоменеджменту керівників; економіко-статистичні та графічні методи – для обробки й подання результатів дослідження.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій, алгоритмів та практичних кейсів у діяльності керівників середньої ланки ТОВ «БК «Мазанка» з метою підвищення

ефективності управління часом, завданнями та цифровими ресурсами. Отримані результати можуть бути використані в управлінській практиці ІТ-підприємств, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності «Менеджмент».

Результати дослідження апробовано на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

На Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (13–14 листопада 2025 року, онлайн, м. Івано-Франківськ) у формі тез доповіді «Самоменеджмент у добу цифрових трансформацій: виклики та можливості».

На Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» (24 квітня 2026 року, м. Вінниця, гібридний формат) у формі тез доповіді «Кібербезпека як ключовий елемент міжнародного бізнесу».

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, у яких розкрито теоретико-методичні основи цифрового самоменеджменту, здійснено діагностику системи самоменеджменту керівників ТОВ «БК «Мазанка» та розроблено практичні пропозиції щодо її оптимізації, а також висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА

1.1 Поняття, структура та значення самоменеджменту в цифрову епоху

Менеджмент сьогодні є невід'ємною складовою економічного розвитку та широко застосовується в різних сферах діяльності. Він передбачає професійне управління організаціями з метою досягнення запланованих результатів за допомогою сучасних методів, принципів і управлінських інструментів. В умовах конкуренції організації змагаються не лише за споживачів, а й за кваліфікованих і компетентних.

У таких умовах зростає роль керівника як головної фігури управлінського процесу. Керівник відповідає за ухвалення рішень, організацію роботи та координацію діяльності персоналу. Ефективність його професійної діяльності значною мірою залежить не лише від фахових знань, а й від особистих якостей, уміння працювати з навантаженням, адаптуватися до змін і брати відповідальність за результати. Саме в процесі практичної діяльності проявляється його здатність долати складнощі та досягати успіху [38, с. 55]

Разом із тим сучасні умови вимагають від менеджера постійного розвитку, самодисципліни та вміння раціонально використовувати власні ресурси – час, енергію, знання й емоції. Тому важливим стає не лише управління організацією чи персоналом, а й здатність керувати власною діяльністю та професійним зростанням. Саме ці завдання і покликаний вирішувати самоменеджмент як інструмент особистісного розвитку та підвищення управлінської ефективності [38, с. 55].

Самоменеджмент сформувався як окремий і актуальний напрям сучасного менеджменту під впливом кардинальних змін у системі управління. Розширення масштабів бізнесу та зростання швидкості й

складності змін змушують керівників засвоювати нові управлінські підходи, розвивати відповідні компетентності та постійно працювати над власним професійним зростанням. Робота в умовах невизначеності, підвищеного ризику, сильного зовнішнього тиску й психологічного навантаження потребує від менеджерів не лише високого рівня фахової підготовки, а й уміння ефективно контролювати власний стан, поведінку та діяльність.

Термін «самоменеджмент» було запропоновано керівником німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайвертом. Він трактував його як системне та свідоме застосування перевірених методів організації праці у щоденній діяльності, а також використання інструментів і технологій самореалізації та розвитку особистого творчого потенціалу з метою найбільш раціонального управління власним часом. За переконанням Л. Зайверта, головне завдання самоменеджменту полягає у повному розкритті особистих можливостей, усвідомленому формуванні власного життєвого шляху та здатності ефективно долати вплив зовнішніх факторів як у професійній сфері, так і в приватному житті [28, с. 199].

У сучасній науковій і практичній літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття самоменеджменту. Узагальнюючи їх, можна виділити два основні напрями розуміння цього явища.

Перший розглядає самоменеджмент як окрему галузь знань, що досліджує процеси саморегуляції та самоорганізації особистості.

Другий підхід зосереджується на цілеспрямованій діяльності людини щодо власного розвитку, формування особистісних і професійних навичок, ефективного управління діловими процесами (зокрема проєктами та фінансовими ресурсами) і свідомого вибудовування власного життєвого шляху.

Як ствержують, Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О., самоменеджмент – це свідоме й системне застосування ефективних способів і інструментів, які допомагають людині розкривати власні здібності, розвиватися та реалізовувати свій творчий

потенціал [21, с. 6].

Самоменеджмент розглядають як уміння людини, зокрема керівника, вибудовувати власну діяльність таким чином, щоб ефективно поєднувати професійні обов'язки та особистий час. Поняття також охоплює процес свідомого управління особистими ресурсами, що передбачає їх формування, збереження, примноження й доцільне використання з метою досягнення успіху та особистої незалежності.

Тісний зв'язок самоменеджменту з психологією зумовлений тим, що центральним об'єктом його дослідження є особистість та внутрішні чинники її розвитку. Водночас самоменеджмент виступає самостійною складовою управлінської науки, яка зосереджується на вивченні людини як суб'єкта діяльності, спираючись на напрацювання різних наукових напрямів для глибшого розуміння її мотивацій, поведінкових моделей і активності, а також для вдосконалення інструментів самоконтролю та особистісного зростання [28, с. 210]

По своїй суті, самоменеджмент можна визначити як застосування ефективних методів і підходів до роботи, що передбачають оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. [38, с. 54].

Нині самоменеджмент, цифровізація HR-функцій та впровадження інструментів штучного інтелекту перетворюються з інноваційного тренду на об'єктивну потребу організацій і працівників [13, с. 74]. Застосування принципів самоменеджменту в цифровому робочому просторі створює важливе науково-практичне підґрунтя для зростання ефективності та підвищення якості трудової діяльності в умовах стрімких технологічних змін.

Сьогодні фахівці дедалі частіше працюють в середовищі інтенсивних інформаційних потоків, багатозадачності та постійної онлайн-доступності, що істотно підвищує психоемоційне навантаження й загрозу цифрового виснаження [6, с. 52]. У таких реаліях здатність раціонально розпоряджатися власним часом, енергією, внутрішніми ресурсами та емоційним станом набуває вирішального значення для професійної реалізації.

Особливої актуальності ці навички набувають в умовах цифрової трансформації, економічної нестабільності, воєнних дій або глобальних епідеміологічних викликів, коли працівники змушені швидко пристосовуватися до змін, одночасно підтримуючи працездатність і психологічну рівновагу. Самоменеджмент як інструмент особистісного зростання та стратегія ефективного використання внутрішнього потенціалу сприяє не лише подоланню стресових чинників, а й досягненню високих результатів навіть за складних зовнішніх обставин [32, с. 166].

За класичним підходом, самоменеджмент як система включає низку функцій (рис.1.1), що забезпечують ефективне управління власною діяльністю людини [6, с. 57].

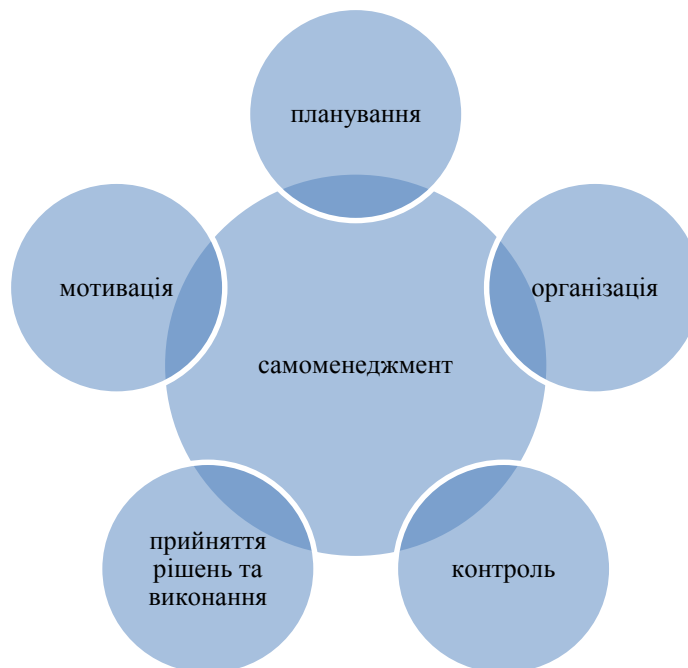


Рис. 1.1. Функції самоменеджменту

Джерело: сформовано автором

1. Планування – це здатність заздалегідь визначати завдання на певний період (день, тиждень тощо) та розробляти альтернативні шляхи їх реалізації на випадок непередбачених обставин.

2. Організація – процес забезпечення всіх необхідних умов для роботи: часу, знань, навичок, інструментів та інших ресурсів.

3. Мотивація – вміння стимулювати себе до дій, знаходячи внутрішні джерела енергії та бажання для досягнення цілей.

4. Прийняття рішень та виконання – передбачає розставлення пріоритетів, організацію робочого часу та процесів для своєчасного виконання завдань.

5. Контроль – регулярний аналіз отриманих результатів, вміння виявляти відхилення та вносити корективи в плани за потреби.

Отже, самоменеджмент у цифрову епоху трансформується з утилітарного набору технік тайм-менеджменту в комплексну компетенцію, що інтегрує психологічні та когнітивні аспекти, необхідні для адаптації до динамічного середовища. Самоменеджмент – це цілісна система, що поєднує цілепокладання, планування, емоційний інтелект та самодисципліну для ефективного управління особистими й професійними ресурсами. В цифрову епоху саме самоменеджмент стає головним чинником для досягнення як професійного успіху, так і особистої гармонії, забезпечуючи високий рівень продуктивності, зниження стресу та розвиток стійкості до викликів у сучасному середовищі.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності самоменеджменту з використанням цифрових інструментів

Сучасне робоче середовище, яке все більше пронизується цифровізацією, ставить перед людиною нові виклики в організації власного часу, енергії та уваги. Саме в таких умовах самоменеджмент перетворюється з бажаної навички на один із ключових чинників як індивідуальної, так і організаційної продуктивності.

Як зазначають Г. Блейк, В. Дж. Чаплін та А. Гупта, самоменеджмент полягає в наданні людині навичок, які дозволяють їй активно брати участь і нести відповідальність за управління власним хронічним станом з метою

оптимального функціонування, та включає поєднання набуття знань, моніторингу симптомів, управління лікуванням, розвитку навичок прийняття рішень і зміни поведінки, пов'язаної зі здоров'ям [39, с. 37]. Хоча це визначення сформульоване в контексті хронічного болю, його логічна структура цілком придатна для ширшого розуміння самоменеджменту в робочому середовищі.

Самоменеджмент асоціюється з покращенням результатів здоров'я та рекомендується як складова рутинної практики при довготривалих станах [45, с. 1]. У цифрову епоху цей процес набуває нових можливостей завдяки появі спеціалізованих інструментів – від простих трекерів завдань до складних систем на базі штучного інтелекту.

Поєднання практик самоменеджменту та автоматизації визначає рівень продуктивності праці в умовах цифровізації, оскільки забезпечує цілеспрямоване планування, пріоритизацію завдань і дисципліноване виконання [13, с. 76]. Саме ця теза є центральною для розуміння, чому оцінювання ефективності самоменеджменту в цифровому середовищі стає не просто академічним завданням, а практичною потребою організацій.

Незважаючи на бурхливий розвиток цифрових інструментів самоменеджменту (task-менеджери, календарі з AI-підказками, аналітика робочих патернів, цифрові асистенти продуктивності тощо), питання їх кількісного оцінювання залишається недостатньо розробленим.

Попри наявність напрацювань щодо показників автоматизації HR-процесів, питання вимірювання ефективності застосування інструментів самоменеджменту залишається недостатньо формалізованим і потребує подальшого уточнення [13, с. 75].

Аналогічну проблему відзначають і зарубіжні дослідники: через обмежену кількість доказів у наявній літературі відсутній консенсус щодо оптимального формату, способу впровадження та довгострокової ефективності цифрових інтервенцій самоменеджменту [39, с. 37].

Ще більш конкретно цю проблему формулюють Л. Вайтхед та З. Сітон:

різноманітність підходів до оцінювання ускладнює порівняння ефективності інтервенцій самоменеджменту [45, с. 9].

Незважаючи на відомий вплив болю на працездатність, більшість досліджень рідко включають показники, пов'язані безпосередньо з робочою діяльністю, такі як відсутність на роботі, презентеїзм чи продуктивність [10, с. 46-47]. Таким чином, наявна ситуація характеризується парадоксом: інструментів дедалі більше, а обґрунтованих, відтворюваних методик їх оцінювання – катастрофічно мало.

Для подолання цієї прогалини пропонується переходити від загальних оцінок до часткових, спеціалізованих індикаторів.

Розглянемо підходи до оцінювання ефективності самоменеджменту в цифровому середовищі (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до оцінювання ефективності самоменеджменту в цифровому середовищі

Компонент оцінювання	Зміст	Приклади показників
Цифрові інструменти самоменеджменту	Засоби, що підтримують планування, контроль часу та уваги	task-менеджери, цифрові календарі, AI-асистенти продуктивності
Часткові індикатори	Кількісні показники, що відображають ступінь цифровізації окремих процесів	частка автоматизованих завдань, час у фокусі, регулярність планування
Джерела даних	Об'єктивні цифрові сліди, сформовані в процесі роботи	аналітика цифрових асистентів, журнали активності, календарні дані
Рівні цифрової зрілості самоменеджменту	Узагальнена інтерпретація результатів оцінювання	низький, середній, високий рівень
Результати оцінювання	Наслідки застосування цифрових практик самоменеджменту	підвищення продуктивності, оптимізація робочого часу, баланс робота–життя

Джерело: сформовано автором

Для оцінювання рівня автоматизації та практик самоменеджменту доцільно використовувати не загальні показники продуктивності, а часткові індикатори, що враховують питому вагу процесів, реалізованих із застосуванням цифрових інструментів [13, с. 76–77].

Запропонована система показників дає змогу кількісно оцінювати рівень автоматизації HR-процесів і практик самоменеджменту, а не обмежуватися загальними судженнями [13, с. 78].

У контексті цифрових застосунків ефективність оцінювалася через зміни у ключових показниках, що відображають досягнення цілей самоменеджменту [45, с. 3]. При цьому в більшості досліджень було зафіксовано статистично значуще покращення основних показників у результаті застосування цифрових інтервенцій самоменеджменту.

Окремим і дуже перспективним напрямом є використання даних, які генерують самі цифрові асистенти продуктивності (DPAs). Кренфілд Дж. звертає увагу, що Microsoft MyAnalytics надає огляд робочих патернів людини, таких як поведінка в співпраці, робочі години та час, присвячений зосередженій роботі [11, с. 99]. Саме ці об'єктивні цифрові сліди дозволяють будувати досить точні метрики.

Цифрові асистенти продуктивності розроблені, щоб допомагати працівникам підвищувати продуктивність та підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Використовуючи персоналізовану аналітику, засновану на робочих даних, інструмент підвищує усвідомлення індивідуальної поведінки в співпраці та пропонує покращення робочих практик [40, с. 95].

Практично значущою моделлю для аналізу кількісних даних є шкала рівнів зрілості цифрового самоменеджменту. Високий рівень характеризується зрілою практикою, коли операції інтегровані в онлайн-систему, а увага користувача зміщується до контролю та стратегічних рішень [13, с. 78]. Середній рівень відображає значне, але не повне використання цифрових інструментів, тоді як низький – переважно аналогове управління справами з мінімальною цифровізацією. Критерієм високої зрілості виступає адаптивність, яку можуть забезпечувати, зокрема, партнери на базі ІІІ, що кастомізують стратегії під динамічний контекст користувача [40, с. 99-100]. Така шкала дає змогу кількісно оцінити цифрову зрілість, визначити цілі,

провести порівняльний аналіз і пов'язати зусилля з результатом [13, с. 78].

Цифрові інтервенції, зокрема через мобільні застосунки як доступну платформу [45, с. 1], мають високу потенційну масштабованість, можуть охоплювати працівників незалежно від їхньої активності, ролі чи локації [39, с. 37] і демонструвати ефективність навіть за умов автономного використання.

Ефективний самоменеджмент хронічного болю може сприяти не тільки покращенню здоров'я пацієнтів, але й позитивно впливати на організаційні результати, такі як підвищення продуктивності праці та скорочення його втрат [39, с. 45–46]. Зокрема, цифрові інструменти, що впроваджуються на робочому місці для підтримки таких практик, демонструють здатність покращувати стан болю та якість життя, пов'язану зі здоров'ям, у працюючих дорослих [39, с. 46]. Важливо, що надання допомоги в рамках робочого середовища, поза традиційними клініками, розширює доступ до порад з самоменеджменту, зменшуючи при цьому навантаження як на працівників і роботодавців, так і на систему охорони здоров'я загалом [39, с. 46].

Оцінювання ефективності самоменеджменту зазнає еволюції: цифрові інструменти дозволяють замінити суб'єктивні оцінки об'єктивним, систематичним і кількісним аналізом. Перспективна методологія включає: використання показників цифровізації процесів, створення шкали зрілості на основі цифрових слідів (ефективність, структура діяльності, комунікації), оцінку індивідуальних та командних результатів, а також виділення адаптивності та персоналізації як ознак високої зрілості.

Незважаючи на відсутність уніфікованого стандарту, сучасна наука вже має достатньо напрацювань для створення перших методик, що поєднують теоретичну обґрунтованість з практичною цінністю.

Отже, сучасні цифрові інструменти самоменеджменту значно розширюють можливості планування, контролю та підвищення продуктивності, але науково обґрунтовані методи їх оцінювання все ще недостатньо розвинені. Найперспективніший підхід – це використання

часткових кількісних індикаторів на основі об'єктивних цифрових слідів (час у фокусі, структура дня, патерни співпраці) та шкали рівнів цифрової зрілості (низький, середній, високий). Така система дозволяє переходити від суб'єктивних оцінок до відтворюваних, практичних вимірювань, які пов'язують індивідуальні цифрові практики з реальними результатами продуктивності та організаційною ефективністю.

1.3 Вітчизняні та зарубіжні практики застосування цифрових інструментів у роботі керівників

В Україні цифровізація бізнес-процесів активно трансформує управлінські практики, дозволяючи підвищити ефективність роботи компаній, скоротити витрати та оптимізувати внутрішні процеси. Як показують кейси учасників V Форуму «Бізнес без паперу», впровадження електронного документообігу (ЕДО), автоматизації рутинних завдань та елементів штучного інтелекту стає головним фактором підвищення продуктивності і цифрового самоменеджменту керівників.

Наприклад, сервіс *Вчасно.ЕДО* дозволяє більш ніж 1 000 000 компаній переводити документообіг у цифровий формат, що зменшує використання паперу та спрощує адміністративні процедури. Автоматизація дозволяє працівникам оформлювати відпустки, погоджувати документи та працювати з внутрішніми системами через чат-боти та мобільні додатки, що підвищує зручність і швидкість виконання завдань.

Аграрна Організація *ТАС АГРО*, яка обробляє понад 80 тис. гектарів земель, впровадила централізоване адміністрування ЕДО для співробітників та контрагентів. Дозволило автоматизувати обробку фінансових документів, створення та погодження накладних і податкових актів, а також скоротити час на документообіг, що раніше займав значні ресурси. За рік завдяки цифровізації Організація заощадила понад 3 млн грн і планує подальше

впровадження електронних ТТН та автоматизованої процедури закупівель [33, с 152].

Також ритейл-компанії, як-от мережа *Антошка*, демонструють, що цифровізація командної роботи та впровадження програмних РРО дозволяє оптимізувати витрати та підвищити контроль над бізнес-процесами, що безпосередньо впливає на прибутковість та ефективність менеджменту.

Українські приклади підтверджують, що цифровізація є не лише технічним процесом, а й стратегічним інструментом управління, що сприяє підвищенню продуктивності, прозорості та якості управлінських рішень. Керівники, які активно інтегрують цифрові платформи, автоматизацію та елементи штучного інтелекту у щоденну діяльність, формують сучасний цифровий стиль управління та підвищують конкурентоспроможність своїх компаній.

Як показали кейси учасників XIV Конференції корпоративних юристів, компанії *МХП*, *ДТЕК*, *PepsiCo*, *Edin* і *VKURSI* впроваджують цифрові рішення для автоматизації документообігу, створення електронних ТТН, управління корпоративними рішеннями та аналізу нормативно-правових актів. Використання структурованих електронних документів, автоматизованих платформ для драфтингу корпоративних рішень, цифрових систем аналітики і модулів ШІ дозволяє зменшити рутину, оптимізувати час працівників і керівників, а також підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Подібні рішення не лише пришвидшують операційні процеси, а й забезпечують стандартизацію і прозорість документообігу, що особливо важливо в умовах великих корпоративних структур і взаємодії з державними органами. Досвід Верховного Суду із застосуванням ШІ для аналізу судової практики демонструє, що цифрові інструменти допомагають систематизувати великі масиви даних і підвищувати якість юридичних рішень.

Прикладом зарубіжної практики застосування цифрових інструментів у діяльності керівника є управлінський підхід генеральної директорки компанії

PagerDuty Дженніфер Техади. У своїй діяльності керівник активно використовує цифрові SaaS-платформи, інструменти аналітики та штучного інтелекту для моніторингу бізнес-процесів, управління операційними ризиками та підтримки безперервності діяльності організації. Особливу увагу приділено використанню аналітичного, генеративного та агентного AI для виявлення потенційних збоїв, прийняття управлінських рішень у режимі реального часу та зменшення навантаження на керівника за рахунок автоматизації рутинних завдань. Такий підхід сприяє формуванню цифрового самоменеджменту керівника, що проявляється у раціональному розподілі часу, орієнтації на дані, експериментальному впровадженні цифрових інновацій та підвищенні якості стратегічних рішень в умовах цифрової трансформації [44]

Ще одним прикладом зарубіжної практики застосування цифрових інструментів у роботі керівників є діяльність Chief Digital Officer компанії *Ecolab* Кевіна Дойла, представлена у професійному інтерв'ю в межах проєкту *Technovation*. У своїй управлінській практиці керівник поєднує використання штучного інтелекту, IoT-рішень, цифрових двійників та сучасної аналітичної платформи для підвищення ефективності як внутрішніх процесів, так і взаємодії з клієнтами. Особливу увагу приділено впровадженню генеративного та агентного AI для підтримки управлінських рішень, автоматизації операційних процесів, цифровізації ланцюгів постачання та забезпечення доступу працівників до експертних знань у режимі реального часу. Такий підхід демонструє трансформацію ролі керівника в умовах цифрової економіки – від адміністративного управління до оркестрації цифрових екосистем, що є важливою складовою сучасного цифрового самоменеджменту [42, с. 1697].

Аналіз вітчизняних і зарубіжних практик застосування цифрових інструментів у роботі керівників свідчить про системний характер цифрової трансформації управлінської діяльності. В українських Організаціях цифровізація зосереджена передусім на автоматизації документообігу,

оптимізації рутинних операцій, підвищенні прозорості бізнес-процесів та скороченні часових і фінансових витрат. Використання електронних сервісів, чат-ботів, аналітичних платформ і елементів штучного інтелекту поступово стає невід'ємною складовою щоденної управлінської практики керівників різних рівнів.

Зарубіжний досвід демонструє більш глибоку інтеграцію цифрових технологій у стратегічне управління, де цифрові інструменти виступають не лише засобами автоматизації, а й основою для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Застосування аналітичного, генеративного та агентного AI, цифрових двійників, IoT-рішень і SaaS-платформ сприяє формуванню проактивного стилю управління, орієнтованого на дані, прогнозування ризиків і безперервне вдосконалення бізнес-моделей.

Таким чином, цифрові інструменти виступають важливим чинником розвитку цифрового самоменеджменту керівника, що проявляється у підвищенні особистої ефективності, раціональному управлінні часом, зниженні навантаження за рахунок автоматизації рутинних процесів та зосередженні уваги на стратегічних завданнях. Впровадження цифрових рішень змінює роль керівника – від традиційного адміністративного контролю до координатора цифрових процесів і носія інноваційного управлінського мислення. У результаті цифровізація управління виступає передумовою підвищення конкурентоспроможності організацій та забезпечення їх сталого розвитку в умовах сучасної цифрової економіки.

Висновки до розділу 1

Самоменеджмент у цифрову епоху трансформується з утилітарного набору технік тайм-менеджменту в комплексну компетенцію, що інтегрує психологічні та когнітивні аспекти, необхідні для адаптації до динамічного середовища. Самоменеджмент – це цілісна система, що поєднує цілепокладання, планування, емоційний інтелект та самодисципліну для ефективного управління особистими й професійними ресурсами. В цифрову

епоху саме самоменеджмент стає головним чинником для досягнення як професійного успіху, так і особистої гармонії, забезпечуючи високий рівень продуктивності, зниження стресу та розвиток стійкості до викликів у сучасному середовищі.

Сучасні цифрові інструменти самоменеджменту значно розширюють можливості планування, контролю та підвищення продуктивності, але науково обґрунтовані методи їх оцінювання все ще недостатньо розвинені. Найперспективніший підхід – це використання часткових кількісних індикаторів на основі об'єктивних цифрових слідів (час у фокусі, структура дня, патерни співпраці) та шкали рівнів цифрової зрілості (низький, середній, високий). Така система дозволяє переходити від суб'єктивних оцінок до відтворюваних, практичних вимірювань, які пов'язують індивідуальні цифрові практики з реальними результатами продуктивності та організаційною ефективністю.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних практик застосування цифрових інструментів у роботі керівників свідчить про системний характер цифрової трансформації управлінської діяльності. В українських Організаціях цифровізація зосереджена передусім на автоматизації документообігу, оптимізації рутинних операцій, підвищенні прозорості бізнес-процесів та скороченні часових і фінансових витрат. Використання електронних сервісів, чат-ботів, аналітичних платформ і елементів штучного інтелекту поступово стає невід'ємною складовою щоденної управлінської практики керівників різних рівнів. Зарубіжний досвід демонструє більш глибоку інтеграцію цифрових технологій у стратегічне управління, де цифрові інструменти виступають не лише засобами автоматизації, а й основою для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Застосування аналітичного, генеративного та агентного AI, цифрових двійників, IoT-рішень і SaaS-платформ сприяє формуванню проактивного стилю управління, орієнтованого на дані, прогнозування ризиків і безперервне вдосконалення бізнес-моделей.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВПОРАДКУВАННЯ ЧАСУ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ТОВ «БК «МАЗАНКА»»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз функцій менеджерів середньої ланки

Сучасний розвиток українського будівельного ринку формується під впливом запиту на енергоефективність, раціональне використання ресурсів і відповідальне ставлення до довкілля. У цих умовах з'являються компанії нового типу, які поєднують традиційні архітектурні підходи з сучасними технологічними рішеннями. Такий підхід поступово змінює уявлення про житлове будівництво та формує нові стандарти якості.

Саме тому діяльність ТОВ «БК «Мазанка»» набуває особливого значення, адже організація не лише працює у сегменті екологічного житла, а й пропонує власну інтерпретацію сучасного будинку через використання відновлюваних природних матеріалів, зокрема технічних конопель.

Таблиця 2.1. Основні дані ТОВ «БК «МАЗАНКА»»

Параметр	Значення
Повна назва українською	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БУДІВЕЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ «МАЗАНКА»»
Повна назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY «BUILDING COMPANY «MAZANKA»»
Код ЄДРПОУ	45093210
Адреса	м. Вінниця, вул. Келецька, 39/210

Джерело: побудовано автором на основі даних організації [31]

ТОВ «БК «Мазанка»» виступає унікальним представником інноваційного бізнесу у Вінницькій області, пропонуючи ринку рішення, що базуються на використанні технічної коноплі як основного будівельного матеріалу. Специфіка цієї галузі вимагає від менеджменту поєднання глибоких знань у сфері матеріалознавства, екологічних стандартів та сучасних методів планування.

Організація позиціонує себе не як масовий забудовник, а як інженерно-технологічний хаб, що формує нові стандарти якості житла. В основі продуктової лінійки лежать моделі будинків від М1 до М4, а також спеціалізоване вапняне в'язуче Ligamen. Технологія конопляного бетону забезпечує унікальні конкурентні переваги, серед яких ключовою є вогнестійкість класу REI 90. Конструкція здатна зберігати цілісність та несучу здатність протягом півтори години під впливом відкритого вогню, що є надзвичайно високим показником для екологічного будівництва. Крім того, пориста структура матеріалу Hemp Power забезпечує шумоізоляцію на рівні 32 дБ та природне регулювання мікроклімату за рахунок високої паропроникності стін.

Такі технологічні параметри висувають особливі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу. Менеджери середньої ланки повинні оперувати складними поняттями карбонізації матеріалу та розуміти хімічну взаємодію компонентів суміші, оскільки відхилення від технології призводить до втрати антисептичних властивостей або зміни теплопровідності. Енергоефективність споруд ТОВ «БК «Мазанка» дозволяє власникам суттєво заощаджувати на опаленні, проте реалізація таких переваг можлива лише за умови бездоганного нагляду за кожним етапом робіт.

Місія організації трансформується у складну систему щоденних операцій. Кожен проект вимагає від керівника не лише контролю за будівництвом, а й просвітницької роботи з клієнтами та партнерами. Така багатозадачність створює передумови для виникнення управлінських ризиків, що робить аналіз фінансового стану та часових ресурсів менеджменту критично необхідним етапом діагностики.

Фінансова стійкість підприємства є базовим індикатором, який визначає можливості для інвестицій у розвиток системи самоменеджменту. У випадку ТОВ «БК «Мазанка» ми спостерігаємо складну динаміку, яка свідчить про глибоку трансформацію бізнес-моделі та перехід у режим жорсткої оптимізації витрат. Протягом 2023–2025 років організація

зіткнулася з необхідністю радикального перегляду підходів до формування штату та управління активами.

Найбільш красномовним показником змін є динаміка чисельності персоналу. У 2023 році організація налічувала 5 працівників, що дозволяло розподіляти функції між різними виконавцями. Проте вже у 2024 та 2025 роках кількість персоналу скоротилася до 1 особи, що свідчить про те, що підприємство потрапило в «пастку мікропідприємства», де всі управлінські, технологічні та комерційні завдання концентруються в руках одного керівника. Такий рівень концентрації функцій створює екстремальне навантаження на часовий ресурс та робить самоменеджмент єдиним інструментом підтримки життєздатності бізнесу (Табл. 2.1).

Таблиця 2.2. Структура та динаміка активів ТОВ «БК «МАЗАНКА»
(тис. грн)

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Усього за розділом I (Необоротні активи)	676.50	528.50	390.10
Запаси	787.00	625.10	505.30
Поточна дебіторська заборгованість	178.10	70.90	349.00
Гроші та їх еквіваленти	23.20	14.00	4.30
Баланс	1730.80	1245.10	1258.20

Джерело: побудовано автором на основі даних організації [31]

Аналіз структури та динаміки активів ТОВ «БК «Мазанка» свідчить про загальну тенденцію до скорочення ресурсної бази підприємства у 2024 році з подальшою незначною стабілізацією у 2025 році. Зокрема, вартість необоротних активів протягом досліджуваного періоду поступово зменшувалася, що може вказувати на зниження інвестицій у довгострокові активи або їх вибуття. Аналогічна тенденція простежується щодо запасів і грошових коштів, що свідчить про скорочення ліквідних ресурсів підприємства.

Водночас у 2025 році спостерігається суттєве зростання поточної дебіторської заборгованості, що може свідчити про погіршення

розрахункової дисципліни контрагентів або зміну умов реалізації продукції. Загальний обсяг активів (баланс) у 2024 році значно зменшився порівняно з 2023 роком, однак у 2025 році відбулося незначне зростання, що може вказувати на часткове відновлення діяльності підприємства. У цілому структура активів характеризується зниженням частки ліквідних елементів і підвищенням ризику втрати платоспроможності.

Аналіз капіталу підприємства демонструє ще більш складну картину, що вимагає втручання стратегічного консультанта для впровадження моделі антикризового менеджменту.

Таблиця 2.3. Структура та динаміка власного капіталу (тис. грн)

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Капітал	1000.00	1000.00	1000.00
Нерозподілений прибуток (збиток)	-1977.60	-2516.20	-2546.20
Усього за розділом I (Власний капітал)	-977.60	-1516.20	-1546.20

Джерело: побудовано автором на основі даних організації [31]

Аналіз структури та динаміки власного капіталу підприємства свідчить про наявність стійких фінансових труднощів протягом усього досліджуваного періоду. Розмір статутного капіталу залишався незмінним у 2023–2025 роках, що вказує на відсутність додаткових внесків власників або змін у капіталізації підприємства. Водночас нерозподілений прибуток має від’ємне значення і демонструє тенденцію до зростання збитків, що свідчить про тривалу збитковість діяльності.

Унаслідок цього загальний обсяг власного капіталу є від’ємним і щороку погіршується, що вказує на зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Розглянемо результативність діяльності через призму доходів та витрат.

Таблиця 2.4. Структура та динаміка фінансових результатів (тис. грн)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації	2687.60	457.80	409.40
Собівартість реалізованої продукції	2307.50	128.10	119.80
Разом доходи	2767.20	458.20	409.40
Разом витрати	4655.10	996.70	439.40
Чистий прибуток (збиток)	-1887.90	-538.50	-30.00

Джерело: побудовано автором на основі даних організації [31]

Фінансові результати свідчать про різке падіння доходу в 2024 році порівняно з 2023 роком, коли показник зменшився майже у шість разів. Хоча сума чистого збитку в 2025 році скоротилася до 30 тис. грн, це стало результатом не стільки зростання ефективності, скільки радикального згортання активності та витрат. З погляду стратегічного аналітика, такий стан справ є ознакою глибокої кризи ліквідності, що вимагає переходу до моделі ощадливого виробництва (Lean Management). В умовах, коли фінансовий ресурс вичерпано, єдиним доступним активом залишається час керівника, який повинен використовуватися з максимальною віддачею.

Складність управління в ТОВ «БК «Мазанка» обумовлена не лише фінансовим тиском, а й специфікою інноваційного продукту. Технологія зведення будинків з конопляного бетону Hemp Power вимагає від менеджерів контролю за дотриманням надзвичайно вузьких технологічних вікон. Наприклад, змішування костриці коноплі з вапняним в'язучим Ligamen на будівельному майданчику повинно тривати не більше 3 хвилин. Будь-яка затримка на цьому етапі або помилка в пропорціях призводить до порушення процесу карбонізації, що в майбутньому може вплинути на міцність стін.

Важливим аспектом є те, що матеріал не дає усадки та є гіпоалергенним, проте він потребує специфічного нагляду під час заповнення змінної опалубки навколо дерев'яного каркасу. В процесі твердіння матеріал поглинає вуглекислий газ, перетворюючись фактично на камінь протягом

багатьох років, що гарантує довговічність споруди понад 100 років. Для менеджера це означає необхідність суворого нагляду за вологістю костриці та якістю в'язучого на кожному етапі робіт.

Управлінська складність посилюється широкою географією складських потужностей. Організація підтримує наявність матеріалів на декількох стратегічних точках, серед яких такі локації, як:

- с. Маяки у Вінницькій області, де розташований важливий логістичний вузол на вулиці Привокзальній;
- м. Гнівань Вінницької області;
- с. Звиняче на Волині (Луцький район);
- с. Білокриниця у Тернопільській області;
- м. Гребінка на Полтавщині.

Така територіальна розрізненість у поєднанні з наявністю об'єктів у містах, як-от Буча чи Обухів, створює величезне логістичне навантаження. Менеджер змушений координувати поставки вапняних сумішей з різних куточків України, забезпечуючи їх одночасне прибуття на майданчик разом з бригадою.

Когнітивне навантаження при перемиканні між контролем складу в Маяках та наглядом за монтажем двоповерхового будинку на залізобетонному каркасі є критично високим. Відсутність делегування через малу кількість персоналу перетворює керівника на «вузьке місце» всієї системи, де будь-яка логістична затримка призводить до простою та фінансових втрат.

Окрему увагу слід приділити інноваційним рішенням для двоповерхових будівель. Тут застосовується комбінований конструктив, де залізобетонні колони 300x300 мм та монолітне перекриття поєднуються з дерев'яним каркасом, заповненим 400-міліметровим шаром Hemp Power. Він створює цілісний утеплений контур без містків холоду. Управління таким об'єктом вимагає від менеджера навичок координації різних типів підрядників та глибокого розуміння сумісності матеріалів, що ще більше

ускладнює функцію контролю за часом.

В ТОВ «БК «Мазанка» функції менеджерів середньої ланки реалізуються в специфічному форматі, зумовленому масштабом підприємства. Фактично управлінські функції зосереджені в руках однієї особи, що поєднує ролі керівника, технолога та організатора процесів, що є характерною ознакою мікропідприємства.

Функція планування передбачає формування графіків будівельних робіт, визначення потреб у матеріалах та координацію термінів постачання. На практиці вона ускладнюється нестабільністю фінансових ресурсів і залежністю від зовнішніх постачальників, що підвищує ризик зривів термінів.

Функція організації полягає у забезпеченні взаємодії між будівельними бригадами, постачальниками та клієнтами, а також у координації логістичних процесів між різними регіонами. Відсутність чіткого розподілу обов'язків і делегування призводить до перевантаження керівника та зниження ефективності управління.

Функція мотивації реалізується через навчання партнерів, комунікацію з працівниками та підтримку зацікавленості клієнтів у продукті. Однак обмеженість кадрових і фінансових ресурсів знижує можливості застосування повноцінних мотиваційних механізмів.

Функція контролю охоплює перевірку якості виконання будівельних робіт, дотримання технологічних параметрів та фінансових показників діяльності. Висока складність технології та багатозадачність призводять до значного когнітивного навантаження, що підвищує ймовірність управлінських помилок.

Роль менеджера в ТОВ «БК «Мазанка» виходить далеко за межі стандартного адміністрування. В умовах мікропідприємства керівник стає центральним вузлом, що поєднує стратегічне планування, технологічний нагляд та активні продажі. Основні функції охоплюють повний життєвий цикл проекту – від проведення первинної презентації та замовлення

комерційної пропозиції до фінальної задачі об'єкта з декоративним паропроникним оздобленням.

Функціональний профіль включає такі ключові напрямки, як планування графіків робіт, забезпечення логістики компонентів Ligamen та Nemp Power, мотивацію та навчання будівельних бригад, а також контроль за дотриманням стандартів вогнестійкості та екологічності. Проте реальність диктує свої умови. Менеджер одночасно виконує ролі технолога, який стежить за 3-хвилинним циклом замішування, логіста, який координує склади в п'яти областях, та сейлз-менеджера, що веде переговори щодо моделей M1 чи M3.

Така ситуація породжує високу вартість перемикання між завданнями. Коли одна особа змушена протягом години вирішувати питання дебіторської заборгованості, консультувати партнера щодо навчання та контролювати якість утеплення даху в Обухові, ефективність кожного з цих процесів падає. Виникає ефект «скляної стелі», коли розвиток компанії зупиняється через фізичну неможливість однієї людини якісно обробити весь потік вхідної інформації.

Специфіка функцій в ТОВ «БК «Мазанка» також передбачає управління різноплановими продуктами. Крім будівництва будинків, організація займається утепленням стін та дахів, продажем сухих сумішей та навчанням нових партнерів. Кожен з цих напрямків має власну технологічну карту та вимоги до звітності. Наприклад, продаж Ligamen потребує контролю за піддонами по 1 тонні, а утеплення даху – нагляду за створенням монолітної конструкції без стиків.

Отже, діяльність ТОВ «БК «Мазанка» характеризується поєднанням інноваційних будівельних технологій та складних управлінських умов, зумовлених обмеженими ресурсами і кризовою фінансовою ситуацією. Аналіз показав скорочення активів, збитковість та високе навантаження на управлінський персонал, що функціонує в умовах мікропідприємства. За відсутності розподілу обов'язків менеджер фактично поєднує кілька ролей,

забезпечуючи повний цикл реалізації проєктів – від планування до контролю та збуту. Така концентрація функцій підвищує управлінські ризики та обмежує можливості розвитку підприємства, що актуалізує потребу в оптимізації системи менеджменту та більш ефективному використанні ресурсів.

2.2 Дослідження поточних практик організації часу, постановки цілей та контролю виконання завдань серед менеджерів

В архітектурі сучасного бізнесу мікропідприємства виступають найбільш динамічними, проте водночас і найбільш вразливими елементами економічної системи. Для таких суб'єктів як товариство з обмеженою відповідальністю Будівельна компанія Мазанка системний підхід до планування та організації часу перестає бути лише теоретичним постулатом менеджменту; він перетворюється на базовий інструмент фізичного виживання. Аналіз операційної діяльності цієї компанії дозволяє простежити унікальну траєкторію трансформації управлінської моделі, де радикальне скорочення кадрового ресурсу вимагає миттєвої адаптації системи самоменеджменту. Коли організація проходить шлях від штатної чисельності у п'ять осіб у 2023 році до формату роботи однієї особи у 2024 та 2025 роках, структура управлінських витрат часу змінюється фундаментально.

У ситуації, коли весь обсяг відповідальності за стратегію, маркетинг, логістику та технічний нагляд концентрується в руках одного керівника, виникає потреба у переході від класичних каскадних моделей управління до гнучких методологій жорсткого самоконтролю. Дефіцит людського капіталу змушує відмовитися від традиційного делегування повноважень, оскільки зникає об'єкт цього делегування всередині штатної структури. Це породжує необхідність у реконфігурації операційної архітектури, де керівник одночасно виконує ролі стратега та операційного виконавця.



Рис. 2.2. Концентрація управлінських функцій у моделі індивідуального менеджменту

Джерело: сформовано автором

Масштабування команди у зворотному напрямку – від колективу до індивідуального управління – вимагає від менеджера здатності до надзвичайної концентрації ресурсів на завданнях з найвищою доданою вартістю. Кожна хвилина робочого дня тепер оцінюється крізь призму її впливу на життєздатність бренду, що фактично зводить тайм-менеджмент у ранг критичної технології.

Ефективність такої моделі прямо залежить від здатності керівника виокремлювати пріоритети в умовах багатозадачності. Робота з нішевим продуктом у сфері екологічного будівництва передбачає високу інтелектуальну складову, що робить час ще більш дефіцитним активом. Перехід до жорсткого самоменеджменту стає не просто реакцією на кризу, а стратегічним вибором на користь операційної гнучкості. Проте успішна реалізація такої моделі неможлива без чітко визначеної ієрархії цілей, яка слугує орієнтиром у щоденному потоці завдань. Це логічно підводить нас до необхідності розгляду стратегічного цілепокладання як фундаменту, на якому тримається вся операційна стійкість підприємства в періоди турбулентності.

Для підприємства, що працює в сегменті високотехнологічного екологічного будівництва, формування стратегічних цілей є складним процесом поєднання інноваційних амбіцій та суворих фінансових реалій. Компанія Мазанка позиціонує себе як суб'єкт, що зароджує екостандарти на ринку України, використовуючи для цього конопляний бетон та власне вапняне в'язуче Ligamen. Продуктова лінійка, представлена моделями M1, M2, M3 та M4, демонструє прагнення до стандартизації індивідуального житла. Вартість моделі M1, що стартує від 24 900 гривень за квадратний метр, відображає преміальний характер технології, де ціна обґрунтована унікальними фізико-технічними характеристиками. Зокрема, йдеться про здатність конструкцій витримувати сейсмічні навантаження до 8 балів за шкалою Ріхтера завдяки поєднанню гнучкого дерев'яного каркасу та монолітного наповнювача [31].

Аналіз фінансової звітності за 2023-2025 роки висвітлює ціну впровадження таких інновацій. У 2023 році компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі 1887,9 тисячі гривень при чистому доході 2687,6 тисячі гривень. Це свідчить про високі стартові інвестиції в розробку технології та маркетинг. Однак уже в 2025 році збиток скоротився до символічних 30 тисяч гривень, хоча виторг знизився до 409,4 тисячі гривень. Така динаміка вказує на зміну стратегічних пріоритетів – перехід від капіталоємного будівництва повного циклу до моделі «центру компетенцій». Тепер акцент зміщується на продаж сухої суміші Ligamen, що на 100 відсотків складається з українських компонентів, та на навчання партнерів. І дозволяє компанії зберігати інтелектуальну капіталізацію бренду, мінімізуючи при цьому операційні ризики, пов'язані з утриманням великого штату працівників [31].

Мета щодо впровадження екостандартів підкріплюється технічними перевагами продукту Hemp Power. Використання вапна у складі суміші не лише забезпечує вогнестійкість на рівні REI 90, але й гарантує відсутність гризунів та антисептичні властивості стін. Показник шумоізоляції у 32 дБ та висока теплоємність матеріалу створюють комфортне середовище, яке

поглинає вуглекислий газ у процесі карбонізації протягом усього циклу експлуатації. Вибір партнерства та навчання як ключових напрямків розвитку є логічним рішенням для збереження життєздатності бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Визначені стратегічні орієнтири вимагають відповідного інструментарію для їх реалізації, особливо в контексті управління територіально розпорошеними активами та складними логістичними ланцюжками.

Процес організації робочого часу в умовах поточної трансформації вимагає від керівництва компанії Мазанка виняткової адаптивності. Географічна структура підприємства охоплює головний офіс у Вінниці на вулиці Келецькій та представництво в місті Буча, що вже саме по собі створює виклики для оперативного контролю. Ситуація ускладнюється наявністю мережі складів у чотирьох областях України – Вінницькій, Волинській, Тернопільській та Полтавській. Локації у Гнівані, Маяках, Звинячому, Білокриниці та Гребінці вибрані не випадково; вони розташовані в регіонах з розвиненою сировинною базою технічних конопель або поблизу ключових транспортних вузлів. Управління такою інфраструктурою при штаті в одну особу змушує менеджера трансформувати тайм-менеджмент у систему дистанційного моніторингу та координації зовнішніх підрядників [5].

Особливої уваги заслуговує часовий парадокс виробничого циклу. З одного боку, операційні процеси на будівельному майданчику є надзвичайно швидкими – замішування суміші триває не більше 3 хвилин, що вимагає миттєвої концентрації на дотриманні пропорцій Ligamen та костриці. З іншого боку, стратегічний горизонт планування охоплює понад 100 років, оскільки саме такий термін експлуатації закладений у технічні характеристики об'єктів. Менеджер повинен балансувати між оперативним контролем за монтажем змінної опалубки на конкретному об'єкті, наприклад в Обухові, та довготривалими комунікаціями щодо маркетингових переваг енергоефективності та паропроникності матеріалу.

Логістичний менеджмент у таких умовах базується на принципах

мінімізації плеча доставки суміші Ligamen, яка постачається на піддонах вагою в одну тонну. Необхідність одночасно супроводжувати процеси утеплення стін та даху, проводити навчання для майбутніх забудовників та контролювати залишки на п'яти складах вимагає впровадження жорстких графіків перевірок. Кожен етап будівництва – від закладання залізобетонного фундаменту до зовнішнього оздоблення декоративною штукатуркою – потребує чіткої часової фіксації. Тільки такий підхід дозволяє підтримувати встановлені темпи роботи без втрати якості, що в свою чергу вимагає надійних механізмів контролю за результативністю кожного управлінського рішення.

Система контролю на мікропідприємстві виконує функцію зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати стратегію в режимі реального часу. Для БК Мазанка фінансові показники балансу за 2023-2025 роки є головними індикаторами ефективності управлінських процесів. Аналіз пасивів компанії виявляє аномально високий рівень у графі «Інші поточні зобов'язання», які на кінець 2025 року склали 2726,5 тисячі гривень [31].

Враховуючи, що дохід компанії за цей же період становив 409,4 тисячі гривень, можна зробити висновок про специфічну модель фінансування. Ймовірно, ці кошти є формою інвестування від власника або довгостроковою заборгованістю перед партнерами, що дозволяє компанії утримувати ліквідність при падінні прямих продажів. При цьому критично важливим є показник розрахунків з бюджетом – заборгованість зменшилася з 9,7 тисячі гривень у 2023 році до символічних 0,6 тисячі у 2025 році [31].

Технічний контроль якості при використанні технології Непр Power безпосередньо впливає на довгострокову капіталізацію бізнесу. Керівник повинен забезпечити моніторинг дотримання технологічних вимог при влаштуванні залізобетонного каркасу, де колони розміром 300 на 300 міліметрів повинні бути повністю закриті утеплювачем для усунення містків холоду. Будь-яка похибка на етапі замішування або трамбування суміші може призвести до деформацій після висихання, що несе величезні

репутаційні ризики. Контроль за цілісністю утепленого контуру будівлі та паропроникністю зовнішнього оздоблення є не просто технічною процедурою, а інструментом управління довірою клієнтів у ніші, де продукт має служити століттями.

Фінансовий моніторинг також показує, що непокритий збиток компанії досяг 2546,2 тисячі гривень на кінець 2025 року. Проте динаміка виходу на беззбитковість у поточному періоді свідчить про успішність реконфігурації витрат. Контроль за собівартістю реалізованої продукції, яка у 2025 році склала 119,8 тисячі гривень, підтверджує, що компанія навчилася працювати з високою маржинальністю в сегменті інтелектуальних послуг та продажу компонентів [31].

Досвід трансформації БК Мазанка демонструє еволюцію управлінської думки від класичної моделі «молодої амбітної команди» до сучасної оптимізованої структури, зосередженої навколо одного ключового фахівця. Така зміна не є свідченням регресу, а навпаки – відображає зрілість у розумінні ринкових механізмів. В умовах нішевого бізнесу, де якість продукту та його екологічні характеристики (антисептичні властивості, поглинання CO₂) є головними чинниками успіху, модель «центру компетенцій» виявляється більш життєздатною, ніж утримання великих будівельних бригад. Перехід до стратегії навчання сторонніх осіб та розбудови партнерської мережі дозволяє делегувати фізичне виконання робіт, залишаючи за компанією роль власника технології та постачальника унікального в'язучого Ligamen.

Отже, результати дослідження свідчать, що в умовах радикального скорочення кадрового ресурсу та переходу до моделі індивідуального управління ефективність функціонування БК «Мазанка» безпосередньо залежить від рівня розвитку системи самоменеджменту, чіткості цілепокладання та жорсткого контролю виконання завдань. Трансформація управлінської моделі у формат «центру компетенцій» зумовила необхідність пріоритезації завдань з високою доданою вартістю, оптимізації використання

часу та впровадження дистанційних механізмів координації діяльності. Водночас поєднання стратегічної орієнтації на інноваційні екотехнології з фінансовою дисципліною та технічним контролем якості забезпечує поступове відновлення економічної стійкості підприємства.

2.3 Оцінка використання та впливу сучасних цифрових інструментів на ефективність управлінської діяльності

У сучасних умовах цифрова парадигма переходить із розряду додаткових переваг у статус безальтернативної основи для виживання підприємств, що працюють у нішевих і високотехнологічних сегментах. Екологічне будівництво з використанням технічних конопель є саме такою сферою, де традиційні підходи до зведення житла поступово поступаються інноваційним матеріалознавчим рішенням.

Для мікропідприємства на кшталт ТОВ «БК «Мазанка» технологічна адаптивність стає вирішальним механізмом, який дає змогу невеликій команді конкурувати з великими гравцями ринку завдяки більшій операційній швидкості та точності ухвалення рішень. Управління створенням об'єктів із використанням матеріалів Hemp Power та спеціалізованого в'язучого Ligamen потребує високої узгодженості процесів, адже йдеться про продукт із унікальними технічними характеристиками.

Показник вогнестійкості REI 90 і здатність конструкцій поглинати CO₂ протягом усього терміну експлуатації, що перевищує 100 років, зумовлюють потребу у належному цифровому супроводі на кожному етапі життєвого циклу проєкту. Інноваційний характер будівництва з конопель, який поєднує сейсмостійкість до 8 балів за шкалою Ріхтера та виражені антисептичні властивості, природно формує вимогу до вдосконалення управлінських підходів.

Ефективність менеджменту в такій складній індустрії починається з повної прозорості даних і їх доступності в режимі реального часу, що логічно

підводить до аналізу інструментів фінансового моніторингу як основи для формування довіри.

Управління складами та представництвами в різних регіонах країни створює значні логістичні та управлінські виклики для малої команди професіоналів. ТОВ «БК «Мазанка» успішно доводить що фізичний масштаб діяльності не обов'язково має корелювати з кількістю персоналу за умови грамотного використання цифрових інструментів. Координація поставок в'яжучого Ligamen та наповнювача Hemp Power здійснюється через розгалужену мережу складів що охоплює п'ять стратегічних локацій.

По-перше це об'єкти у Вінницькій області в селі Маяки на вулиці Привокзальній 27а та у місті Гнівань на вулиці Промисловій 9 [5].

По-друге компанія забезпечує присутність у Волинській області в селі Звиняче на вулиці Привокзальній 16 а також у Тернопільській області в селі Білокриниця на вулиці Шевченка 2 та в Полтавській області в місті Гребінка за адресою провулок Пирятинський 23. Згідно зі звітністю за 2024 та 2025 роки у штаті компанії значиться лише один працівник що на перший погляд здається парадоксальним для такої географії присутності [31].

Однак саме хмарні рішення та засоби миттєвої комунікації дозволяють цій єдиній штатній одиниці здійснювати повноцінний контроль за залишками продукції та логістичними ланцюжками в п'яти регіонах одночасно. Крім того цифровий контроль складських запасів дозволяє суттєво знизити операційні витрати на утримання адміністративного апарату та мінімізувати ризики простоїв. Оптимізація логістики через цифрові канали управління дає змогу реалізувати концепцію ощадливого виробництва де кожен квадратний метр складської площі використовується з максимальною ефективністю. Фізична присутність складів у регіонах органічно доповнюється віртуальною активністю бренду що створює ефект повного покриття ринку.

Сучасна стратегія маркетингового управління трансформувалася від традиційних прямих продажів до створення глибоких цифрових екосистем які транслиують цінності екологічного способу життя. Офіційний сайт

mazankabk.com та активні профілі в соціальних мережах Facebook та Instagram виступають основними каналами прямої взаємодії з цільовою аудиторією.

Замість витрат на дорогі фізичні шоу-руми компанія використовує візуальні цифрові канали для презентації моделей будинків М1 та М2 а також більш просторих варіантів М3 та М4. Дозволяє потенційним клієнтам оцінити архітектурні переваги та технічні особливості проектів вартість яких починається від 24 900 гривень за квадратний метр у цифровому форматі. Важливим елементом стратегії є також напрямок навчання будівництву з конопель який через цифрові платформи залучає широке коло ентузіастів.

Статистика у 793 підписники у Facebook свідчить про формування лояльної спільноти яка конвертується у реальні замовлення без необхідності утримання великого маркетингового відділу. Цифровий маркетинг дозволяє ТОВ «БК «Мазанка» не просто продавати будинки а створювати попит на нову культуру житла де екологічність поєднується з високою енергоефективністю та довговічністю. Така цифрова активність забезпечує фінансову стійкість бренду навіть у періоди турбулентності оскільки дозволяє підтримувати постійний потік замовлень за рахунок прямого контакту з ринком.

Зв'язок між рівнем цифровізації та фінансовими показниками підприємства стає найбільш рельєфним при аналізі стратегії виживання в кризові періоди. Фінансова звітність ТОВ «БК «Мазанка» за 2023–2025 роки демонструє феноменальну трансформацію моделі управління в умовах жорсткої оптимізації. У 2023 році компанія мала у штаті 5 працівників та зафіксувала чистий збиток у розмірі 1,887 мільйона гривень при доході у 2,68 мільйона гривень. Перехід до нової операційної моделі у 2024 та 2025 роках де залишився лише 1 працівник супроводжувався радикальним скороченням збитків. Свідчить про те що впровадження цифрових інструментів дозволило замінити людський ресурс автоматизованими системами управління без втрати контролю над структурою. Найбільш вражаючим показником

ефективності цифрової трансформації є скорочення чистого збитку до символічних 30 тисяч гривень у 2025 році що становить 98 відсотків покращення порівняно з 2023 роком [31].

При цьому цифрові рішення дозволили утримати баланс компанії на рівні понад 1,258 мільйона гривень у 2025 році що підтверджує збереження основної структури активів. Якби не тотальна цифровізація процесів утримання такої розгалуженої мережі складів та активної маркетингової присутності одним керівником було б фізично неможливим. Операційний важіль який забезпечила цифровізація дозволив компанії пройти шлях від глибоко збиткової моделі до фактичної точки беззбитковості зберігаючи при цьому всі стратегічні потужності для майбутнього масштабування.

Отже, можна зробити висновок, що використання сучасних цифрових інструментів має вирішальний вплив на ефективність управлінської діяльності ТОВ «БК «Мазанка», забезпечуючи оптимізацію логістичних і управлінських процесів, підвищення прозорості контролю та суттєве скорочення витрат. Завдяки цифровізації підприємство змогло функціонувати з мінімальною кількістю персоналу без втрати якості управління, а також досягти значного покращення фінансових результатів, зокрема скорочення збитків на 98% у 2023–2025 роках. Крім того, використання цифрових маркетингових каналів сприяло формуванню стабільного попиту та посиленню взаємодії з клієнтами, що підтверджує визначальну роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Діяльність ТОВ «БК «Мазанка» характеризується поєднанням інноваційних будівельних технологій та складних управлінських умов, зумовлених обмеженими ресурсами і кризовою фінансовою ситуацією. Аналіз показав скорочення активів, збитковість та високе навантаження на управлінський персонал, що функціонує в умовах мікропідприємства. За

відсутності розподілу обов'язків менеджер фактично поєднує кілька ролей, забезпечуючи повний цикл реалізації проєктів – від планування до контролю та збуту. Така концентрація функцій підвищує управлінські ризики та обмежує можливості розвитку підприємства, що актуалізує потребу в оптимізації системи менеджменту та більш ефективному використанні ресурсів.

Результати дослідження свідчать, що в умовах радикального скорочення кадрового ресурсу та переходу до моделі індивідуального управління ефективність функціонування БК «Мазанка» безпосередньо залежить від рівня розвитку системи самоменеджменту, чіткості цілепокладання та жорсткого контролю виконання завдань. Трансформація управлінської моделі у формат «центру компетенцій» зумовила необхідність пріоритезації завдань з високою доданою вартістю, оптимізації використання часу та впровадження дистанційних механізмів координації діяльності. Водночас поєднання стратегічної орієнтації на інноваційні екотехнології з фінансовою дисципліною та технічним контролем якості забезпечує поступове відновлення економічної стійкості підприємства.

Використання сучасних цифрових інструментів має вирішальний вплив на ефективність управлінської діяльності ТОВ «БК «Мазанка», забезпечуючи оптимізацію логістичних і управлінських процесів, підвищення прозорості контролю та суттєве скорочення витрат. Завдяки цифровізації підприємство змогло функціонувати з мінімальною кількістю персоналу без втрати якості управління, а також досягти значного покращення фінансових результатів, зокрема скорочення збитків на 98% у 2023–2025 роках. Крім того, використання цифрових маркетингових каналів сприяло формуванню стабільного попиту та посиленню взаємодії з клієнтами, що підтверджує визначальну роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Алгоритм впровадження та інтеграції рекомендованих цифрових рішень у щоденну практику керівника

Необхідність цифровізації самоменеджменту для ТОВ «БК «Мазанка» виходить далеко за межі звичайної модернізації офісних процесів. Аналіз динаміки персоналу за 2023–2025 роки показує справжню трансформацію бізнес-моделі. Штат скоротився з п'яти осіб до одного фактичного працівника – керівника, при цьому компанія зберігає амбітну присутність у п'яти областях України. Такі умови вимагають екстремально високої продуктивності.

Коли чистий дохід впав з 2 687,60 тис. грн у 2023 році до 409,40 тис. грн у 2025-му, а нерозподілений збиток сягнув критичних 2 546,20 тис. грн, кожна година нецільового використання часу керівника перетворюється на прямий фінансовий удар по компанії.

У цьому контексті цифрова трансформація самоменеджменту стає інструментом зменшення транзакційних витрат і когнітивного навантаження. Для мікропідприємства, де керівник одночасно виконує ролі стратега, логіста та технологічного консультанта Непр Power, перехід від хаотичного адміністрування до чітко алгоритмізованого цифрового середовища – це вже не питання вдосконалення, а єдина стратегія виживання. Завдяки цьому вдається передати рутинні операції алгоритмам і звільнити інтелектуальний ресурс для роботи з дебіторською заборгованістю, яка у 2025 році зросла до 349,00 тис. грн, та пошуку нових точок зростання.

Нижче наведено покроковий алгоритм розгортання такої цифрової екосистеми управління.

Етап 1. Глибокий аудит часових витрат і виявлення системних бар'єрів

Перше завдання – знайти «вузькі місця», де людський фактор призводить до реальних фінансових втрат. Керівнику варто провести «фотографію робочого дня» протягом двох тижнів і фіксувати час за трьома основними напрямками операційний контроль будівництва моделей M1–M4, дистрибуція в'язучого Ligamen та освітні заходи. Оцінку потрібно робити через призму альтернативної вартості. Якщо керівник витрачає чотири години на ручне звіряння залишків Ligamen на складах у Гнівані чи Білокриниці, він втрачає шанс укласти угоду на будівництво об'єкта серії M4.

Представлено чек-лист процесів, які потребують негайної автоматизації. Чи перевищує час першої відповіді клієнту в Facebook чи Instagram 30 хвилин? Така затримка в умовах падіння попиту часто означає втрачений лід. Чи витрачається більше 15 хвилин на з'ясування залишків продукції на конкретному складі у Вінницькій, Волинській, Тернопільській чи Полтавській області? Скільки часу йде на підготовку стандартної комерційної пропозиції на утеплення стін Hemp Power товщиною від 10 см? Чи є миттєвий доступ до структури заборгованості за статтею 1155 Балансу без потреби відкривати банківські виписки?

Етап 2. Вибір і перевірка інструментів з урахуванням специфіки еко-будівництва Для ТОВ «БК «Мазанка» інструменти мають підтримувати візуалізацію складних будівельних процесів і забезпечувати максимальну мобільність. Порівнювати варто три основні підходи.

Trello з Kanban-підходом добре підходить для візуального контролю етапів зведення каркасних будинків і фотофіксації монолітного заливання Hemp Power. Bitrix24 з акцентом на CRM дозволяє автоматизувати повний цикл продажів Ligamen, воронку та розсилки. Notion з database-підходом стає гнучкою базою знань для регламентів, сертифікатів, технічних характеристик і умов партнерства.

Кожен варіант має свої ризики. Trello слабший у фінансовому функціоналі, Bitrix24 може виявитися складним для одного користувача, а Notion потребує часу на початкове налаштування. Водночас правильний

вибір дає відчутний ефект мінімізацію простоїв на об'єктах, прискорення оборотності дебіторки та зниження ризику технологічних помилок.

Таблиця 3.1. Порівняння цифрових інструментів для управління ТОВ «БК «Мазанка»

Критерій порівняння	Trello (Kanban-підхід)	Bitrix24 (CRM-центризм)	Notion (Database-підхід)
Призначення	Візуальний контроль етапів зведення каркасних будинків	Повний цикл продажів Ligamen та автоматизація воронки	Гнучка база знань: регламенти, сертифікати, ТТХ
Перевага для «Мазанки»	Ідеально для фотофіксації монолітного заливання Непр Power	Автоматизація розсилок та чат-ботів для обробки запитів	Зберігання специфікацій моделей М1–М4 та умов партнерства
Ризики	Обмежений фінансовий функціонал	Високий поріг входження для одного користувача	Потребує значних витрат часу на початкове налаштування
Економічний ефект	Мінімізація простоїв на об'єктах	Прискорення оборотності дебіторської заборгованості	Зниження ризику технологічних помилок

Джерело: побудовано автором на основі даних організації [5; 31]

Етап 3. Технічна інтеграція та налаштування екосистеми Робота починається з централізації всіх вхідних потоків на корпоративній пошті. Головне – створити єдине інформаційне поле. Кожен запит із Facebook або сайту повинен автоматично створювати картку в обраному таск-менеджері.

Окремо налаштовується хмарний облік для п'яти ключових складів Маяки, Гнівень, Звиняче, Білокриниця, Гребінка, що особливо важливо для управління запасами, які на кінець 2025 року становлять 505,30 тис. грн. Система має сама попереджати про критичний мінімум Ligamen, щоб не зривати графіки будівництва.

Також впроваджуються обов'язкові чек-листи якості для кожного об'єкта перевірка товщини шару 400 мм, відсутність містків холоду, забезпечення REI 90.

Етап 4. Адаптація, рутинізація та цифрова гігієна

Щоб уникнути вигорання єдиного працівника, вводяться жорсткі правила роботи з цифровим середовищем:

1. Zero Inbox – щоденне повне обнулення вхідних запитів щодо навчання та партнерства.
2. Batch Processing – перевірка звітів з будівельних майданчиків тільки у визначені часові слоти.
3. Cloud-first – уся оперативна інформація зберігається виключно в хмарі.

Впроваджений алгоритм закладає основу для об'єктивної оцінки кожного управлінського рішення і дозволяє перейти від інтуїтивного менеджменту до управління, заснованого на реальних даних. Це питання детально розглянемо в наступному розділі через систему KPI та фінансові індикатори.

Таким чином, цифровізація самоменеджменту для ТОВ «БК «Мазанка» є не просто технічним оновленням, а життєво необхідним кроком для виживання та подальшого розвитку компанії в умовах надскороченого штату і жорсткого фінансового тиску. Перехід від хаотичного ручного управління до єдиної алгоритмізованої цифрової екосистеми дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати, мінімізувати когнітивне навантаження на керівника та вивільнити його час для стратегічних завдань – роботи з дебіторською заборгованістю та пошуку нових ринкових можливостей. Впровадження запропонованого покрокового алгоритму дасть змогу організації перейти від інтуїтивного менеджменту до чіткого управління на основі даних, що значно підвищить загальну ефективність, зменшить ризики помилок і створить надійний фундамент для відновлення прибутковості навіть за поточних складних умов.

3.2 Розробка заходів підвищення ефективності самоменеджменту та оцінка їх ефективності

Для ТОВ «БК «Мазанка»» підвищення ефективності самоменеджменту керівника є критично важливим, оскільки одна людина поєднує функції стратега, логіста, технолога та менеджера з продажами. Пропоновані заходи спрямовані на систематизацію щоденних процесів, зменшення рутинного навантаження та вивільнення часу для стратегічного розвитку компанії.

Удосконалення починається з планування робочого часу. Рекомендується запровадити щотижневе планування в Google Calendar з чіткими фіксованими блоками: дві години вранці на перевірку складів і логістику, півтори години – на роботу з клієнтами та півгодини – на контроль будівельних процесів. Для візуалізації проєктів доцільно використовувати Trello, де кожна модель будинку (M1–M4), напрямок Ligamen чи робота з партнерами матиме окрему дошку з етапами та дедлайнами. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичного перемикання між завданнями та забезпечує структурованість робочого дня.

Наступним логічним кроком є автоматизація рутинних операцій, які зараз забирають значну частину часу керівника. Налаштування шаблонів документів у Notion або Google Docs, а також впровадження простого чат-бота в Telegram чи Instagram дасть змогу автоматично обробляти типові запити клієнтів: надсилати технічні характеристики Hemp Power, переваги матеріалу та записувати на консультацію. Завдяки цьому очікується вивільнення 3–4 годин на тиждень, які раніше витрачалися на повторювані дії.

Щоб забезпечити контроль без постійної присутності, пропонується посилити систему виконання завдань. Використання таск-менеджера зі статусами «Заплановано – У роботі – На перевірці – Виконано» у поєднанні з щоденними фото-звітами від підрядників у спільну папку дозволить швидко оцінювати стан справ на об'єктах в Обухові чи інших локаціях без численних

дзвінків.

Паралельно варто створити єдину базу знань компанії в Notion. Зібравши в одному місці технічні параметри, сертифікати, відгуки клієнтів, моделі будинків та поширені питання, керівник зможе значно швидше знаходити потрібну інформацію під час спілкування з клієнтами чи партнерами.

Завершальним елементом системи є регулярний моніторинг власної продуктивності. Раз на два тижні рекомендується аналізувати статистику використання часу в календарі та коригувати розподіл навантаження.

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінки результатів використовуються як кількісні, так і якісні показники. Зараз керівник витрачає приблизно 50 годин на тиждень, з яких 25–30 годин (50–60%) припадає на рутинні операції. Зокрема, на логістику та контроль залишків витрачається близько 5 годин на тиждень.

Після впровадження заходів очікується суттєве скорочення цього навантаження: час на логістику зменшиться до 2 годин на тиждень (скорочення на 60%), а загальний час на рутину – до 12–15 годин (скорочення на 50%). Таким чином, керівник зможе вивільнити 10–12 годин на тиждень для стратегічної роботи.

Грошова оцінка економії (при умовній вартості години роботи керівника 500 грн):

Економія лише на логістиці: $3 \text{ години} \times 500 \text{ грн} = 1\,500 \text{ грн/тиждень}$ або 6 000 грн/місяць.

Загальна економія часу: 5 000–6 000 грн/тиждень (20 000–24 000 грн/місяць).

Додатковий фінансовий ефект принесе прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Скорочення середнього терміну оплати з 45–60 до 30–35 днів при місячній виручці 400–600 тис. грн забезпечить додатковий вільний грошовий потік у розмірі 200–350 тис. грн.

Очікувані результати через 6 місяців впровадження:

- стабільне вивільнення 10–12 годин на тиждень;
- зростання кількості оброблених клієнтських запитів на 25–30%;
- зменшення помилок у логістиці на 40–50%;
- загальний фінансовий ефект – 25 000–35 000 грн на місяць.

Для підтримки стабільності системи рекомендується проводити щомісячний огляд результатів, аналізувати статистику та вносити точкові коригування. Такий гнучкий підхід особливо важливий для мікропідприємства, де вся відповідальність лежить на одній людині.

Отже, запропоновані заходи органічно враховують специфіку діяльності ТОВ «БК «Мазанка»» – необхідність контролювати віддалені склади, підтримувати якість будівництва та активно працювати з клієнтами. Їх системне впровадження дозволить керівнику не тільки ефективніше розпоряджатися часом, а й зберегти енергію для творчої та стратегічної роботи, що в підсумку забезпечить стабільний розвиток компанії.

3.3 Практичні кейси застосування цифрових інструментів для підвищення продуктивності та контролю завдань

У реальній роботі ТОВ «БК «Мазанка»» цифрові інструменти вже довели свою практичну цінність. Нижче наведено детальні приклади, які показують, як саме вони допомагають керівнику справлятися з багатозадачністю.

Кейс 1. Синхронізація роботи складів і будівельних майданчиків. Раніше керівник витрачав багато часу на телефонні дзвінки для уточнення залишків Ligamen на складах у Маяках, Гнівані, Звинячому, Білокриниці та Гребінці. Після впровадження простої хмарної таблиці в Google Sheets з доступом через телефон ситуація змінилася. Керівник бачить актуальні залишки в реальному часі. Коли на складі в Білокриниці залишалося мало матеріалу, а в Обухові починалося будівництво, система автоматично надсилала сповіщення. Завдяки цьому вдалося уникнути кількох випадків

простою бригад. Економія часу склала близько п'яти годин на тиждень, а матеріали почали використовуватися раціональніше, без надлишкового запасу.

Кейс 2. Контроль якості будівництва на відстані. Під час зведення будинку керівнику важливо впевнитися, що шар Hemp Power має потрібну товщину і немає містків холоду. Раніше доводилося часто їздити на об'єкти. Тепер підрядники щовечора надсилають фото і короткі відео етапів робіт через Trello. Кожна картка містить чек-лист: товщина шару, вологість матеріалу, рівність поверхні. Керівник переглядає матеріали за 15–20 хвилин увечері й одразу дає зауваження. Це дозволило підтримувати якість на об'єктах у різних регіонах, не витрачаючи час на дорогу. Клієнти отримують регулярні звіти, що підвищує їхню довіру.

Кейс 3. Робота з дебіторською заборгованістю. У 2025 році заборгованість клієнтів зросла до 349 тисяч гривень. Ручне нагадування про платежі займало багато часу. Після налаштування простої CRM-системи (наприклад, у Bitrix24 або навіть Google Sheets з автоматичними сповіщеннями) ситуація покращилася. Система сама надсилає клієнту повідомлення за три дні до терміну оплати, потім ще одне в день платежу. Якщо оплати немає, завдання автоматично з'являється у списку керівника. Завдяки цьому вдалося скоротити середній термін оплати на 12–15 днів і отримати додаткові кошти для поточних потреб.

Кейс 4. Обробка запитів у соціальних мережах. Щодня надходить багато повідомлень про моделі будинків, вартість, навчання. Раніше керівник відповідав на всі особисто, що забирало до чотирьох годин щодня. Після створення чат-бота, який інтегрований з Facebook і Instagram, більшість типових питань обробляється автоматично. Бот розповідає про вогнестійкість REI 90, шумоізоляцію, екологічність. Якщо клієнт хоче деталі, бот переводить діалог на керівника. Конверсія звернень у реальні консультації зросла, а час на відповіді зменшився вдвічі.

Кейс 5. Зберігання та швидкий пошук технічної інформації. Раніше

документи, сертифікати, розрахунки розпорошувалися по різних папках і пошті. Тепер усе зібрано в Notion. Є сторінки з параметрами кожної моделі будинку, інструкціями з замішування суміші, контактами постачальників. Під час розмови з клієнтом керівник за кілька секунд знаходить потрібні дані і надсилає їх. Це значно прискорило підготовку комерційних пропозицій і зменшило ризик помилок у технічних деталях.

Кейс 6. Планування та контроль освітніх заходів. Компанія проводить навчання для партнерів. Раніше запис, нагадування та підготовка матеріалів забирали багато сил. Після створення календаря з автоматичними реєстраціями та нагадуваннями процес став системним. Учасники отримують посилання на Zoom і матеріали заздалегідь. Керівник витрачає час лише на саму лекцію та відповіді на питання, а не на організаційну рутину.

Кожен із цих кейсів показує, як цифрові інструменти дозволяють керівнику однієї людини утримувати контроль над розгалуженою діяльністю компанії. Вони не замінюють людський досвід, а допомагають використовувати його ефективніше – для стратегічних рішень, спілкування з клієнтами та розвитку технології. Поступове впровадження таких рішень дає змогу бачити конкретні покращення вже через один-два місяці: менше помилок, більше завершення завдань, спокійніший робочий ритм.

Отже, загальний ефект від використання цих практик полягає в тому, що керівник перестає бути «вузьким місцем» компанії. Навіть за невеликого штату бізнес може працювати стабільно, а керівник має можливість думати про подальший розвиток – пошук нових партнерів, удосконалення продуктів, розширення присутності на ринку.

Висновки до розділу 3

Цифровізація самоменеджменту для ТОВ «БК «Мазанка» є не просто технічним оновленням, а життєво необхідним кроком для виживання та подальшого розвитку компанії в умовах надскороченого штату і жорсткого

фінансового тиску. Перехід від хаотичного ручного управління до єдиної алгоритмізованої цифрової екосистеми дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати, мінімізувати когнітивне навантаження на керівника та вивільнити його час для стратегічних завдань – роботи з дебіторською заборгованістю та пошуку нових ринкових можливостей. Впровадження запропонованого покрокового алгоритму дасть змогу організації перейти від інтуїтивного менеджменту до чіткого управління на основі даних, що значно підвищить загальну ефективність, зменшить ризики помилок і створить надійний фундамент для відновлення прибутковості навіть за поточних складних умов.

Усі запропоновані заходи тісно пов'язані з особливостями діяльності ТОВ «БК «Мазанка». Вони враховують необхідність контролювати віддалені склади, забезпечувати високу якість будівельних робіт і підтримувати комунікацію з партнерами. Постійне використання цифрових інструментів дозволить керівнику не лише ефективніше розпоряджатися часом, а й зберігати енергію для творчої та стратегічної роботи, що в підсумку сприятиме стабілізації та розвитку організації.

Загальний ефект від використання цих практик полягає в тому, що керівник перестає бути «вузьким місцем» компанії. Навіть за невеликого штату бізнес може працювати стабільно, а керівник має можливість думати про подальший розвиток – пошук нових партнерів, удосконалення продуктів, розширення присутності на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Самоменеджмент у цифрову епоху трансформується з утилітарного набору технік тайм-менеджменту в комплексну компетенцію, що інтегрує психологічні та когнітивні аспекти, необхідні для адаптації до динамічного середовища. Самоменеджмент – це цілісна система, що поєднує цілепокладання, планування, емоційний інтелект та самодисципліну для ефективного управління особистими й професійними ресурсами. В цифрову епоху саме самоменеджмент стає головним чинником для досягнення як професійного успіху, так і особистої гармонії, забезпечуючи високий рівень продуктивності, зниження стресу та розвиток стійкості до викликів у сучасному середовищі.

2. Сучасні цифрові інструменти самоменеджменту значно розширюють можливості планування, контролю та підвищення продуктивності, але науково обґрунтовані методи їх оцінювання все ще недостатньо розвинені. Найперспективніший підхід – це використання часткових кількісних індикаторів на основі об'єктивних цифрових слідів (час у фокусі, структура дня, патерни співпраці) та шкали рівнів цифрової зрілості (низький, середній, високий). Така система дозволяє переходити від суб'єктивних оцінок до відтворюваних, практичних вимірювань, які пов'язують індивідуальні цифрові практики з реальними результатами продуктивності та організаційною ефективністю.

3. Аналіз вітчизняних і зарубіжних практик застосування цифрових інструментів у роботі керівників свідчить про системний характер цифрової трансформації управлінської діяльності. В українських Організаціях цифровізація зосереджена передусім на автоматизації документообігу, оптимізації рутинних операцій, підвищенні прозорості бізнес-процесів та скороченні часових і фінансових витрат. Використання електронних сервісів, чат-ботів, аналітичних платформ і елементів штучного інтелекту поступово стає невід'ємною складовою щоденної управлінської практики керівників

різних рівнів Зарубіжний досвід демонструє більш глибоку інтеграцію цифрових технологій у стратегічне управління, де цифрові інструменти виступають не лише засобами автоматизації, а й основою для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Застосування аналітичного, генеративного та агентного AI, цифрових двійників, IoT-рішень і SaaS-платформ сприяє формуванню проактивного стилю управління, орієнтованого на дані, прогнозування ризиків і безперервне вдосконалення бізнес-моделей.

4. Діяльність ТОВ «БК «Мазанка» характеризується поєднанням інноваційних будівельних технологій та складних управлінських умов, зумовлених обмеженими ресурсами і кризовою фінансовою ситуацією. Аналіз показав скорочення активів, збитковість та високе навантаження на управлінський персонал, що функціонує в умовах мікропідприємства. За відсутності розподілу обов'язків менеджер фактично поєднує кілька ролей, забезпечуючи повний цикл реалізації проєктів – від планування до контролю та збуту. Така концентрація функцій підвищує управлінські ризики та обмежує можливості розвитку підприємства, що актуалізує потребу в оптимізації системи менеджменту та більш ефективному використанні ресурсів.

5. Результати дослідження свідчать, що в умовах радикального скорочення кадрового ресурсу та переходу до моделі індивідуального управління ефективність функціонування БК «Мазанка» безпосередньо залежить від рівня розвитку системи самоменеджменту, чіткості цілепокладання та жорсткого контролю виконання завдань. Трансформація управлінської моделі у формат «центру компетенцій» зумовила необхідність пріоритезації завдань з високою доданою вартістю, оптимізації використання часу та впровадження дистанційних механізмів координації діяльності. Водночас поєднання стратегічної орієнтації на інноваційні екотехнології з фінансовою дисципліною та технічним контролем якості забезпечує поступове відновлення економічної стійкості підприємства.

6. Використання сучасних цифрових інструментів має вирішальний вплив на ефективність управлінської діяльності ТОВ «БК «Мазанка», забезпечуючи оптимізацію логістичних і управлінських процесів, підвищення прозорості контролю та суттєве скорочення витрат. Завдяки цифровізації підприємство змогло функціонувати з мінімальною кількістю персоналу без втрати якості управління, а також досягти значного покращення фінансових результатів, зокрема скорочення збитків на 98% у 2023–2025 роках. Крім того, використання цифрових маркетингових каналів сприяло формуванню стабільного попиту та посиленню взаємодії з клієнтами, що підтверджує визначальну роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

7. Цифровізація самоменеджменту для ТОВ «БК «Мазанка» є не просто технічним оновленням, а життєво необхідним кроком для виживання та подальшого розвитку компанії в умовах надскороченого штату і жорсткого фінансового тиску. Перехід від хаотичного ручного управління до єдиної алгоритмізованої цифрової екосистеми дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати, мінімізувати когнітивне навантаження на керівника та вивільнити його час для стратегічних завдань – роботи з дебіторською заборгованістю та пошуку нових ринкових можливостей. Впровадження запропонованого покрокового алгоритму дасть змогу організації перейти від інтуїтивного менеджменту до чіткого управління на основі даних, що значно підвищить загальну ефективність, зменшить ризики помилок і створить надійний фундамент для відновлення прибутковості навіть за поточних складних умов.

8. Усі запропоновані заходи тісно пов'язані з особливостями діяльності ТОВ «БК «Мазанка»». Вони враховують необхідність контролювати віддалені склади, забезпечувати високу якість будівельних робіт і підтримувати комунікацію з партнерами. Постійне використання цифрових інструментів дозволить керівнику не лише ефективніше розпоряджатися

часом, а й зберігати енергію для творчої та стратегічної роботи, що в підсумку сприятиме стабілізації та розвитку організації.

9. Загальний ефект від використання цих практик полягає в тому, що керівник перестає бути «вузьким місцем» компанії. Навіть за невеликого штату бізнес може працювати стабільно, а керівник має можливість думати про подальший розвиток – пошук нових партнерів, удосконалення продуктів, розширення присутності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І., Плотніченко С. Самокерування – один із факторів професійного успіху менеджера. *Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 24 (100). С. 54-58.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Білик В., Шпильова В., Ангельська В. впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 334(5). С. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-4> 26
4. Боришевський М. Й. Особистість у вимірах самосвідомості: монографія. Суми: ВД «Еллада», 2012. 608 с.
5. Будівельна Організація «Мазанка»: офіційний сайт. URL: <https://mazankabk.com/> (дата звернення: 13.03.2026).
6. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
7. Вовк М. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера. 2024. DOI: 10.32718/monohraf.2024.2.2.
8. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
9. Деркач М., Як цифровізація трансформує бізнес в Україні: інтерв'ю з учасниками V Форуму «Бізнес без паперу». *PaySpace Magazine*. URL: <https://psm7.com/ru/business/yak-czyfrovizacziya-transformuye-biznes-v-ukrayini-intervyu-z-uchasnykamy-v-forumu-biznes-bez-paperu.html> (дата звернення: 16.01.2026).
10. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М.О., 2018. 305 с.
11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-

методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

12. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 143с.

13. Загорянська О. Л. Самоменеджмент та цифрові технології як інструменти підвищення ефективності праці HR-фахівців. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 74–79.

14. Інвестиції, соціальна відповідальність бізнесу та цифровізація процесів. XIV Конференція корпоративних юристів. URL: <https://uba.ua/ukr/news/nvestici-socalna-vdpovdalnst-bznesu-ta-cifrovzacja-procesv-vdbulasja-ivx-konferencja-korporativnijj-juristy> (дата звернення: 16.01.2026).

15. Казанжи М. Й. Самоздійснення особистості: сутність і специфічні характеристики. *Науковий вісник ХДУ*. Серія «Психологічні науки». 2020. Вип. 1. С. 27-33

16. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навч. посібник. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2017. 225 с.

17. Корнілова О. Самоменеджмент: навч.-метод. посібник; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 57 с.

18. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

19. Лугова В. М., Голубєв В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

20. Любченко Н. Самоменеджмент і таймменеджмент як SOFT SKILLS керівників і працівників у сфері освіти. *Неперервна освіта*. 2022. Вип. 5. С. 37-44.

21. Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Самоменеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя:

Запорізький національний університет, 2025. 141 с.

22. Олійник І. В. Використання методів самоменеджменту в умовах діджиталізації робочого середовища. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Вип. 4(114). С. 52–58.

23. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319с.

24. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.76

25. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: «Бастау», 2017. 360 с.

26. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.

27. Семененко Ю. Модель впливу самоменеджменту на ефективність діяльності компанії. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 16–25.

28. Сидоренко О. В. Самоменеджмент. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 8. С. 199-213.

29. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

30. Судук О. Ю. Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 349-356.

31. ТОВ «БК «Мазанка». URL: <https://clarity-project.info/edr/45093210> (дата звернення: 13.03.2026).

32. Тонконог А. Ю. Кібербезпека як ключовий елемент міжнародного бізнесу. *Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний*

та людський виміри : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Вінниця, 24 квітня 2026 р.). 2026.

33. Тонконог А. Ю. Самоменеджмент у добу цифрових трансформацій: виклики та можливості. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 13–14 листопада 2025 р.). 2025.

34. Шильнікова З. М. Самоменеджмент. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.

35. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.

36. Юрик Н. Є. Самоменеджмент. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

37. Якимчук І. М. Самоменеджмент як основа професійного та особистісного розвитку: огляд сучасних теоретичних та методологічних підходів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1(48). С. 84–96.

38. Ahieieva I., Plotnichenko S. Self-management is one of the factors of the professional success of a manager. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 24, № 100. С. 54–58.

39. Blake H., Chaplin W. J., Gupta A. The effectiveness of digital interventions for self-management of chronic pain in employment settings: a systematic review. *British Medical Bulletin*. 2024. Vol. 151. P. 36-48.

40. Cranefield J. Partnering with AI: the case of digital productivity assistants. *Journal of the Royal Society of New Zealand*. 2023. Vol. 53, № 1. P. 95–118.

41. Doyle K., Digital Tools for a Healthier World: Kevin Doyle on Ecolab's AI Strategy. Technovation 983. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=u8yth8LGRE> (дата звернення:

16.01.2026).

42. Grant L., Kinman G. Emotional Intelligence, Mindfulness and Self-Care in Social Work Students and Practitioners: A Systematic Review. *The British Journal of Social Work*. 2021. Vol. 51(5). P. 1697–1717.

43. Smith, J., & Jones, P. Neurocognitive aspects of self-management in the digital era. *Journal of Applied Psychology*, 2023. Vol.108(2), 121–132.

44. Tejada J., CEO of PagerDuty on Leadership, AI, and Digital Transformation. YouTube.URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-GDII9SfyF8> (дата звернення: 16.01.2026).

45. Whitehead L., Seaton P. The Effectiveness of Self-Management Mobile Phone and Tablet Apps in Long-term Condition Management: A Systematic Review. *Journal of Medical Internet Research*. 2016. Vol. 18(5). P.1-12.

46. Bereziuk S., Zubar I. Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency. The scientific heritage. 2020. № 7. P.3-10.

47. Berezuk S., Pryshliak N., I. Zubar. Ecological and economic problems of fertilizers application in crop production. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, (2021), No 27, VOL 1, P.1-9.

48. Onyshchuk Yu., Zubar I. Economic-energy efficiency evaluation of growing and use of bioenergy crops. The scientific heritage. 2020. № 48. P. 27-35.

49. Samborska O., Zubar I. A production of biogas is on wastes of Alcohol industry of Ukraine. World science. 2019. Vol 2. №10. P.10-14

50. Zubar I., Yaremchuk N. Food security of the state: the main problematic aspects. *Colloquium-journal*. 2021, Vol 1. № 88. P. 43-52.

51. Lazor, O., Lazor, O., Yunyk, I., Zubar, I., Dzeveliuk, M., & Dzeveliuk, A. (2024). The impact of e-governance on shortening the public service delivery terms. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(3), 1131-1145. <https://doi.org/10.36390/telos263.21>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт за 2023 рік



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БУДІВЕЛЬНА
КОМПАНІЯ "МАЗАНКА"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, С. ЗАРВАНЦІ, ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ШОСЕ,
БУД. 20
(ТОВ "БК "МАЗАНКА")
Код за ЄДРПОУ: [45093210](#)

Дата звіту	07.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA05020310030075295
Кількість працівників	5

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	62.20	676.50
первісна вартість	1011	65.40	861.10
знос	1012	3.20	184.60
Усього за розділом I	1095	62.20	676.50
II. Оборотні активи Запаси	1100		787.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	29.10	178.10
Г роші та їх еквіваленти	1165	21.50	23.20
Інші оборотні активи	1190		66.00
Усього за розділом II	1195	50.60	1 054.30

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	112.80	1 730.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-89.70	-1 977.60
Неоплачений капітал	1425	800.00	
Усього за розділом I	1495	110.30	-977.60
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	2.50	165.40
розрахунками з бюджетом	1620		9.70
розрахунками з оплати праці	1630		0.30
Інші поточні зобов'язання	1690		2 533.00
Усього за розділом III	1695	2.50	2 708.40
Баланс	1900	112.80	1 730.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 687.60	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 307.50	
Інші доходи	2160	79.60	
Інші витрати	2165	2 347.60	89.70
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 767.20	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	4 655.10	89.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 887.90	-89.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-1 887.90	-89.70

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансовий звіт за 2024 рік



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БУДІВЕЛЬНА
КОМПАНІЯ "МАЗАНКА"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, С. ЗАРВАНЦІ, ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ШОСЕ,
БУД. 20
(ТОВ "БК "МАЗАНКА")
Код за ЄДРПОУ: [45093210](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA05020310030075295
Кількість працівників	1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	676.50	528.50
первісна вартість	1011	861.10	862.50
знос	1012	184.60	334.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	676.50	528.50
II. Оборотні активи Запаси	1100	787.00	625.10
Поточна дебіторська заборгованість	1155	178.10	70.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	23.20	14.00
Інші оборотні активи	1190	66.00	6.60

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	1 054.30	716.60
Баланс	1300	1 730.80	1 245.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 977.60	-2 516.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-977.60	-1 516.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	165.40	57.70
розрахунками з бюджетом	1620	9.70	1.40
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.10
розрахунками з оплати праці	1630	0.30	0.60
Інші поточні зобов'язання	1690	2 533.00	2 701.50
Усього за розділом III	1695	2 708.40	2 761.30
Баланс	1900	1 730.80	1 245.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	457.80	2 687.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	128.10	2 307.50
Інші доходи	2160	0.40	79.60
Інші витрати	2165	868.60	2 347.60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	458.20	2 767.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	996.70	4 655.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-538.50	-1 887.90
Податок на прибуток	2300		0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-538.50	-1 887.90

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансовий звіт за 2025 рік



Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БУДІВЕЛЬНА
КОМПАНІЯ "МАЗАНКА"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, С. ЗАРВАНЦІ, ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ШОСЕ,
БУД. 20
(ТОВ "БК "МАЗАНКА")
Код за ЄДРПОУ: [45093210](#)

Дата звіту	02.03.2026
Період	2025 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA05020310030075295
Кількість працівників	1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	528.50	390.10
первісна вартість	1011	862.50	862.50
знос	1012	334.00	472.40
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	528.50	390.10
II. Оборотні активи Запаси	1100	625.10	505.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	70.90	349.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	14.00	4.30
Інші оборотні активи	1190	6.60	9.50

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	716.60	868.10
Баланс	1300	1 245.10	1 258.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 516.20	-2 546.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 516.20	-1 546.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	57.70	75.00
розрахунками з бюджетом	1620	1.40	0.60
розрахунками зі страхування	1625	0.10	1.50
розрахунками з оплати праці	1630	0.60	0.80
Інші поточні зобов'язання	1690	2 701.50	2 726.50
Усього за розділом III	1695	2 761.30	2 804.40
Баланс	1900	1 245.10	1 258.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	409.40	457.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	119.80	128.10
Інші доходи	2160		0.40
Інші витрати	2165	319.60	868.60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	409.40	458.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	439.40	996.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-30.00	-538.50
Податок на прибуток	2300		0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-30.00	-538.50

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.