

Яковлєва-Мельник Н. Г., старший викладач кафедри
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»
ORCID: 0000-0002-1266-1813

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК КЛЮЧ ДО УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗРОСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблематиці управління кадровим потенціалом підприємств в сучасних умовах. Автор досліджує ключові аспекти практики управління, які необхідні для досягнення досконалості в сучасному бізнес-середовищі. У статті розкрито поняття самоефективності, як важливого компонента продуктивності, пов'язаного зі здатністю співробітників керувати своїми завданнями, часом і емоційним станом, що, в свою чергу, має позитивний вплив на загальну роботу підприємства.

Визначено, що, з точки зору організації, здатність учасників команди до самоуправління має вирішальне значення для ефективного функціонування організації. Середовище, де більшість персоналу, не в змозі виконувати завдання, дотримуватися розкладу та прагнути до самореалізації дуже ускладнює реалізацію будь-яких проектів. В статті акцентовано увагу на сучасних світових тенденціях управління підприємством, які все частіше спрямовані на обов'язкове та регульоване розкриття політики ESG. Завдяки Директиві корпоративної звітності сталого розвитку (CSRD) Європейський Союз встановлює чіткі стандарти звітності щодо сталого розвитку та даних ESG, а впровадження принципів ESG стає невід'ємною частиною стратегічного інвестування, дозволяючи не тільки розвивати бізнес, але й залучати інвесторів, які цінують відповідальну практику ведення бізнесу.

З'ясовано, що впровадження корпоративної культури, яка створює відчуття залученості та самореалізованості, сприяє командній роботі, створенню позитивного робочого середовища. Підтверджено, що коли компанія є соціально відповідальною, це не тільки підвищує продуктивність праці співробітників, але й покращує репутацію компанії на ринку, зокрема інвестиційному. Ключовими є принципи справедливості, свободи, самореалізації та розвитку, підтримки різноманітності та інновацій. Самоменеджмент і командна робота дозволяють персоналу підприємства брати на себе відповідальність за прийняття рішень, ефективно спілкуватися та підвищувати продуктивність у той момент і в тому місці, де є нагальна потреба. Підприємства, що запровадили принципи самоорганізації та командної роботи демонструють значний успіх у адаптації до змін і більш швидкому досягненні стратегічних цілей.

Ключові слова: самоменеджмент, командоутворення, управління кадрами, управління підприємством, політики ESG, самоорганізація колективу, інновації, інвестиційна привабливість.

Yakovlieva-Melnyk N. H. Self-management and team building as keys to successful enterprise management

The article is dedicated to the issues of managing the human resource potential of enterprises modern conditions. The author explores key aspects of management practices that are necessary for achieving excellence in the contemporary business environment. The article reveals the concept of self-effectiveness as an important component of productivity linked to employees' ability to manage their tasks, time and emotional state, which, in turn, has a positively impacts the overall performance of the enterprise.

It is determined that, from the organization's perspective, the ability of team members to self-manage is crucial for the effective functioning of the organization. An environment where much of the staff is unable to complete tasks, adhere to schedules, and strive for self-realization significantly complicates the implementation of any projects. The article emphasizes current global trends in enterprise management, which increasingly focus on mandatory and regulated disclosures of ESG policies. With the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), the European Union establishes clear sustainability reporting standards and ESG data, and the implementation of ESG principles becomes an integral part of strategic investing, allowing not only for business development, but also for attracting investors who value responsible business practices.

It has been clarified that the implementation of a corporate culture that fosters a sense of engagement and self-realization contributes to teamwork and the creation of a positive working environment. It is confirmed that when a company is socially responsible, it not only increases employee productivity, but also improves the company's reputation in the market, particularly in terms of investment. Key principles include fairness, freedom, self-realization and development, support for diversity and innovation. Self-management and teamwork enable staff to take responsibility right where and when it is needed. Enterprises that have implemented the principles of self-organization and teamwork demonstrate significant success in adapting to changes and achieving strategic goals more rapidly.

Overall, the article asserts that success in enterprise management lies in the formation of corporate policy through a combination of self-management, collaboration, and adaptability, which positively influence the achievement of corporate objectives in modern conditions.

Key words: self-management, team building, human resource management, enterprise management, ESG policies, self-organization of the team.

Постановка проблеми. Сучасний світ – це швидкоплинність, зміни, постійно зростаючі обсяги інформації. Сучасні вимоги до персоналу – гнучкість, стресостійкість, креативність, універсальність, безперервний саморозвиток – все, що спонукає людину набувати навичок самоменеджменту (тайм-менеджменту). Самоменеджмент є важливим, коли мова йде про розширення можливостей співробітників та підвищення ефективності роботи підприємства. Реалізація проектів на підприємстві полегшується, коли кожен учасник команди має свідомий підхід до роботи, розуміє цілі та розділяє пріоритети компанії, може приймати оптимальні (або інноваційні) рішення, сприяти досягненню цілей команди та організації, тобто, коли працівники володіють інструментами самоменеджменту.

В світовій практиці активно використовують інструменти, що пришвидшують впровадження політики ESG, однією зі складових якої є соціально-орієнтовані організації. Дана тенденція також обумовлює та підкреслює актуальність застосування інструментів самоменеджменту, як для кожного особисто, так і в формуванні корпоративної політики, де працівників стимулюють до самоорганізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження визначають, що ефективне управління на різних рівнях (від самоуправління до управління в організаціях) має відбуватися через самопізнання, саморозвиток та самоуправління. Самопізнання надає особистості можливість розвитку, виявлення потенціалу, досягнення найвищого рівня професійності, а підприємству – висококваліфікованого та вмотивованого працівника [1]. В останніх дослідженнях обґрунтовані: важливість самоменеджменту для сучасного працівника, методи саморегуляції, які необхідно використовувати для посилення мобілізації ресурсів, усунення стресових станів, зниження ступеня емоційної напруги, зменшення можливості виникнення апатичних настроїв тощо [2].

Самоменеджмент, як інтегровану систему управління собою та власною діяльністю, вважають універсальним інструментом побудови свідомої, успішної стратегії діяльності в цілому [3]. Самоменеджмент є важливою частиною розвитку лідерства – це вміння самоконтролю, управління емоціями, поведінкою та процесами мислення. Безперервне самовдосконалення та саморозвиток є запорукою успішної кар'єри, що сприяє не лише особистому професійному зростанню, але й загальному розвитку організації [4].

На сучасному етапі управління персоналом зазнало змін, але завдяки технологіям та інноваціям розвиток менеджменту сприяє розвитку економіки. Сучасні технології управління персоналом сформульовані на основі самоуправління [5]. Жорстока конкуренція між підприємствами часто трансформує бізнес на «майданчик для змагань» з інновацій. Співробітники вважаються головним джерелом інновацій і досконалості в будь-якій організації. Самоменеджмент працівників робить їх більш відданими, енергійними та залученими до роботи. Дослідження обґрунтовують, що самоуправління працівників позитивно сприяє успіху організації та можуть забезпечити організаційну досконалість [5]. Самоуправління відрізняється від управління (яке покладається на значну участь керівника), оскільки воно здійснюється без безпосередньої присутності зовнішнього контролю, характеризується відчуттям задоволеності роботою, самоефективністю, бажанням навчатися та досягати. Для співробітників самоменеджмент на робочому місці означає, що вони відповідають за визначення підходів до виконання завдань, а також за моніторинг та управління власною поведінкою [6]. Такі методики, як SMART, WOOP, OKR і Pomodoro, набувають дедалі більшої популярності завдяки емпірично доведеній ефективності, зокрема, у контексті підвищення продуктивності, мотивації та адаптивності [7]. Загалом, науковці в сфері менеджменту та психології визнають важливу роль самоменеджменту як для особистості, так і для команди, підприємства загалом. Але сьогодні управління підприємством вимагає більш глобального підходу – побудови корпоративної політики на основі Цілей сталого розвитку.

Мета статті. Дослідження сучасних тенденцій в управлінні працівниками з метою підвищення ефективності управління підприємством, зокрема застосування принципів самоменеджменту, що спонукають людину до особистісного та професійного зростання, а підприємство – до сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сучасні моделі формування політики управління кадровим потенціалом підприємства ґрунтуються на традиційних та класичних моделях тайм-менеджменту та мотивації. Далекоглядні підприємства вже сьогодні трансформують свою корпоративну політику відповідно до світових тенденцій та вимог. ESG-політика приділяє особливу увагу змінам клімату, соціально-орієнтованості та необхідності підтримки переходу до майбутнього з нульовими викидами парникових газів; реалізує політику підтримки технологій та галузей, які є невід'ємною частиною сталого розвитку, переходу до чистої енергетики та соціальної справедливості. ESG – «довкілля, соціальна сфера та управління» – три ключові аспекти, які сприяють стійкості та відповідальності на підприємствах. Критерії ESG (рис. 1) надають орієнтир для стійких дій і дозволяють порівнювати компанії.



Рис. 1. Критерії ESG

Джерело: адаптоване автором [8]

Критерії обумовлюють створення корпоративної культури, яка несе відповідальність перед навколишнім середовищем, суспільством і всіма зацікавленими сторонами. ESG заходи покликані сприяти посиленню конкурентних переваг і мінімізації ризиків, зміцнити довгострокову стабільність і прозорість управління підприємством. Визначення критеріїв ESG включає екологічні, соціальні та управлінські аспекти, які компанії повинні враховувати для стійких дій. Ці три виміри створюють основу для просування екологічної відповідальності та соціальної справедливості, забезпечення прозорого та відповідального управління працівниками підприємства. Серед ключових питань – розробка ефективної кліматичної стратегії, просування рівних. Критерії ESG пропонують компаніям структурований підхід, щоб відповідати очікуванням зацікавлених сторін і зробити їх сталу діяльність прозорою. Водночас звіти ESG дають змогу порівнювати компанії та таким чином сприяти прозорості ринку.

Опитування, проведене ще в 2022 році, показало, що 58% респондентів повідомили про підвищення інтересу до інвестицій у ESG, при цьому 19% респондентів вказали, що вони враховують показники ESG-критеріїв під час вибору об'єкта інвестування. Ця зміна підкреслює зростаюче значення соціальних факторів у інвестуванні ESG та їхні наслідки для компаній, інвесторів, зацікавлених сторін. Вивчення компаній, які досягли успіху у своїх соціальних практиках ESG, може дати цінну інформацію про ефективні стратегії та передовий досвід. Тематичні дослідження 2023-2024 років ілюструють переваги ESG [9, 10]:

- компанії, які вирізняються задоволеністю співробітників, часто демонструють рейтинги ESG, які на 14% вищі за середні світові показники;
- 50,1% інвесторів – компанії з вищими показниками ESG мають нижчі капітальні витрати;
- Європа лідирує на інвестиційному ринку ESG: у Європі перебуває 83% усіх активів ESG під управлінням (AUM), тоді як інвестори в Північній Америці, як правило, більш обережні щодо інвестицій в компанії, орієнтованих на ESG;
- 3% споживачів вважають, що компанії повинні активно формувати найкращі практики ESG, а 76% споживачів припинили б купувати у фірмах, які нехтують довкіллям, працівниками чи добробутом громади.

Та все ж, інвестиції ESG зростають в останні роки, оскільки все більше інвесторів віддають перевагу нефінансовим факторам під час прийняття інвестиційних рішень. За даними Bloomberg Intelligence, загальна сума активів, що перебувають під управлінням ESG, становить близько 41 трильйона доларів США. Порівняно з 2016 роком (22,8 трлн доларів), цей показник зріс майже на 80%. За прогнозами Bloomberg Intelligence інвестиції, пов'язані з ESG, в 2025 році перевищать 50 трлн доларів (рис. 2), а в Азії, за винятком Японії, інвестиції ESG зростуть більш ніж на 20% протягом наступних п'яти років [9, 10].

Зосередимо увагу на соціальній складовій ESG. Соціальний аспект критеріїв ESG фокусує увагу на відповідальності компанії перед зацікавленими сторонами, особливо перед своїми працівниками та суспільством у цілому. Комплексне впровадження соціальних аспектів у компанії вимагає цілісного погляду на менеджмент підприємства. Управлінський аспект ESG акцентує на прозорості та структурі процесів прийняття рішень. Це стосується філософії компанії та її цінностей [11].

Основні соціальні фактори в ESG включають трудову практику, права людини, різноманітність та інклюзивність, правомірні відносини із зацікавленими сторонами. Останніми роками ці аспекти вийшли на передній план, коли підприємства активно вирішували проблеми, або за власним бажанням, або через збій у роботі, за допомогою, наприклад, реалізація ідеї DEI (Diversity, Equity, and Inclusion, або DEIB – Diversity, Equity, Inclusion and Belonging – різноманітність, рівність, включення та приналежність), що стає невід'ємною частиною корпоративного середовища та реалізацію концептуальної моделі самоменеджменту. Різноманітне, справедливе та інклюзивне середовище на робочому місці дозволяє людині відчувати причетність до загальної справи, підтримку, що сприяє підвищенню залученості та довіри працівників, їхньому бажанню розвиватися.

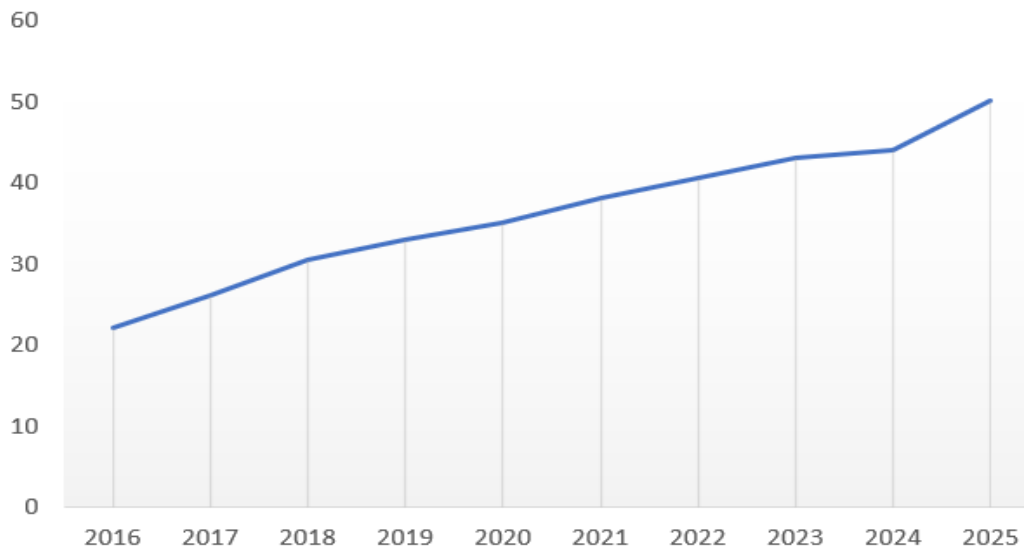


Рис. 2. Загальні глобальні активи ESG (трлн, дол. США)

Джерело: адаптоване автором [9]

Соціальний компонент ESG передбачає формування механізму взаємовідносин компанії зі своїми працівниками, фінансовими зацікавленими сторонами, громадами та політичним середовищем. Він охоплює такі теми, як ставлення до працівників, бойкоти, порушення трудових норм, відкликання продукції, залучення громади та загальний вплив на суспільство. Компаніям важливо враховувати ці напрямки під час прийняття рішень, оскільки вони можуть мати значний вплив на довкілля, суспільство та економіку.

Вплив соціальних факторів на фінансові показники компанії, може бути як позитивним, так і стати причиною надвитрат: незважаючи на те, що акцент на соціальних факторах може покращити репутацію компанії та імідж бренду, що призводить до покращення фінансових показників, також можуть представляти проблеми та ризики, які, в свою чергу, вплинуть негативно на фінансові показники компанії – саме тому, реалізації подібних кроків потребує наукового та практичного обґрунтування.

Робота підприємства формує основу її операцій, а формування стійкої робочої сили є вирішальним аспектом стратегії ESG. Принципи ESG можуть допомогти компаніям у цьому починанні, оцінюючи переваги практики управління персоналом, такі як: здоров'я, безпека, добробут та освіта, що узгоджуються з новими парадигмами. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність працівників, але й сприяє виконанню вимог компанії та загального успіху компанії.

Кількісна оцінка соціальних даних для цілей ESG представляє кілька проблем, включаючи відсутність надійного стандарту вимірювання та труднощі в охопленні якісних аспектів. Крім того, дані можуть містити артефакти, які потрібно відфільтрувати перед звітом. Вимірювання та звітування результатів соціальних факторів може представляє складність через суб'єктивний та якісний характер соціальних даних, складність соціальних питань та потенціал для упереджень. Ці виклики ускладнюють процес порівняння різних компаній, оцінку впливу соціальних ініціатив. Таким чином, важливо переконатися, що остаточна відповідь є точною та не містить жодних помилок.

Незважаючи на це, ефективне вимірювання та звітність соціальних факторів мають вирішальне значення для підтримки прозорості та підзвітності в ESG, зусиллях компанії. Такий підхід також може допомогти бізнесу оцінити їх ефективність, визначити сфери для вдосконалення, передавати свій досвід для зацікавлених сторін. Послідовний збір даних, чітка комунікація та відповідність світовим стандартам звітності є одними з найефективніших методів звітування про соціальні фактори. Зростаюча важливість соціальних факторів в інвестуванні ESG зумовлена зміною пріоритетів і очікувань зацікавлених сторін. Оскільки компанії та інвестори все більше наголошують на соціальних перетвореннях і корпоративній підзвітності [12].

Даний підхід також заохочує персонал до креативності, готовності до співпраці, саморозвитку, що веде до підвищення інновацій і успіху, сприяє відкритому спілкуванню та співпраці між співробітниками, забезпечує необхідні ресурси та навчання, щоб переконатися, що кожного поважають і цінують. Підприємства можуть створити стійкий робочий штат за допомогою принципів ESG, сприяючи різноманітності, справедливості та інклюзії, а також забезпечуючи відповідну трудову практику та добробут працівників, тим самим розвивати культуру поваги та співпраці. Такі кроки однозначно ініціюють підвищення залученості кадрів, продуктивності та підвищенню морального духу, крім того, забезпечує чесні трудові практики.

Підприємства повинні прагнути до того, щоб їхні рішення відповідали соціальним цілям ESG та їхнім інтересам, оскільки, під час оцінювання ефективності ESG, вони мають значний вплив на репутацію

компанії та її довгостроковий успіх. Підприємства, що віддають пріоритет соціальній відповідальності та етичним практикам, швидше за все, будуть розглядатися як перспективні для розвитку, партнерства та інвестування. Важливість соціальних факторів в інвестуванні ESG стає все більш очевидною, оскільки зацікавлені сторони вимагають вищих очікувань і переходу від екологічних до соціальних пріоритетів. Інвестори все частіше шукають компанії, які можуть продемонструвати свою прихильність до соціальної відповідальності, і інвестування в ESG є способом досягнення цієї мети. Очікується, що в майбутньому компанії будуть все частіше враховувати соціальний вплив своїх рішень, оскільки інвестори все більше звертають увагу на політику підприємств, а не лише на прибуток [13] – 89% інвесторів враховують питання ESG під час прийняття інвестиційних рішень [10].

З метою досягнення високого рівня залученості працівників та відчуття особистісної цінності, креативності під час вирішення робочих питань, підприємства застосовують принцип самоорганізації в управлінні, що сприяє зростанню ефективності загального управління підприємством, досягнення гнучкості та ефективності, здатності реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

В контексті бізнесу самоорганізація (самоуправління) означає підхід, який дає працівникам можливість працювати автономно та спільно, без необхідності централізованого керівництва чи контролю. Самоорганізований бізнес покладається на культуру довіри, прозорості та спільної мети, щоб заохочувати інновації, креативність і адаптивність. На підприємстві, де застосовують підхід самоорганізації, працівники мають високий ступінь автономії та несуть відповідальність за прийняття рішень і управління власною роботою. Замість того, щоб знаходитися під мікроуправлінням менеджерів, співробітники працюють разом у самокерованих командах, що дозволяє координувати свої зусилля, ділитися знаннями та вирішувати проблеми.

Шведський банк Handelsbanken, відомий своєю децентралізованою структурою управління. Банк має мережу з понад 800 відділень у кількох країнах, і кожна філія працює як самостійна одиниця з власною відповідальністю за прибутки та збитки. Підхід банку до самоорганізації допоміг досягти високого рівня задоволеності клієнтів і прибутковості. Вважається, що модель самоорганізації Handelsbanken сприяла його успіху та стабільності, особливо під час фінансової кризи. Банк має позитивну репутацію завдяки фінансовій надійності та обслуговуванню клієнтів, а також отримав численні нагороди та відзнаки за свою ділову практику та філософію управління.

Окрім децентралізованої моделі, Handelsbanken також приділяє значну увагу довгостроковим відносинам і етичній бізнес-практиці. Унікальний управлінський підхід Handelsbanken базується на принципі «найважливіша – людина», що підкреслює важливість взаємовідносин персоналу та відносин з клієнтами, прийняття рішень на місцевому рівні. Банк організований у невеликі самокеровані відділення, кожне з яких працює як міні-банк із власною відповідальністю за прибутки та збитки. Керівники філій мають високий ступінь автономії та повноважень приймати рішення, а також можуть пристосовувати свої послуги та пропозиції до конкретних потреб своїх місцевих клієнтів [14].

Світовий лідер у сфері «наука про життя» Bayer, налічує близько 100 000 співробітників і отримує 50 мільярдів євро доходу. В січні 2024 року Bayer було запроваджено «Динамічне спільне володіння» з метою децентралізації процесу прийняття рішень: це дозволило співробітникам робити вибір на місці, підвищуючи швидкість реагування та пришвидшувати інновації. Ця трансформація передбачає горизонтальні ієрархії, що призводить до скорочення керівних посад і прийняття 90-денних циклів планування для підтримки узгодженості.

Перехід до самоорганізації в Bayer все ще створює величезні виклики, оскільки вимагає фундаментального перегляду традиційних керівних ролей. Менеджери, які звикли приймати рішення в ієрархічній структурі, тепер повинні взяти на себе роль фасилітаторів, надаючи командам можливість приймати автономні рішення, зберігаючи узгодженість зі стратегічними цілями. Такі програми, як «WeLead» і цільові тренінги з лідерства, спрямовані на те, щоб подолати круту криву навчання до самоорганізації. Трансформація в напрямку самоорганізації вже продемонструвала багатообіцяючі успіхи: прискорення темпів впровадження інноваційних продуктів, особливо в підрозділах Bayer Crop Science і Pharmaceuticals. Дозволяючи багатофункціональним командам самостійно керувати своїми проектами, компанія скоротила цикли розробки для ключових продуктів, таких як нові рішення для захисту рослин і життєво важливі препарати. Така гнучкість дозволила Bayer швидше реагувати на потреби ринку та нормативні зміни, тим самим забезпечивши свою конкурентну перевагу в секторі «наук про життя».

Ще одним успіхом компанії є підвищення залученості та задоволеності співробітників. Опитування, проведені серед співробітників Bayer, показують, що працівники більше відчують свою важливість та цінність в самоорганізованій структурі. Команди, які раніше працювали за жорсткою ієрархією, тепер повідомляють про більшу співпрацю, креативність і відповідальність за свою роботу, що призводить до більшої залученості та можливості інновацій. У фінансовому плані зміна сприяла підвищенню операційної ефективності. Наприклад, у сфері закупівель і логістики самоорганізовані команди впровадили заходи з економії коштів, які позитивно вплинули на прибутки Bayer [15].

Хоча самоорганізація може призвести до складних і складно впорядкованих моделей, вона відрізняється від хаосу. Самоорганізація виникає з основних правил і взаємодій, які породжують шаблони, структури

та поведінку, навіть за відсутності зовнішнього контролю. Хаосу, з іншого боку, бракує передбачуваних моделей або порядку, що ускладнює визначення будь-яких основних правил. Самоорганізація – це процес, за допомогою якого моделі та структури виникають без зовнішнього керівництва чи контролю. Холакратія – це специфічна організаційна основа, яка реалізує самоорганізацію через структуровані ролі, процеси та механізми прийняття рішень. У цьому підході повноваження розподіляються між «колами», які представляють конкретні сфери роботи в організації. Кожне коло має певну мету, і співробітникам призначаються певні ролі в цих колах. Процес прийняття рішень базується на процесі управління, який дозволяє створювати, змінювати або видаляти ролі за потреби. Тактичні наради є форумом для вирішення оперативних питань і спільного прийняття рішень.

В своїй книзі «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances» Дж. Річарда Хекмана (1940–2013) представив матрицю повноважень (рис), що допомагає зрозуміти співпрацю між керівництвом і самоорганізованими командами [16]. Протягом кількох десятиліть він проводив дослідження в галузі соціальної та організаційної психології та описав чотири рівні розподілу повноважень у командах. Матриця повноважень Хекмана Для цього автор визначає чотири типи команд (рис. 3).



Рис. 3. Авторитарна матриця «Хекмана»

Джерело: адаптоване автором [16]

Команди під керівництвом менеджера (manager-led team) – класична модель проектної групи, коли кожен з персоналу підприємства несе повну відповідальність за виконання завдань. Менеджер контролює процеси, визначає робочий контекст, контролює та оцінює результати та відповідає за звітність. Самі окремі члени команди мають мало свободи у формуванні своєї ролі.

Самокеровані команди (self-managing), як приклад, команди Kanban і Scrum в ІТ-сфері, – самокеровані команди несуть більше відповідальності. Вони виконують поставлену роботу і контролюють результати групи. Така форма самоорганізації часто зустрічається в компаніях, які перебувають у процесі переходу до формування agile команд. Співпраця з лідером характеризується довірою та більшою свободою у формуванні роботи – гнучкий спосіб.

Групи саморозробки (self-designing). Ці самоорганізовані команди самі вирішують рамки своєї роботи. Залежно від організації це може навіть означати, що співробітники спільно приймають рішення про найм або звільнення членів команди, а керівник лише визначає цілі, яких потрібно досягти. Такий розподіл ролей особливо поширений у гнучких командах та ошадливому менеджменті (команди Scrum за гнучкими аспектами).

Автономні команди (self-governed) – самоврядні команди абсолютно вільно керують своєю роботою й не підлягають жодним діям з боку керівників. Їхня співпраця характеризується також самостійним визначенням цілей. Така форма самокерованих команд зустрічається під час реалізації стартапів.

Погодимося, що сьогодні самоорганізація актуальна не для всіх компаній. Компанії, які працюють на стабільному ринку та вирішують прості проблеми, можуть дуже добре працювати з централізованою системою управління. Однак, світові тенденції, досвід успішних підприємств засвідчують, що самоорганізації проникають навіть у традиційний промисловий сектор. Основою самоорганізації на підприємстві

є питання соціально-орієнтованої організації та самоменеджменту працівників, а вони залишаються актуальними в будь-якій організації. Тому підприємствам варто працювати над створенням сприятливих умов для особистого розвитку працівників та удосконаленню навичок самоменеджменту.

Особистий розвиток та самоменеджмент – це процес вдосконалення себе, своїх навичок, мислення та цілей, самостійна організація справ у часі, що допомагає особистості досягти більшого успіху, щастя та задоволення в житті [17]. Не зайве розглядати дані пункти і як рушійну силу для інновацій. В даному випадку, інновація – це здатність створювати нові та цінні рішення проблем, потреб або можливостей. Це необхідно для особистого та професійного зростання, а також для соціального та економічного прогресу. Ключові напрямки для розвитку особистості та самоменеджменту: розвиток творчості, розширення знань, зміцнення самовпевненості, зростання професійності.

Розвиток творчої складової, креативності – це вміння генерувати нові та корисні ідеї, що можна вважати основою інновацій, оскільки дозволяє мислити нестандартно та знаходити нові можливості. Особистий розвиток може підвищити творчу складову, забезпечуючи свободу погляду різних точок зору, досвід і виклики. Реалізувати цей напрям може допомогти практика в мозковому штурмі, карти думок (Mind Maps), вільне письмо, що допоможе стимулювати уяву та подолати розумові блоки. Розвиваючи свої творчі здібності, людина покращує свої навички вирішення проблем і прийняття рішень, а також набуває здатності адаптуватися та впроваджувати інновації.

Знання – це інформація та розуміння, які людина отримує завдяки навчанню та досвіду. Це ґрунт для інновацій. Особистий розвиток може розширити знання, спонукати вивчати нове, вдосконалювати навички та досліджувати нові сфери. Розширюючи свої знання, людина може підвищити свою компетентність і авторитет, а також свою здатність до інновацій.

Впевненість – це віра у власні можливості. Це рушійна сила інновацій, оскільки спонукає діяти та досягати цілей. Особистий розвиток може підвищити впевненість, допомагаючи подолати страхи, сумніви та обмеження. Наприклад, встановлювати цілі SMART, відстежувати власний прогрес і відзначати досягнення, щоб посилити самоефективність і самооцінку. В даному напрямку доречно практикувати позитивні афірмації, візуалізацію або медитацію, щоб зменшити стрес і занепокоєння та підвищити оптимізм і стійкість. Підвищуючи впевненість у собі, можна покращити власну ефективність і продуктивність, а також здатність до інновацій.

Співпраця (робота в команді) – це робота з іншими для досягнення спільної мети. Це каталізатор інновацій, оскільки дозволяє використовувати різноманітні навички, перспективи та ресурси вашої команди. Особистий розвиток може покращити здатність до співпраці шляхом удосконалення навичок спілкування, лідерства та командної роботи. Наприклад, можна ставити запитання та активно слухати, щоб розуміти та поважати думки та ідеї інших; ділитися своїми знаннями, пропонувати підтримку та делегувати завдання, щоб розширити можливості та надихнути інших.

Висновки. Реалізація вже сьогодні концептуальної моделі самоменеджменту на підприємстві, як основа командування та самоорганізації колективу, формування соціальноорієнтованої корпоративної політики – є вимогою часу, що в майбутньому стане обов'язком. Зіштовхуючись з кожним викликом на шляху формування сомоорганізованих команд на підприємствах, потрібно пам'ятати: персонал – це найцінніший актив, що реалізовує стратегії, інновації, забезпечує розвиток та успіх організації. Чи зможе людина без навичок сомоменеджменту бути ключовим ресурсом підприємства – відповідь – ні. Запровадження концептуальної моделі самоменеджменту в формуванні корпоративної політики потребує ґрунтового підходу з науковими дослідженнями та різноманітними практиками.

Реалізація на підприємстві концептуальної моделі самоменеджменту не означає відсутність контролю. Контроль можна реалізовувати за допомогою інтегрованих платформ, що розроблені для масштабування роботи. Моніторинг даних на всіх етапах становлення корпоративної політики: від найму до утримання персоналу, просування співробітників по службі, показники, орієнтовані на ініціативи (мета та її досягнення) і т.п. Необхідність контролю та звітності підтверджується світовими тенденціями впровадження політики ESG, як важливого елементу сучасного управління, що впливає на репутацію компанії та її конкурентоспроможність. Долучаючись до політики ESG, підприємства не лише формують стійкий робочий штат та досягають ефективного управління, але й стають інвестиційно привабливими, досягають сталого розвитку – формують позитивний імідж як в бізнес середовищі, так і поміж споживачів. Інтеграція самоменеджменту та командування є ключовим фактором для досягнення успіху в управлінні підприємствами в умовах сучасної економіки та світових тенденцій.

Список використаних джерел:

1. Chaikina A. Self-management as the main competence of the modern manager. *Економіка і регіон*. 2021, № 3(82). С. 91–96. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2371](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2371)
2. Лисенко В., Приходько І. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 251–256. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf.

3. Олійник І. Самоменеджмент як технологія професійного саморозвитку та формування дослідницької компетенції у майбутніх докторів філософії. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». 2020. № 2 (20). DOI: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-27. Режим доступу: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/28.pdf>
4. Вовк М. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера. *Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія*. Львів: СПОЛОМ, 2024. 374 с., С. 106-109. DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.2.2>
5. Василюк С., Прохоровська С., Агєєва І. Управління персоналом та самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2023 (38), С. 16-23. Режим доступу: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>
6. Gbarale K., Okechukwu B. Self-Management Competencies and Employee Effectiveness: A Conceptual Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 2022, № 6(2), С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t4056>.
7. Pietsch S., Riddell H., Semmler C., Ntoumanis N., Gucciardi D. (). SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory «open goals». *Educational Psychology*, 2024, № 44(9–10), с. 946–962. DOI: <https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818>
8. Souza Barbosa A., da Silva M., da Silva, L.B. *et al.* Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 410. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>.
9. Brian Baker, Mercedes Barba. ESG investing statistics. Bankrate. 2023. Режим доступу: <https://www.bankrate.com/investing/esg-investing-statistics/>
10. Toni Vitali. ESG Investing Statistics, Data & Trends. 2025. Режим доступу: <https://investingintheweb.com/education/esg-investing-statistics/#what-is-esg-investing>
11. Nora Emig. ESG-Kriterien: Nachhaltigkeits messbar machen für Unternehmen. ESG-konform. 2024. Режим доступу: <https://envalor.com/de/blog/esg-nachhaltigkeit/>
12. ESG | The Report. Режим доступу: <https://esgthereport.com/>.
13. The Institutional Investor's Guide to ESGINVESTING P&I Custom Content in partnership with Pictet AM. 2024. Режим доступу: <https://www.pionline.com/ESG>.
14. Handelsbanken. Режим доступу: <https://www.handelsbanken.com/en/about-the-group/our-story>.
15. Bayer. Режим доступу: <https://www.bayer.com>.
16. Wageman, Ruth and Amabile, Teresa M. Richard Hackman (1940-2013). (2013). *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper* No. 14-009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2295054> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2295054>.
17. Martins M., Taveira M. d. C., Magalhães F., Silva A. Organizational Support in Career Self-Management: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 14(11), 286 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110286>.

References:

1. Chaikina, A. (2021). Self-management as the main competence of the modern manager. *Economics and Region*, 3(82), 91–96. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2371](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2371).
2. Lysenko, V., & Prykhodko, I. (2018). Vplyv funktsii ta tekhnolohii samomenedzhmentu na rozvytok personalu pidpryemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, 19. 251-256. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf.
3. Oliinyk, I. (2020). Samomenedzhment yak tekhnolohiia profesiinoho samorozvytku ta formuvannia doslidnytskoi kompetentsii u maibutnikh doktoriv filosofii. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia*. Seriiia «Pedagogika i psykholohiia». 2 (20). DOI: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-27. <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/28.pdf>.
4. Vovk, M. (2024). Samomenedzhment yak holovna kompetentsiia v rozvytku menedzhera. *Novitni paradyhmy menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu : monohrafiia*. Lviv: SPOLOM. 106-109. <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.2.2>
5. Vasylyk, S., Prokhorovska, S., & Ahieieva, I. (2023). Upravlinnia personalom ta samomenedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiiei v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. (38), 16-23. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>.
6. Gbarale, K., & Okechukwu, B. (2022). Self-Management Competencies and Employee Effectiveness: A Conceptual Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(2), 33–41. <https://doi.org/10.53819/81018102t4056>.
7. Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory ‘open goals.’ *Educational Psychology*, 44(9–10), 946–962. <https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818>.

-
8. Souza Barbosa, A., da Silva, M.C.B.C., da Silva, L.B. et al. (2023) Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>.
 9. Baker, B., Barba, M. (2023). ESG investing statistics. Bankrate. <https://www.bankrate.com/investing/esg-investing-statistics/>.
 10. Toni, Vitali. (2025). ESG Investing Statistics, Data & Trends. <https://investingintheweb.com/education/esg-investing-statistics/#what-is-esg-investing>
 11. Nora Emig. (2024). ESG-Kriterien: Nachhaltigkeit messbar machen für Unternehmen. ESG-konform. <https://envalor.com/de/blog/esg-nachhaltigkeit/>.
 12. ESG | The Report. <https://esgthereport.com/>.
 13. The Institutional Investor's Guide to ESGINVESTING P&I Custom Content in partnership with Pictet AM. (2024). <https://www.pionline.com/ESG>.
 14. Handelsbanken. <https://www.handelsbanken.com/en/about-the-group/our-story>.
 15. Bayer. <https://www.bayer.com>.
 16. Wageman, Ruth and Amabile, Teresa M., J. Richard Hackman (1940-2013). (2013). *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper* No. 14-009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2295054> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2295054>.
 17. Martins, M., Taveira, M. d. C., Magalhães, F., & Silva, A. D. (2024). Organizational Support in Career Self-Management: *A Systematic Literature Review*. *Administrative Sciences*, 14(11), 286. <https://doi.org/10.3390/admsci14110286>.