

РОЗДІЛ 2

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИЯВ НОВОЇ ФОРМИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.2>

Воскобійник С.Я., к.е.н., доцент

2.1. Значення й сутність лідерства підприємства

У системі управління підприємством та забезпеченні його ефективного функціонування прийнято виділяти дві головні ролі: керівник та лідер. За своєю сутністю, це дві різні, але пов'язані між собою ролі. І хоча за деяких обставин функції керівника та лідера можуть збігатись, проте їх підходи до взаємодії з кадровим складом підприємства відрізняються. Так, керівник переважно відповідає за правильну організацію робочого процесу, його відповідність до статуту підприємства, дотримання рутинних робочих процедур та реалізацію стратегічних цілей і завдань. В той час як лідер здійснює діяльність, направлену на підвищення мотивації персоналу для досягнення кращих результатів та використання інноваційних методів вирішення завдань. Окрім того, до завдань лідера також входять реалізація заходів щодо професійного та індивідуального розвитку працівників, збільшення емпатії та покращення корпоративної культури. Таким чином, позиція лідера не завжди може збігатись із займаною посадою, а лідерські якості можуть проявлятись порізно в будь-якого працівника.

На підприємстві лідер може виступати в різних ролях, наприклад в якості ментора, який допомагає співробітникам розвиватися та досягати своїх цілей; в якості вдумливого слухача, який заспокоює та підтримує співробітників у важкі моменти; в якості вдячного лідера, який визнає та цінує досягнення і внесок кожного працівника. Хоча керівник і лідер можуть виконувати різні ролі, успішне функціонування підприємства часто потребує комбінації обох якостей [1–2]. Керівник, який має лідерські здібності, може стимулювати ефективність та інновації, а лідер, який має управлінські

навички, може забезпечити виконання стратегічних цілей та забезпечити ефективне управління ресурсами. Взаємодія керівника та лідера сприятиме створенню сильної та успішної команди, яка здатна досягати високих результатів у будь-яких умовах.

Особливу увагу в менеджменті приділяється вивченню лідерства та його ефективності. Різноманітні теорії лідерства намагаються з'ясувати, які риси лідерства є найбільш ефективними і чому це так. Експерти в цій області з особливою переконливістю стверджують, що для досягнення успіху в реалізації своїх функцій, кожен керівник повинен також бути лідером. Традиційно люди уявляють лідера як керівника, тобто особу з офіційними повноваженнями. Проте, існування офіційної посади чи визнання не завжди є необхідними для лідерства. У практичному житті лідерство вимагає готовності взяти на себе ініціативу і сприяти досягненню цілей іншими людьми. Лідерство завжди передбачає взаємодію не лише з керівником, а й з іншими членами команди [3–4]. Лідер не може просуватися вперед без підтримки тих, хто йде за ним. Здатність керувати людьми і вести їх до спільної мети виділяє керівника серед інших, надаючи йому статус лідера. Важливо розуміти, що лідер є лише частиною команди, яка спільно прагне досягти стратегічної мети підприємства і саме здатність досягати цілей спільними зусиллями робить лідера особливо цінним.

З початку ХХ століття тема лідерства стає все більш актуальною, особливо у періоди економічної нестабільності та змін у соціально-трудовах відносинах. У сучасних умовах керівництво провідних підприємств звертає увагу на оцінювання лідерських якостей керівників, які включають виконання різних ролей: організатора робочого колективу, наставника, захисника інтересів колективу та інших [4–6]. Лідерські здібності керівника у взаємодії індивідуальних та колективних інтересів важливі для забезпечення ефективної роботи і справедливого розподілу обов'язків серед працівників.

Сучасні підприємства прагнуть до максимального реалізування свого бізнес-потенціалу, а ефективне управління, орієнтоване на високі результати,

можливе лише під керівництвом справжнього лідера. Інноваційний підхід у системі управління актуалізує потребу в кваліфікованих керівниках, здатних не тільки керувати розвитком творчих здібностей персоналу, але й самостійно займатися саморозвитком і професійним удосконаленням. Робота керівника на підприємстві є особливим видом діяльності, що належить до соціального управління, де основними об'єктами управління є люди та їхня діяльність, а головною метою – координація дій для досягнення спільних цілей. Для ефективного виконання своїх обов'язків, підприємство має бути добре організованим та результативним у коротко – і довгостроковій перспективі, а керівник повинен володіти не тільки вмінням управляти іншими, а й здатністю до особистісного самоменеджменту [7–8].

Сутність лідерства виходить за межі простого вирішення завдань, оскільки втілює у собі здатність надихати, впливати та ініціювати значні зміни усередині підприємства. Лідерство – це, по суті, створення бачення майбутнього та мобілізація людей для його реалізації. Це, одночасно, стратегічна та реляційна роль, необхідна для подолання труднощів та досягнення успіху підприємства. Лідерство має вирішальне значення, оскільки воно визначає курс підприємства. Бачення лідера є дорожньою картою того, чого підприємство прагне досягти і як воно позиціонує себе на конкурентному ринку. Це бачення стосується не лише довгострокових цілей, а й адаптації до безпосередніх викликів та можливостей. Лідерство передбачає розуміння та вплив на поведінку, стосунки та культурні елементи всередині робочої сили, перетворюючи їх на згуртовану одиницю, яка може ефективно реалізовувати стратегію підприємства (рис.2.1).

У бізнесі роль лідерства розширюється і включає кілька основних видів діяльності: бачення майбутнього, прийняття стратегічних рішень, розширення прав і можливостей персоналу та втілення цінностей підприємства. Бізнес-лідер також має вміти інтерпретувати зовнішнє бізнес-середовище, узгоджувати внутрішні ресурси з вимогами ринку, постійно впроваджувати інновації. Найважливішою роллю лідерства для підприємства

є здатність як адаптуватися до змін, так і передбачити й стимулювати його трансформацію щодо них. Сутність лідерства, що розвивається, на підприємстві очевидна в міру того, як воно орієнтується в динаміці ринку. У режимі реального часу лідерство полягає у розумінні та використанні унікальних сильних сторін підприємства, одночасно пом'якшуючи його слабкі сторони. Це передбачає створення цілей, які знаходять відгук як у внутрішніх зацікавлених сторін, так і в зовнішнього ринку, роблячи її мету досяжною, а місію підприємства – актуальною.



Рис.2.1. Ключові риси, що характеризують сучасного лідера на підприємстві

Таким чином, бізнес-лідерство – це динамічний та безперервний процес, що вимагає детального розуміння людської поведінки, ринкових тенденцій та операційної ефективності. Йдеться про прийняття рішень, які врівноважують короткострокові потреби та довгострокові перспективи. Важливість лідерства полягає в його здатності перетворювати потенціал на досягнення, вести підприємство через складносці сучасних ринків та створювати середовище, в якому можуть процвітати інновації. Таким чином,

лідерство – це не просто роль чи набір завдань, а найважливіша рушійна сила, яка формує майбутнє підприємства.

Лідер підприємства втілює у собі центральну постать, яка має вирішальне значення для стратегічного напрямку підприємства. Зазвичай ця людина обіймає посаду, яка дозволяє їй керувати ширшими цілями та механізмами роботи підприємства. Вони не просто адміністратори, а й провидці, які впливають на майбутнє підприємства за допомогою рішучих дій та керівництва, що надихає. Вони відіграють вирішальну роль у визначенні та поширенні культури, принципів та етичних норм усередині підприємства. Ця людина повинна мати глибоке розуміння основних компетенцій підприємства, ринкового середовища та різноманітних потреб зацікавлених сторін. Вони керують підприємством на конкурентних та складних ринках з далекоглядністю та гнучкістю, передбачаючи зміни та реагуючи стратегічними коригуваннями. Лідерство на підприємстві персоніфікується у персоні лідера, яка є ключовою не лише у стратегічному керуванні, а й у формуванні культурної атмосфери. Лідер займає таку посаду, яка дозволяє йому чи їй орієнтувати підприємство щодо широких цілей і керувати його діяльністю. Ці особи не обмежуються адміністративними обов'язками; вони також виконують роль провідників, керуючи підприємством в напрямку успішного майбутнього завдяки сміливим рішенням та надихаючому лідерству. Лідери часто вважаються втіленням ідеалів і амбіцій підприємства, відіграючи центральну роль у розповсюдженні норм корпоративної культури та етичних.

Цифровізація суттєво вплинула на лідерство у підприємствах, перетворивши способи взаємодії керівників з командою та вимагаючи нових підходів до управління і прийняття рішень. Цифрові інструменти, такі як: електронна пошта, месенджери та відеоконференції, революціонізували способи, якими керівництво взаємодіє зі своєю командою. Вони забезпечують більшу доступність та швидкість обміну інформацією, що дозволяє лідерам бути більш наочними та ефективними у комунікації з

підлеглими. Цифрові технології дозволяють здійснювати роботу з будь-якого місця, що створює нові можливості для гнучкості в робочих графіках та місцях. Лідерство повинно адаптуватися до цього нового середовища, сприяючи самоорганізації та відповідальності серед підлеглих. Цифрові технології дозволяють збирати й аналізувати великі обсяги даних швидше та ефективніше. Лідерство повинно вміти використовувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку підприємства. Розвиток цифрових технологій також вносить нові виклики у сфері безпеки даних та кібербезпеки. Лідерство повинно бути уважним до цих ризиків та приділяти належну увагу захисту конфіденційної інформації та запобіганню кібератак. Цифрова трансформація вимагає від лідерів розвитку нових навичок, таких як: технологічна грамотність, управління змінами та спроможність працювати в умовах невизначеності. Лідерство повинно надавати підтримку та навчання для розвитку цих компетенцій серед своєї команди. Завдяки цифровізації лідерство має створити адаптивну та відкриту культуру, яка сприяє інноваціям, відкритому спілкуванню, взаємному навчанню всередині організації. Це важливо для успішного адаптування до швидкозмінного цифрового середовища.

Обговорюючи переваги лідера перед традиційним менеджером підприємства, важливо враховувати динамічну та часто перетворювальну роль, яку лідери відіграють у спрямуванні підприємства на досягнення його стратегічних цілей. Лідери, на відміну від менеджерів, не обмежені рамками повсякденної діяльності, а керуються баченням, що виходить за межі безпосередніх бізнес-завдань. Цей далекоглядний підхід дозволяє їм надихати та мотивувати своїх співробітників так, як не міг би зробити менеджер, який фокусується виключно на процесах та контролі. Лідери формують атмосферу, що сприяє інноваціям і змінам. Вони вміють заглядати за обрій, виявляти можливості для зростання та інновацій, які можуть не вписуватись у встановлені параметри поточної ділової практики, але мають вирішальне значення для довгострокового успіху. Ця далекоглядність

особливо цінна в галузях, де швидкі технологічні зміни та динаміка ринку можуть зробити традиційні бізнес-моделі застарілими практично миттєво. Крім того, лідери мають унікальну здатність взаємодіяти зі своїми командами на особистому рівні, розвиваючи серед співробітників цілеспрямованість та лояльність. Цей емоційний інтелект сприяє більш глибокій взаємодії з робочою силою, що призводить до підвищення продуктивності та морального духу. Лідери часто віддають пріоритетність розвитку потенціалу своєї команди, інвестуючи в навчання та професійне зростання, що не тільки підвищує індивідуальну продуктивність, а й приносить користь підприємству, створюючи більш кваліфіковану та різнобічну команду. Більше того, лідери, як правило, схильні йти на ризик, що є необхідним компонентом суттєвого зростання та інновацій. Хоча менеджер може зосередитись на підтримці статус-кво, щоб уникнути невдач, лідер розуміє, що розраховані ризики можуть призвести до проривів, які значно просунуть підприємство вперед. Таке прийняття ризику поєднується зі стійкістю, що дозволяє лідерам долати неуспіх і невдачі не беручи до уваги всеосяжні цілі (табл.2.1).

Лідери також відіграють вирішальну роль у стимулюванні культурних змін усередині підприємства, що може мати важливе значення для адаптації до нових ринків або операційних завдань. Вони відстоюють цінності та поведінку, які підтримують цілі підприємства і подають особистий приклад, що може стати потужним каталізатором змін у масштабах усього підприємства. Навпаки, менеджери можуть нав'язувати політику та правила, але не можуть втілювати ці цінності таким чином, щоб надихати інших прийняти їх. Варешті, вплив лідера виходить за межі внутрішньої роботи підприємства. Керівники часто взаємодіють із зовнішніми зацікавленими сторонами, у тому числі клієнтами, інвесторами та громадськістю, виступаючи особою підприємства. Ця роль має вирішальне значення для побудови й підтримки довіри і впевненості у напрямі та можливостях підприємства. Менеджер може підтримувати ці відносини, але зазвичай йому

не вистачає авторитету чи харизми, щоби суттєво впливати на громадську думку. Підсумовуючи, можна сказати, що хоча менеджери життєво важливі для ефективної роботи підприємства, проте завдяки лідерам забезпечується зростання та інновації, завдяки застосуванню ними творчого підходу і здатності до стратегічного бачення. Їх талант надихати і залучати у поєднанні з далекоглядністю та готовністю йти на ризик, дозволяє їм керувати підприємством не тільки в складних реаліях сьогодення, а й у далекому перспективному майбутньому.

Таблиця 2.1

Відмінності лідера від керівника на підприємстві

Лідер на підприємстві	Керівник підприємства
Лідер зосереджений на створенні візії та надиханні персоналу працювати на досягнення спільних цілей. Він стимулює ентузіазм та натхнення	Керівник фокусується на виконанні планів та досягненні короткострокових цілей, контролюючи процеси та ресурси
Лідер шукає нові підходи та інноваційні рішення, готовий змінювати статус-кво в інтересах покращення та розвитку підприємства	Керівник прагне підтримувати порядок та ефективність, мінімізуючи ризики і дотримуючись встановлених правил та процедур
Взаємини та довіра є ключовими для лідера; він розвиває потенціал своїх співробітників та створює сильну команду	Головне для керівника – виконання конкретних задач та досягнення результатів, часто в рамках вже визначених процесів
Лідер сміливо йде на ризик, якщо вважає, що це може призвести до значних вигод для підприємства	Керівник в основному реагує на виклики, які вже виникли, і шукає шляхи їх вирішення в рамках наявних ресурсів
Фокусується на довгострокових цілях і не боїться вносити глибокі зміни для їх досягнення	Більш зосереджений на оптимізації поточних операцій та ефективності з увагою до деталей

Значення лідера також полягає у його здатності створювати позитивне та продуктивне робоче середовище. Вони мотивують і розширюють

можливості співробітників, заохочуючи інновації та винагороджуючи ініціативи, що відповідають цілям підприємства. Це розширення прав і можливостей має вирішальне значення для формування такої робочої сили, яка зацікавлена, віддана своїй справі і здатна зробити свій внесок в успіх підприємства. Понад те, роль лідера виходить за рамки внутрішнього управління та включає зовнішнє представництво. Вони часто є обличчям підприємства, беруть участь у переговорах на високому рівні, партнерстві та зв'язках із громадськістю. Тому повинні ефективно доводити цілі, досягнення та цінності підприємства до зовнішньої аудиторії, в тому числі – інвесторів, клієнтів та ширшу спільноту. Ефективні лідери характеризуються поєднанням надійних здатностей до прийняття рішень, емоційного інтелекту та етичної чесності. Вони повинні приймати складні рішення, що можуть визначити майбутнє підприємства, забезпечуючи при цьому дотримання моральних стандартів та соціальну відповідальність підприємства. Їх стиль керівництва може суттєво вплинути на траєкторію розвитку підприємства – чи то за допомогою перетворювального лідерства, що прагне змінити підприємство зсередини, чи за допомогою транзакційного управління, орієнтованого на досягнення конкретних результатів.

По суті, роль лідера на підприємстві – багатогранна і включає стратегічне бачення, операційне управління, розвиток співробітників і зовнішню взаємодію. Їхня кінцева мета – забезпечити не тільки виживання, а й процвітання і зростання підприємства в конкурентному ринковому середовищі, що постійно змінюється. Таким чином, лідерство – це не просто утримання владної позиції, а й використання цієї влади таким чином, щоби позитивно формувати підприємство.

2.2. Сучасне розуміння самоменеджменту в підприємстві

Самоменеджмент – це здатність регулювати свої думки, емоції та поведінку для ефективного досягнення особистих і професійних цілей. За своєю суттю, самоменеджмент включає такі здатності, як: самосвідомість,

самоконтроль і самодисципліна. Також він передбачає спроможність розставляти пріоритети завдань, встановлювати досяжні цілі та зберігати концентрацію серед відволікаючих факторів. По суті, самоконтроль дає людям можливість взяти на себе відповідальність за своє життя та долати труднощі, виявляючи стійкість та здатність до адаптації. Концепція самоменеджменту має глибоке коріння в різних філософських і психологічних традиціях. Стародавні філософи, такі як Арістотель, наголошували на важливості самоконтролю та поміркованості для досягнення повноцінного життя. З часом ці ідеї розвивалися разом із досягненнями в психології та теорії управління, що призвело до формалізації самоменеджменту як окремої концепції [8–9].

На початку ХХ століття такі психологи, як Вільям Джеймс і Зигмунд Фрейд, заклали основу для розуміння людської мотивації та поведінки. Їхня робота сприяла появі самоменеджменту як практичної основи для особистісного розвитку та успіху. Тим часом перші піонери в теорії менеджменту, такі як Фредерік Тейлор і Анрі Файоль, досліджували принципи ефективності та організації на робочому місці, які згодом стали основою для практики самоменеджменту. Сучасна концепція самоменеджменту набрала обертів у середині ХХ-го століття, особливо з розквітом гуманістичного психологічного руху. Такі дослідники, як Абрахам Маслоу та Карл Роджерс, наголошували на самоактуалізації та особистісному зростанні як на центральних елементах самореалізації людини. Цей акцент на індивідуальній автономії та самоуправлінні заклав основу для формування сучасних підходів у самоменеджменті [10–11].

1960-1970 роки дали свідчення сплеску інтересу до літератури для самодопомоги та методології продуктивності. Такі впливові роботи, як «Ефективний керівник» Пітера Друкера та «Сила позитивного мислення» Нормана Вінсента Піла, популяризували техніки самовдосконалення та досягнення мети. Ці твори сприяли зростанню усвідомлення важливості самоменеджменту як в особистісному, так і професійному контекстах. У

цифрову епоху самоменеджмент набув нових вимірів, оскільки технології змінили спосіб нашої роботи та життя. Такі інструменти, як додатки для керування часом, трекери завдань і додатки для медитації усвідомленості, стали повсюдними помічниками для самоконтролю. Незважаючи на те, що технологія пропонує безпрецедентні можливості для підвищення продуктивності й ефективності, вона також створює нові виклики, такі як перевантаженість інформацією та постійне перебування на зв'язку, що вимагає ретельної стратегії самоконтролю. Заглядаючи вперед, можна сказати, що майбутнє самоменеджменту полягає в інтеграції цілісних підходів, які стосуються не лише продуктивності та ефективності, але й благополуччя та задоволеності [12–13]. Оскільки суспільство продовжує розвиватися, людям потрібно буде розвивати стійкість, емоційний інтелект і практику самообслуговування, щоби процвітати в умовах складності та невизначеності. Самоменеджмент залишатиметься важливою навичкою для цілеспрямованого та збалансованого орієнтування на вимоги сучасного життя.

Самоменеджмент є значущим аспектом у сфері управлінських досліджень, спрямований на застосування ключових управлінських процесів, таких як самоконтроль, управління власною діяльністю, а також керування персоналом і командами. Розвиток самоменеджменту відображається через різноманітні управлінські концепції, які були розроблені науковцями та фахівцями і реалізовані в практиці для вирішення актуальних проблем, що постають із реальних потреб суспільного розвитку. У контексті управлінської діяльності ці потреби визначаються засадами самокерування. З погляду змісту самоменеджмент є процесом, в якому формується та трансформується система управління відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом тривалого часу. Розгляд самоменеджменту як оптимального керування власними ресурсами, сучасними техніками та методами важливий для досягнення балансу в життєвому та робочому ритмах. Для менеджера самоменеджмент також включає процес самопізнання і працю над собою, що

сприяє особистому та професійному розвитку. Цей процес допомагає вирішувати завдання самовдосконалення, виконувати роботу з меншими затратами, ефективніше організувати діяльність, досягати кращих результатів, зменшувати тиск навантаження, стресів, поспіху, а також розвивати здатність до самоконтролю в різних життєвих ситуаціях. Самоменеджмент передбачає здатність до самоконтролю та саморегуляції. Це означає спроможність свідомо керувати своїми діями, реагувати на стресові ситуації та виправляти негативні звички чи поведінку. Самоменеджмент передбачає здатність до самомотивації – актуалізації внутрішнього стимулу до досягнення своїх цілей та підтримки продуктивності за виконання завдань навіть у відсутності зовнішніх стимулів чи нагород.

Самоменеджмент проявляється через добре продумані особисті цінності, чітке формування цілей, розуміння власних меж, ефективне використання енергії та знань, здатність створювати належний організаційний клімат і корпоративну культуру, особистий творчий розвиток та ефективне керування кар'єрним просуванням, а також здатність створювати та розвивати команди. Рішення в системі самоменеджменту ухвалюють, коли потрібно розв'язувати конкретні проблеми або реалізувати заходи, спрямовані на удосконалення суб'єкта самоменеджменту. Самоменеджмент передбачає постійний процес самовдосконалення та розвитку. Це включає в себе постійне навчання, розвиток нових навичок та вмінь, а також постійне зростання в професійній сфері. Управлінські рішення ухвалюють опрацювавши інформацію із зовнішнього середовища, в якому працює менеджер і його внутрішніх можливостей, досвіду, знань, компетенцій, якостей. Ця інформація дає змогу отримати нові відомості про потенціал керівника, сучасні передові технології, методи самоменеджменту, його закони та принципи. Якщо керівники підприємств продумують заходи, спрямовані на використання самоменеджменту, то цей процес часто супроводжується конкретизацією або узагальненням певних об'єктів

управління. Об'єктами самоменеджменту варто вважати: саморозвиток, самопізнання, самосвідомість, самодетермінацію, самовиховання, самоакцептацію, самовизначення, самоактуалізацію, самодисципліну, самотворення, самооздоровлення тощо [14–15].

Самоменеджмент у сучасному управлінні відіграє роль важливого напрямку, що виник як відповідь на потребу розвитку творчого потенціалу менеджерів та працівників. Цей підхід є систематичним і цілеспрямованим у використанні ефективних методів управління в повсякденній практиці, маючи на меті оптимальне використання особистих ресурсів для досягнення особистих та професійних цілей. Самоменеджмент забезпечує оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для забезпечення збалансованого робочого та життєвого ритмів, а також самопізнання і роботу над собою для професійного розвитку.

Новий напрям у сучасному менеджменті відповідає на виклики, пов'язані зі зростанням масштабів і динамікою змін у підприємстві та бізнесі, що вимагає від менеджерів освоєння нових підходів та оволодіння навичками для ефективного керування та безперервного саморозвитку [16–17]. Невизначеність і напруженість у різних сферах життєдіяльності організацій та пов'язані з цим стреси потребують умінь менеджерів керувати собою. Також перетворення творчого потенціалу працівників на цінний капітал організації висуває вимоги до збереження та розвитку цього потенціалу. Традиційні управлінські школи вже не здатні запропонувати ефективні методи керування, тому менеджерам потрібно освоювати сучасні управлінські способи для переоцінки та розвитку власного потенціалу. Основне завдання самоменеджменту полягає в забезпеченні належної організаційної культури та соціальної гармонії, що залучає не тільки керівників і менеджерів, а й кожного працівника організації. Ефективний самоменеджмент вимагає від керівників та менеджерів прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності, і це є роботою на користь організації, а не лише на особисті інтереси [18–20]. Неefективний самоменеджмент

часто пов'язаний із відсутністю чіткої та зрозумілої перспективи у професійних менеджерів; відсутністю ідентифікації з цілями організації; недостатньою зацікавленістю що до співробітників; а також перефокусуванням вищого керівництва на аналітичні питання при недооцінці впливу зовнішнього середовища.

Самоменеджмент у підприємстві – це багатогранна концепція, яка охоплює різні ролі та функції, критичні для підтримки та зростання організації. За своєю суттю, самоменеджмент означає здатність окремих осіб або команд у межах підприємства автономно регулювати та керувати своїми робочими процесами, рішеннями та взаємодією без постійного нагляду чи ієрархічного контролю. Він сприяє розвитку культури розширення можливостей, підзвітності та співпраці, коли кожен член бере на себе відповідальність за свої обов'язки та активно сприяє досягненню спільних цілей підприємства. Однією з основних ролей самоменеджменту на підприємстві є сприяння розвитку гнучкості й адаптивності. Децентралізувавши процес прийняття рішень і надавши співробітникам на всіх рівнях можливість проявляти ініціативу, підприємства можуть швидко реагувати на зміни на ринку, тенденції в галузі або внутрішню динаміку. Ця гнучкість дозволяє підприємству використовувати нові можливості, ефективно відповідати на виклики та випереджувати конкурентів у бізнес-ландшафті, що швидко розвивається. Крім того, самоменеджмент культивує почуття власності та відповідальності серед працівників, прищеплюючи більш глибоку відданість місії та цілям підприємства. Коли люди мають самостійність для прийняття рішень і впливу на результати в межах своєї компетенції, вони, швидше за все, будуть особисто інвестовані в успіх своїх починань. Це почуття власності не тільки підвищує мотивацію та задоволеність роботою, але й сприяє розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій.

Іншою важливою функцією самоменеджменту є сприяння співпраці та командній роботі всередині підприємства. Усуваючи розбіжності та

заохочуючи міжфункціональне спілкування, люди можуть використовувати свої різноманітні погляди та навички для вирішення складних завдань і досягнення колективного успіху. Замість того, щоби покладатися винятково на директиви «зверху вниз», самокеровані команди можуть використовувати колективний інтелект своїх членів для генерування творчих рішень та оптимізації продуктивності. Крім того, самоменеджмент сприяє розвитку лідерських здібностей на всіх рівнях підприємства. Коли співробітникам довіряють повноваження приймати рішення та надають можливість керувати ініціативами чи проектами, вони мають шанс вдосконалити свої лідерські навички та професійно зростати. Ця модель розподіленого лідерства не тільки дає людям можливість повністю розкрити свій потенціал, але й зміцнює загальну потугу лідерів у компанії, забезпечуючи безперервність і стійкість щодо організаційних змін (табл.2.2).

На доповнення до цих ролей, самоменеджмент сприяє розвитку культури довіри, прозорості та розширення повноважень на підприємстві. Децентралізувавши повноваження і сприяючи відкритим комунікаційним каналам, підприємства можуть створити середовище, де люди відчуватимуть, що їх цінують, поважають і мають право докладати максимум зусиль. Така культура довіри не тільки покращує залучення та утримання співробітників, але й сприяє інноваціям, гнучкості та стійкості, позиціюючи підприємство для довгострокового успіху в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Таким чином, самоменеджмент відіграє ключову роль на підприємстві, сприяючи гнучкості, підзвітності, співпраці, розвитку лідерства, а також культурі довіри та розширення можливостей. Завдяки децентралізації процесу прийняття рішень і розширенню повноважень людей на всіх рівнях підприємства можуть розкрити весь потенціал свого персоналу та ефективно адаптуватися до викликів сьогодення.

Традиційний менеджмент і самоменеджмент представляють контрастні парадигми того, як підприємства структуровані, працюють і управляються.

Ці підходи суттєво відрізняються за принципами, що лежать в їх основах, організаційною динамікою та наслідками для залучення та продуктивності працівників.

Таблиця 2.2

Ключові ознаки поняття «самоменеджмент»

Ознака	Характеристика
Автономія	Самоменеджмент передбачає те, що працівники мають автономію в управлінні своїми завданнями, процесами та рішеннями, що стосуються їхньої роботи
Відповідальність	Важливою ключовою ознакою самоменеджменту є відчуття відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи та досягнення спільних цілей підприємства
Колективна співпраця	Самоменеджмент підтримує співпрацю та взаємодію між працівниками, що сприяє обміну ідеями, вирішенню проблем та досягненню кращих результатів
Розподілене лідерство	У самоменеджменті кожен працівник може виступати лідером у своїй предметній професійній сфері або на конкретному проєкті, сприяючи розвитку культури лідерства в організації
Гнучкість та адаптивність	Самоменеджмент розвиває гнучкість та адаптивність в організації, дозволяючи швидко реагувати на зміни в середовищі та впроваджувати нові ідеї та стратегії

Традиційне управління характеризується ієрархічною структурою, де повноваження приймати рішення зосереджені у верхній частині організації. У цій моделі менеджери контролюють ключові рішення, процеси та ресурси, тоді як працівники зазвичай мають обмежену автономію та повинні виконувати директиви згори. Комунікація відбувається переважно зверху вниз, а інформація та інструкції каскадно проходять через різні рівні управління. На відміну від цього, самоменеджмент являє собою децентралізований підхід, коли повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між окремими особами або групами по всьому підприємству.

Замість того, щоби покладатися на ієрархічні структури, самокеровані підприємства дають працівникам можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. Це розширення можливостей сприяє розвитку почуття власності, відповідальності та починанням серед працівників, яких заохочують проявляти ініціативу, співпрацювати та впроваджувати інновації.

Одна з ключових відмінностей між традиційним менеджментом і самоменеджментом полягає в їхньому підході до прийняття рішень. У традиційному управлінні рішення, як правило, приймаються керівниками або керівниками на основі їхніх повноважень і досвіду з обмеженим внеском працівників нижчого рівня. Такий централізований процес прийняття рішень може призвести до затримок, неефективності та недостатнього реагування на зміни обставин. Навпаки, самоменеджмент сприяє розподіленому прийняттю рішень, коли окремі особи або команди мають повноваження приймати рішення, які впливають на їхні робочі процеси, проекти чи сфери відповідальності. Така децентралізація дозволяє підприємствам використовувати колективний інтелект і досвід своїх співробітників, що сприяє швидшому прийняттю рішень, більшій адаптивності та інноваційним рішенням. Крім того, традиційне управління, як правило, покладається на формальні правила, процедури та ієрархії для координації діяльності, забезпечення відповідності. Менеджери виконують наглядову роль, гарантуючи, що співробітники дотримуються встановлених протоколів і досягають цільових показників ефективності. Хоча такий підхід може забезпечити структуру та послідовність, він також може пригнічувати креативність, ініціативу та залученість працівників, оскільки люди відчують себе обмеженими жорсткими правилами та директивами. Навпаки, самоменеджмент наголошує на таких принципах, як автономія, довіра та співпраця. Замість того, щоби покладатися винятково на формальні правила та ієрархію, самокеровані підприємства сприяють розвитку культури розширення можливостей і підзвітності, коли людей заохочують брати на себе відповідальність за свою роботу та співпрацювати з колегами для досягнення спільних цілей. Ця автономія не тільки підвищує залученість і

задоволеність співробітників, але також сприяє інноваціям, креативності, здатності до адаптації.

Ще однією ключовою відмінністю між традиційним менеджментом і самоменеджментом є їхній підхід до лідерства. У традиційному менеджменті лідерство зазвичай асоціюється з посадовою владою, коли менеджери здійснюють контроль над своїми підлеглими. Співробітники можуть сприймати лідерство як привілей, зарезервований для небагатьох обраних, що призводить до відсутності активності та ініціативи серед тих, хто не займає керівні посади. На відміну від цього, самоменеджмент сприяє розподіленому лідерству, коли люди на всіх рівнях підприємства заохочуються використовувати лідерські здібності та сприяти успіху організації. Лідерство не пов'язане з офіційною владою, а виникає органічно на основі досвіду, впливу та внеску окремих осіб. Ця модель розподіленого лідерства не лише дає працівникам можливість брати на себе відповідальність за свою роботу, але й сприяє розвитку культури співпраці, інновацій та постійного вдосконалення.

Загалом традиційний менеджмент і самоменеджмент репрезентують різні підходи до організації та управління підприємствами. Тоді час як традиційне управління спирається на ієрархічні структури, централізоване прийняття рішень і формальні правила, самоменеджмент наголошує на децентралізації, автономії, співпраці та розподіленому лідерстві. Застосовуючи принципи самоменеджменту, підприємства можуть розкрити повний потенціал своєї робочої сили, розвивати культуру інновацій та адаптивності, процвітати у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі.

Самоменеджмент на підприємстві тісно пов'язаний із підвищенням продуктивності праці завдяки кільком основним принципам і динаміці, які формують робоче середовище та поведінку працівників. По-перше, самоменеджмент сприяє розвитку відчуття незалежності та повноважень серед працівників. Коли люди мають свободу приймати рішення щодо своїх робочих процесів, графіків і підходів до вирішення проблем, вони, швидше за все, почуватимуться мотивованими та залученими. Ця внутрішня

мотивація підживлює більшу відданість досягненню цілей і ефективним результативності. Співробітники стають більш активними у виявленні та вирішенні проблем, оскільки відчувають особисту зацікавленість у результатах своїх зусиль. Крім того, самоменеджмент заохочує культуру підзвітності та власності. Коли працівникам довіряють повноваження приймати рішення та дають їм відповідальність самостійно керувати своїми завданнями, вони розвивають сильніше почуття відповідальності за свої дії та результати. Ця підзвітність спонукає людей прагнути до досконалості у своїй роботі та шукати можливості для вдосконалення. Вони беруть на себе відповідальність за свої обов'язки, і, швидше за все, йдуть далі, щоб досягти або перевершити очікування. Крім того, самоменеджмент сприяє співпраці та командній роботі. Децентралізувавши процес прийняття рішень і надавши людям можливість проявляти ініціативу, підприємства дозволяють співробітникам ефективніше співпрацювати з колегами. Замість того, щоби покладатися тільки на директиви зверху вниз, команди можуть використовувати свій колективний досвід і перспективи для вирішення складних проблем і досягнення спільних цілей. Ця співпраця підвищує ефективність і продуктивність завдяки використанню різноманітних навичок і знань робочої сили.

Самоменеджмент культивує культуру постійного навчання та інновацій. Коли співробітники мають самостійність експериментувати з новими ідеями, методами та підходами, вони з більшою ймовірністю досліджуватимуть творчі рішення проблем і виявлятимуть можливості для вдосконалення. Ця культура інновацій сприяє продуктивності, сприяючи динамічному та адаптивному робочому середовищу, де людей заохочують розширювати межі, кидати виклик статус-кво та прагнути до досконалості. Відтак, самоменеджмент сприяє ефективності та гнучкості у прийнятті рішень. У традиційних ієрархічних структурах процеси прийняття рішень можуть бути повільними та бюрократичними, оскільки рішення часто потребують схвалення кількома рівнями управління. Навпаки, самокеровані підприємства дають співробітникам змогу самостійно приймати рішення, забезпечуючи швидший час реагування та більш гнучкі операції. Ця

підвищена гнучкість дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, потреб клієнтів і конкурентного тиску, тим самим підвищуючи загальну продуктивність (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Соціально-економічний ефект самоменеджменту

Ефект	Характеристика
Збільшення продуктивності праці	Самоменеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники більш самостійно контролюють свої процеси роботи, мають більше мотивації до досягнення результатів та вище відчуття відповідальності за свої дії
Зниження витрат на управління	Самоменеджмент дозволяє знизити витрати на управління, оскільки менше часу та ресурсів витрачається на централізовані адміністративні процедури, а вартість комунікації та прийняття рішень зменшується
Покращення якості роботи	Самоменеджмент стимулює працівників до більшої творчості та ініціативи, що може призвести до покращення якості продукції або послуг, а також до впровадження нових ідей та інновацій
Підвищення задоволеності працівників	Самоменеджмент створює сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчувають більшу автономію та відповідальність, що може призвести до збільшення задоволеності від роботи та покращення робочих стосунків
Збільшення конкурентоспроможності	Самоменеджмент дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та адаптивними що до змін на ринку, а це допомагає підвищити їхню конкурентоспроможність і стабільність у довгостроковій перспективі

Самоменеджмент значною мірою сприяє створенню позитивного психологічного клімату на підприємстві, створенню середовища, де працівники відчувають, що їх цінують, уповноважені та мотивовані працювати якнайкраще. В основі самоменеджменту лежить принцип

автономії. Надаючи людям більшу автономію щодо їх робочих процесів, прийняття рішень і вирішення проблем, самоменеджмент визнає їхній досвід і здібності, вселяючи почуття довіри та поваги. Ця автономія дозволяє співробітникам пристосовувати свій підхід до роботи відповідно до своїх сильних сторін, уподобань і пріоритетів, сприяючи почуттю причетності та особистого внеску в свої завдання. Крім того, самоменеджмент підвищує залученість працівників, надаючи можливості для вагомого внеску та участі в прийнятті рішень. Коли люди мають право голосу щодо того, як організовується та виконується їхня робота, вони, швидше за все, відчують зв'язок із місією та цілями підприємства. Це почуття мети та приналежності сприяє створенню позитивного психологічного клімату, коли співробітники мотивовані робити все, щоби зробити свій внесок в успіх організації. Відтак самоменеджмент сприяє розвитку культури підзвітності та відповідальності. Коли працівники мають повноваження приймати рішення та брати на себе відповідальність за свої завдання, вони стають більш зацікавленими в результатах своїх зусиль. Ця підзвітність виховує почуття гордості та задоволення від роботи, що призводить до підвищення рівня задоволеності роботою та морального духу. Крім того, самоменеджмент заохочує співпрацю та командну роботу, руйнуючи ієрархічні бар'єри та сприяючи відкритим комунікаційним каналам. Коли люди мають автономію, щоби співпрацювати зі своїми колегами та вносити свої унікальні перспективи та навички в спільні проєкти, вони відчують почуття товариства та взаємної підтримки. Цей дух співпраці не тільки підвищує продуктивність, але й створює сприятливе та інклюзивне робоче середовище, де працівники відчують, що їх цінують і поважають. Отже, самоменеджмент сприяє культурі постійного навчання та зростання. Коли працівники мають самостійність експериментувати з новими ідеями, приймати нові виклики та вчитися на своєму досвіді, вони, швидше за все, розвиватимуться професійно й особисто. Така культура навчання сприяє витривалості та здатності до

адаптації, що дозволяє працівникам процвітати в мінливому бізнес-середовищі.

Таким чином, самоменеджмент покращує психологічний клімат на підприємстві, сприяючи автономії, залученості, підзвітності, співпраці та зростанню. Створюючи середовище, в якому працівники відчувають себе цінними, уповноваженими та мотивованими докладати максимум зусиль, самоменеджмент сприяє формуванню позитивної культури на робочому місці, яка сприяє продуктивності, інноваціям і довгостроковому успіху.

Підводячи підсумок, можна сказати, що самоменеджмент підвищує продуктивність праці на підприємствах шляхом розширення автономії, підзвітності, співпраці, інновацій та ефективності. Надаючи співробітникам можливість брати на себе відповідальність за свою роботу, приймати обґрунтовані рішення та ефективно співпрацювати з колегами, підприємства створюють середовище, в якому люди мотивовані досягати успіхів, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

2.3 Роль лідера в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні роль лідера на підприємстві стає ще більш важливою та багатогранною, оскільки перед ним стоїть завдання вирішувати складні завдання за невизначеності, забезпечуючи при цьому безперервність роботи та благополуччя співробітників. Насамперед, лідер у цьому контексті повинен поставити на чільне місце безпеку підприємства та його персоналу. Це зумовлює впровадження надійних заходів безпеки, проведення оцінки ризиків та встановлення надзвичайних протоколів для пом'якшення потенційних загроз, пов'язаних із ситуацією воєнного стану. Крім того, лідер повинен бути в курсі останніх подій та вказівок державних органів, забезпечуючи дотримання відповідних правил та лідерських засад для захисту підприємства та його активів. Понад те, лідер відіграє вирішальну роль у підтримці спокою та стабільності всередині підприємства в умовах підвищеної напруженості та заворушень, пов'язаних із воєнним

станом. Вони повинні ефективно спілкуватися зі співробітниками, забезпечуючи впевненість, ясність та підтримку, щоби полегшити занепокоєння та усунути будь-які тривоги щодо ситуації. Прозоре та чуйне спілкування сприяє довірі та згуртованості серед співробітників, дозволяючи їм залишатися зосередженими та стійкими перед негараздами.

Крім управління безпосередніми наслідками воєнного стану, лідер також має використати стратегічний підхід до захисту довгострокових інтересів підприємства. Це включає оцінку потенційних ризиків і вразливостей, розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях та прийняття зважених рішень для пом'якшення негативних наслідків для бізнес-операцій та безперервності. Прийнявши проактивне та далекоглядне мислення, лідер може допомогти підприємству адаптуватися і процвітати, незважаючи на складні обставини. Крім того, лідер має продемонструвати стійкість та здатність до адаптації, керуючи підприємством у нестабільні часи. Управлінці повинні бути гнучкими та оперативно реагувати на мінливі умови, коригуючи стратегії та пріоритети в міру необхідності, щоби справлятися з мінливими проблемами та обмеженням можливостей. Ефективне лідерство під час кризи вимагає рішучості, гнучкості та готовності приймати складні рішення для захисту інтересів підприємства та його зацікавлених сторін. Відтак лідер відіграє вирішальну роль у зміцненні єдності та солідарності серед співробітників, об'єднуючи їх навколо спільної мети. Розвиваючи почуття товариства та взаємної підтримки, лідер культивує стійку організаційну культуру, яка полегшує співробітникам долаття труднощів, робить сильнішими. Ця солідарність особливо важлива в контексті воєнного стану, де колективні дії та згуртованість необхідні для подолання проблем та підтримки стабільності.

Насамперед лідери повинні приділяти пріоритетну увагу безпеці та благополуччю свого персоналу в умовах підвищених ризиків та загроз, що створюються війною. Це спричиняє впровадження надійних заходів безпеки, навчання протоколів дій у надзвичайних ситуаціях та створення каналів

зв'язку для поширення важливої інформації та інструкцій. Демонструючи прихильність до забезпечення безпеки та захищеності своїх співробітників, керівники вселяють впевненість і довіру, виховуючи серед них почуття лояльності та відданості справі. Більше того, лідерство відіграє вирішальну роль у підтримці стабільності та послідовності всередині підприємства в умовах збоїв та невизначеності умов воєнного часу. Лідери повинні залишатися стійкими у прийнятті рішень, адаптуючи стратегії та операції для зниження ризиків, збереження основних функцій та підтримки діяльності, незважаючи на такі проблеми, як пошкодження інфраструктури, збої в ланцюжках постачання чи брак персоналу. Ефективне лідерство вселяє у співробітників почуття стійкості та рішучості, надихаючи їх на наполегливість та подолання перешкод для досягнення спільних цілей. Лідери повинні орієнтуватися у складнощах правил, обмежень та геополітичної динаміки воєнного часу, щоби забезпечити дотримання вимог, мінімізувати ризики та захистити інтереси підприємства. Це може включити подолання бюрократичних перешкод, переговори з владою або налагодження стратегічного партнерства для зниження ризиків і використання можливостей в умовах війни. Демонструючи дипломатичну тактовність і стратегічну далекоглядність, лідери можуть провести підприємство через бурхливі води та підготувати його до довгострокового успіху, незважаючи на труднощі, пов'язані з умовами воєнного часу. Крім того, лідерство відіграє ключову роль у зміцненні єдності та солідарності всередині підприємства та суспільства в цілому. За часів кризи згуртованість та співробітництво необхідні для виживання та стійкості. Лідери повинні розвивати культуру взаємної підтримки, співчуття та спільних цілей, об'єднуючи співробітників навколо спільного бачення та цінностей. Виховуючи почуття приналежності та товариства, лідери зміцнюють моральний дух, мотивацію та згуртованість, дозволяючи підприємству витримати випробування воєнного часу та разом стати сильнішими. Перед новітніми викликами лідери повинні виявляти стійкість, оптимізм і

рішучість, вселяючи впевненість і наполегливість у своїх команди. Формулюючи переконливе бачення майбутнього та демонструючи непохитну відданість його досягненню, лідери вселяють надію та впевненість у своїй здатності витримати шторм, стати сильнішими на іншому боці.

Підсумовуючи, можна сказати, що лідерство відіграє ключову роль у протидії викликам воєнного часу в Україні, приділяючи пріоритетну увагу безпеці, підтримці стабільності, подоланню складнощів, зміцненню єдності та підвищенню стійкості. Ефективне керівництво дозволяє підприємствам адаптуватися, витримувати та робити внесок у стійкість та відновлення ширшої спільноти в умовах війни (рис.2.2).



Рис.2.2. Риси, необхідні для лідера

Отже, роль лідера на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні – багатогранна та відповідальна. Вони повинні приділяти пріоритетну увагу безпеці та захищеності, підтримувати стабільність й спокій, захищати довгострокові інтереси підприємства, демонструвати стійкість та адаптивність, а також сприяти єдності та солідарності серед співробітників. Завдяки ефективному керівництву підприємство може впоратися з проблемами воєнного стану, стати сильнішими та стійкішими.

2.4. Організація самоменеджменту в умовах воєнного часу

В умовах воєнного стану в Україні самоменеджмент на підприємстві набуває особливого значення, оскільки дозволяє організації адаптуватися, реагувати та процвітати в складних і невизначених обставинах. По-перше, самоменеджмент надає працівникам повноваження вживати активних заходів для забезпечення своєї безпеки під час воєнного стану. Завдяки децентралізації процесу прийняття рішень і надання людям повноважень оцінювати ризики та вживати відповідних заходів, самоменеджмент дозволяє швидко реагувати на нові загрози або надзвичайні ситуації. Співробітники можуть взаємодіяти, щоби розробити та впровадити протоколи безпеки, евакуюватися, якщо це необхідно, або захистити важливі активи, не чекаючи вказівок від вищих органів. Крім того, самоменеджмент сприяє стійкості всередині підприємства, розподіляючи лідерські здібності та можливості прийняття рішень по всій організації. В умовах воєнного стану, обмежень або збоїв традиційні канали зв'язку та керівництва можуть бути скомпрометовані. Однак самокеровані команди можуть легше пристосовуватися до мінливих умов, самостійно приймаючи обґрунтовані рішення для підтримки діяльності та вирішення проблем, що виникають. Відтак самоменеджмент сприяє адаптивності та гнучкості у розподілі й використанні ресурсів. Під час воєнного стану доступ до певних ресурсів чи інфраструктури може бути обмежений або порушений. Самокеровані команди можуть творчо вирішувати проблеми та знаходити альтернативні рішення для підтримки продуктивності, задоволення операційних потреб. Використовуючи колективний інтелект і винахідливість співробітників, підприємство може ефективніше керувати обмеженнями ресурсів і забезпечувати безперервність основних послуг.

Зазначимо, що самоменеджмент покращує комунікацію та координацію всередині підприємства, сприяючи швидкому поширенню важливої

інформації та інструкцій. У разі виникнення надзвичайних ситуацій або загроз безпеці в умовах воєнного стану своєчасна й точна комунікація має першочергове значення. Самокеровані команди можуть використовувати децентралізовані канали зв'язку та процеси прийняття рішень, щоб обмінюватися оновленнями, координувати відповіді та гарантувати, що всі залишаються поінформованими та відповідають пріоритетам і цілям підприємства. Крім того, самоменеджмент культивує культуру адаптивності та інновацій, що дає змогу підприємству досліджувати нові підходи та стратегії для подолання викликів воєнного стану. Під час кризи традиційні методи та практики можуть виявитися неадекватними або неефективними. Однак самокеровані команди мають право експериментувати, ітерувати та адаптувати свої процеси відповідно до обставин, що змінюються, забезпечуючи постійне вдосконалення, стійкість підприємства.

У неспокійному середовищі воєнного часу самоменеджмент постає як життєво важливий механізм для підприємств, щоб орієнтуватися в численних викликах, адаптуватися до швидкозмінних обставин, і забезпечити своє виживання та стійкість. По-перше, самоменеджмент дає працівникам можливість взяти на себе відповідальність за власну безпеку та благополуччя серед підвищених ризиків і загроз війни. Завдяки децентралізації процесу прийняття рішень і надання людям повноважень оцінювати ризики, впроваджувати заходи безпеки та автономно реагувати на надзвичайні ситуації, самоменеджмент дозволяє підприємствам підвищити свою готовність і стійкість до загроз безпеці. Крім того, самоменеджмент сприяє гнучкості й адаптивності всередині підприємства, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та можливості, які відкриваються в умовах війни. У разі збоїв у ланцюгах постачання, пошкодження інфраструктури або нестачі персоналу самокеровані команди можуть швидко змінюватись, визначати альтернативні рішення та коригувати роботу для підтримки

основних функцій і підтримки продуктивності. Відтак самоменеджмент сприяє інноваціям та креативності, оскільки співробітники працюють, щоби знайти нові підходи до вирішення завдань воєнного часу. Під час кризи традиційні методи та практики можуть виявитися неадекватними, вимагаючи інноваційного мислення та експериментів для подолання перешкод. Самокеровані команди мають повноваження досліджувати нові стратегії, технології та партнерства, щоби адаптуватися до мінливого середовища та використовувати можливості для зростання та стійкості.

Отже, самоменеджмент сприяє стійкості та згуртованості всередині підприємства, культивує культуру взаємної підтримки, довіри та спільної відповідальності. У часи невизначеності та потрясінь міцні міжособистісні стосунки та командна робота є важливими для підтримки морального духу, мотивації та продуктивності. Самокеровані команди тісно співпрацюють, використовуючи сильні сторони та досвід одна одної, щоби подолати труднощі та досягти спільних цілей. Відтак самоменеджмент покращує комунікацію та координацію всередині підприємства, дозволяючи оперативно поширювати важливу інформацію та інструкції. У разі виникнення надзвичайних ситуацій або загроз безпеці децентралізовані канали зв'язку та процеси прийняття рішень гарантують, що співробітники залишаються поінформованими, узгодженими та мають повноваження для ефективного реагування на ситуацію, тим самим підвищуючи загальну стійкість і адаптивність підприємства.

Підсумовуючи вищеописане, можна стверджувати, що самоменеджмент відіграє вирішальну роль у протистоянні викликам воєнного стану, надаючи працівникам можливість взяти на себе відповідальність за свою безпеку, заохочуючи гнучкість та інновації, сприяючи стійкості та згуртованості, а також покращуючи комунікацію та координацію всередині підприємства. Застосовуючи принципи

самоменеджменту, підприємства можуть орієнтуватися в складнощах війни, адаптуватися до мінливих умов і ставати сильнішими та стійкішими перед труднощами (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Етапи організації самоменеджменту в умовах війни

Етапи	Характеристика
Аналіз загроз та ризиків	Перший етап передбачає аналіз потенційних загроз і ризиків, пов'язаних з воєнним станом. Це включає оцінку можливих загроз для безпеки та продовження діяльності підприємства, а також визначення вразливих місць та можливостей для покращення реагування на кризові ситуації
Розробка плану дій	На цьому етапі формується план дій для організації самоменеджменту в умовах війни. Це включає розробку стратегій відповіді на екстрені ситуації, розподіл ролей та відповідальності у складі команд, ідентифікацію резервних місць для роботи та забезпечення засобів зв'язку
Підготовка та навчання персоналу	Важливим етапом є підготовка та навчання персоналу з питань безпеки, евакуації, першої допомоги та інших навичок, які можуть знадобитися у кризових ситуаціях. Це може включати проведення тренінгів, симуляційних вправ та навчання з використанням засобів безпеки
Впровадження та виконання плану дій	На цьому етапі команди виконують розроблений план дій, включаючи моніторинг ситуації, вживання заходів безпеки та реагування на непередбачені обставини. Комунікація між членами команди та розподіл інформації є ключовими елементами успішного виконання плану
Оцінка та коригування	Останній етап передбачає оцінку ефективності дій та результатів плану дій, а також коригування стратегій та тактик відповідно до отриманих відкликів. Це дозволяє постійно удосконалювати систему самоменеджменту та підвищувати готовність підприємства до кризових ситуацій у умовах воєнного стану

Отже, самоменеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні здатності підприємства справлятися з викликами воєнного стану в Україні. Даючи працівникам змогу брати на себе відповідальність за свою безпеку, рішення та дії, самоменеджмент сприяє стійкості, гнучкості, комунікації та інноваціям всередині підприємства, забезпечуючи його здатність адаптуватися, реагувати та процвітати в умовах негараздів.

Список використаних джерел

1. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. Т. 15. Ч. 2. К., 2010. С. 430–436.
2. Леськів Г.З., Левків Г. Я., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 4 (14). С. 132-136
[http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4\(14\)_2021/19.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4(14)_2021/19.pdf)
3. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 156–162.
4. Леськів Г. З. Самоменеджмент в системі підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства: виклики безпеки. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 457-465.
5. Крикун О. О. Критерії визначення якостей менеджера в умовах конкурентної боротьби. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2005. № 668. С. 227–231.
6. Смолінська О.Є., Левків Г. Я., Український університет: лідерство та/чи менеджмент. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №2 (30)2024. С. 530-541
7. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. // Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 31–37.
8. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс]/ А. М. Гаврилюк, Х. В. Плецан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1.
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf
9. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–23.
10. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55 с.

11. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми науки. 2016. Т № 7. т С. 21–27.
12. Калошин В. Ф. Емоційний інтелект – головний показник ефективності використання людських ресурсів. Практична психологія та соціальна робота. 2008. № 4. С. 54–63.
13. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2015. 252 с.
14. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ. 2014. 398 с.
15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП. 2011. 112 с.
16. Левків Г. Я., Франчук І.Б. Стрес-менеджмент в системі прийняття рішень із забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 434–444
17. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і Суспільство, 2018, Випуск 14/2018. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf
18. Штепа О. С. Особистісна зрілість. Модель. Опитувальник. Тренінг : монографія. Львів : Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 232 с.
19. Основи самоменеджменту та лідерства / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 212 с.
20. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 185–190.