

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.66>

УДК 005.95:005.42

Н. І. Фединець,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6811-3720>

В. М. Коцупей,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0663-4859>

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

N. Fedynets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Lviv University of Trade and Economics*

V. Kotsupei,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Lviv University of Trade and Economics*

SELF-MANAGEMENT AND MANAGEMENT OF PERSONNEL OF DOMESTIC ORGANIZATIONS IN CRISIS CONDITIONS

У статті авторами досліджено теоретичні та практичні аспекти самоменеджменту та менеджменту персоналу в умовах воєнного стану. З'ясовано, що кризові умови функціонування бізнесу, спричинені військовою агресією зумовили необхідність пошуку нових ефективних методів управління персоналом та самоменеджменту.

Самоменеджмент, як здатність особи до самостійного управління власною діяльністю, часом, емоціями та ресурсами, суттєво ускладнився під впливом постійної небезпеки, нестабільності й стресу. Найгострішими проблемами стало психоемоційне виснаження, втрата чіткої структури робочого дня, розмивання меж між особистим і професійним життям, зниження внутрішньої мотивації, обмеженість ресурсів для розвитку само менеджменту, порушення зв'язку, зміни графіків роботи.

Менеджмент персоналу в умовах воєнного стану охоплює не лише вирішення організаційних питань, а й глибокі соціальні, психологічні та моральні аспекти. Найсерйозніша проблема - фізична недоступність працівників, висока плинність кадрів.

Ефективний самоменеджмент та менеджмент персоналу є запорукою стабільності, адаптивності та виживання. Запропонована нами інтегрована модель самоменеджменту та менеджменту персоналу в умовах високої невизначеності, загроз та кризи, зокрема під час війни поєднує особисту ефективність та організаційне управління людьми.

In the article, the authors investigated the theoretical and practical aspects of self-management and personnel management in martial law. It is noted that the issue of organizing a manager's own work and organizing the work of personnel has always been extremely relevant. The crisis conditions of business operations caused by military aggression have necessitated the search for new effective methods of personnel management and self-management. Two interrelated elements play a special role in ensuring the effective operation of organizations under such conditions: self-management and personnel management.

Their integration becomes the basis of internal organizational resilience, adaptability to change, preservation of human capital and ensuring a high level of productivity even in critical conditions. Self-management and modern personnel management are not only tools for responding to a crisis, but also the basis for the strategic development of organizations. Investing in the development of these areas allows us not only to adapt to external challenges, but also to lay the foundation for sustainable growth in the future.

Self-management, as a person's ability to independently manage their own activities, time, emotions, and resources, has become significantly more complicated under the influence of constant danger, instability, and stress.

The most acute problems were psycho-emotional exhaustion, loss of a clear structure of the working day, blurring of the boundaries between personal and professional life, decreased internal motivation, limited resources for the development of self-management, communication breakdowns, and changes in work schedules.

Personnel management under martial law encompasses not only organizational issues, but also deep social, psychological, and moral aspects. The most serious problem is the physical unavailability of employees and high staff turnover.

Effective self-management and personnel management are the key to stability, adaptability and survival. The integrated model of self-management and personnel management we propose in conditions of high uncertainty, threats and crisis, in particular during war, should combine personal effectiveness and organizational people management. The self-management block of the model focuses on individual strategies for adaptation, self-discipline, and psychological resilience. The personnel management block of the model focuses on organizational approaches to supporting employees and ensuring the functioning of the company.

Ключові слова: менеджмент, самоменеджмент, персонал, криза, менеджмент персоналу.

Keywords: management, self-management, personnel, crisis, personnel management

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні соціально-економічні виклики, спричинені військовими діями, економічною нестабільністю, глобальними пандеміями та іншими кризовими явищами, зумовлюють потребу в переосмисленні підходів до управління організаціями в Україні. Особливої актуальності в таких умовах набувають питання ефективного самоменеджменту керівників і співробітників, а також менеджменту персоналу, що забезпечує адаптацію, стійкість та конкурентоспроможність підприємств у період невизначеності. Традиційні методи управління персоналом не завжди відповідають сучасним реаліям та не враховують високий рівень стресу, вигорання працівників, необхідність швидкого прийняття рішень і самодисципліни в умовах обмежених ресурсів. У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання самоменеджменту як особистої управлінської компетенції з ефективною системою управління персоналом, що здатна оперативно реагувати на кризові зміни.

Вивчення проблематики самоменеджменту в комплексі з інструментами управління персоналом дозволяє сформулювати нові підходи до організації праці, мотивації, підвищення продуктивності та збереження людського капіталу. Це, в свою чергу, пов'язано з важливими науковими завданнями - розвитком теоретичних моделей кризового менеджменту, персонал-орієнтованих стратегій управління, психологічної стійкості персоналу. У практичній площині проблема стосується оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності лідерства, формування адаптивних команд та підтримки персоналу в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із організацією власної праці менеджером та організації праці персоналу завжди було вкрай актуальним. Кризові умови функціонування бізнесу, спричинені військовою агресією зумовили необхідність пошуку нових ефективних методів управління персоналом та самоменеджменту. Тому зазначена проблематика користується популярністю серед науковців та практиків. Зокрема, Ю. Бандура зазначає, що успішний самоменеджмент керівника в умовах воєнного часу вимагає використання різноманітних матеріалів, які забезпечують належну підготовку, ефективність і стійкість управління (сучасні інформаційно-комунікаційні технології, захищені канали зв'язку, програмне забезпечення для управління проектами, ресурси для планування та аналізу, аналітичні інструменти екстрені матеріали та ресурси, резервне живлення та зв'язок, матеріали для підтримки психологічного здоров'я [1, с. 522].

На думку С. Воскобійника, самоменеджмент виявляється у здатності людини діяти на основі чітких особистісних цінностей, формулювання конкретних цілей, усвідомлення власних можливостей і меж, раціонального використання енергії та знань. Він також охоплює вміння формувати сприятливе організаційне середовище, підтримувати ефективну корпоративну культуру, розвивати власну креативність, керувати кар'єрою та вибудовувати ефективні команди. Прийняття рішень у межах самоменеджменту відбувається у відповідь на потребу вирішення конкретних завдань або реалізації змін, спрямованих на особистісне зростання та вдосконалення. Це процес, що передбачає безперервний саморозвиток, опанування нових навичок, набуття досвіду та фахове зростання [5, с. 45-75].

Низка дослідників у галузі менеджменту розглядає самоменеджмент та менеджмент персоналу, переважно, крізь призму підвищення продуктивності праці. Зокрема, Л. Оболонцева пов'язує ці поняття з усвідомленою здатністю ефективно керувати власною поведінкою, мисленням і емоційним станом. Розвинені навички самоконтролю, на її думку, сприяють успішному

функціонуванню як окремих працівників, так і команд в умовах змінного середовища [3, с. 253].

У свою чергу, Б. Батюк та К. Гірняк описують самоменеджмент та менеджмент персоналу як цілісне й цілеспрямоване використання практичних методів і підходів у щоденній професійній діяльності, що має на меті покращення виконання завдань і досягнення поставлених результатів. Їхні дослідження свідчать, що цей підхід передбачає систематичне застосування інструментів, які допомагають оптимізувати робочі процеси та забезпечити високу ефективність як на рівні особистої діяльності, так і в рамках команди [2].

Останнім часом в Україні спостерігається посилення уваги до питань самоменеджменту та менеджменту персоналу, що зумовлено політичними та економічними викликами, активними бойовими діями та скороченням виробничих можливостей підприємств.

О. Ратушняк визначає напрями самоменеджменту, в яких необхідно розвивати свої навички операційним менеджерам: тайм-менеджмент, постановка цілей, планування діяльності, тим-менеджмент, стрес-менеджмент, ресурс-менеджменту [7].

Сучасні підходи до управління організаціями в умовах кризи повинні поєднувати розвиток особистісних управлінських навичок працівників із системним та гнучким HR-менеджментом. Практичними кроками у цьому напрямі мають стати інвестування в тренінги з самоменеджменту, оновлення мотиваційних моделей, підтримка психологічної стійкості колективу та децентралізація управлінських рішень. Лише таким чином організації можуть зберігати ефективність, конкурентоспроможність та людський потенціал навіть у найскладніші часи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою проведеного дослідження є аналіз теоретичних засад та визначення практичних особливостей самоменеджменту й менеджменту персоналу у вітчизняних організаціях в умовах кризових ситуацій, з'ясування їхньої ролі в

забезпеченні стійкості, адаптивності та ефективного функціонування організацій, а також формування рекомендацій щодо інтеграції інструментів самоменеджменту та управління персоналом для підвищення результативності діяльності в умовах нестабільності. Досягнення мети забезпечують такі наукові завдання:

- з'ясувати особливості самоменеджменту та менеджменту персоналу в умовах кризи;
- визначити проблеми самоменеджменту та менеджменту персоналу в реаліях воєнного стану;
- сформулювати заходи із вирішення основних проблем самоменеджменту та менеджменту персоналу;
- навести модель самоменеджменту та менеджменту персоналу, актуальну для кризових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах постійних викликів та криз - зокрема, економічної нестабільності, воєнних дій, соціальної напруги та кадрових втрат для вітчизняних організацій виникає необхідність оперативного пристосування до змін. Особливу роль у забезпеченні ефективної роботи організацій за таких умов відіграють два взаємопов'язані елементи: самоменеджмент та менеджмент персоналу. Їх інтеграція стає основою внутрішньої стійкості організацій, адаптивності до змін, збереження людського капіталу та забезпечення високого рівня продуктивності навіть у критичних умовах.

Самоменеджмент - це процес особистого управління власним часом, ресурсами, емоціями, професійними цілями та поведінкою. У кризовій ситуації ця компетенція стає ключовою, адже забезпечує здатність людини самостійно приймати рішення, організовувати власну діяльність у нових умовах, справлятися зі стресом та невизначеністю. Працівник, що володіє навичками самоменеджменту, менш залежний від зовнішнього контролю, здатний до ефективного самостійного функціонування та краще взаємодіє в команді.

Менеджмент персоналу, зі свого боку, повинен змінюватися у відповідь на нові реалії. Традиційні моделі управління, засновані на жорсткому контролі та централізації, в умовах кризи втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходять децентралізовані, гнучкі моделі, орієнтовані на розвиток автономії, ініціативності та самоуправління. Успішні організації сприяють розвитку самоменеджменту своїх працівників шляхом навчання, коучингу, підтримки work-life balance, впровадження практик гнучкого графіку, віддаленої роботи, оцінки результатів замість процесів.

В умовах кризи особливо актуальними стають новітні підходи до управління персоналом: Agile-менеджмент, проєктне управління, моделі розвитку лідерства, що передбачають не лише делегування повноважень, а й формування внутрішньої відповідальності у співробітників. Такі підходи дозволяють зменшити навантаження на управлінську ланку та сформувати культуру довіри, в якій працівники почуваються залученими, мотивованими та здатними до самоорганізації.

Поєднання самоменеджменту з ефективним менеджментом персоналу формує середовище, в якому організація здатна зберігати продуктивність, швидко відновлюватися після кризових потрясінь, утримувати та розвивати ключових працівників. Це особливо важливо для українських підприємств, які функціонують у надзвичайно складних умовах і водночас шукають шляхи для збереження конкурентоспроможності.

Отже, самоменеджмент та сучасний менеджмент персоналу є не лише інструментами реагування на кризу, а й основою для стратегічного розвитку організацій. Інвестування в розвиток цих напрямів дозволяє не тільки адаптуватися до зовнішніх викликів, але й закласти підґрунтя для стійкого зростання у майбутньому. Саме вміння поєднати внутрішню самодисципліну кожного працівника з ефективною політикою управління персоналом визначає успішність організацій у складні часи та формує фундамент для їх подальшої еволюції.

Самоменеджмент, як здатність особи до самостійного управління власною діяльністю, часом, емоціями та ресурсами, суттєво ускладнився під впливом постійної небезпеки, нестабільності й стресу. Актуальною проблемою є психоемоційне виснаження. Постійна тривожність, загроза життю, втрата житла або близьких осіб призводять до зниження концентрації уваги, працездатності та мотивації. Люди стають менш здатними до саморегуляції, емоційного контролю, що безпосередньо впливає на ефективність роботи.

Ще одним викликом стала втрата чіткої структури робочого дня. В умовах частих повітряних тривог, відключень електроенергії, проблем із транспортом або зв'язком, працівники не завжди мають змогу дотримуватися звичних робочих графіків. Це ускладнює планування завдань, зменшує здатність до організованої праці та порушує ритм самоуправління. Водночас, масове впровадження дистанційної та гібридної форми зайнятості призвело до розмивання меж між особистим і професійним життям. У багатьох працівників виникає складність із підтриманням work-life balance, коли домашні обов'язки, догляд за родиною та тривожна ситуація у країні відволікають від виконання професійних завдань.

Особливо гостро постала проблема зниження внутрішньої мотивації. В умовах економічної нестабільності, скорочення зарплат і перспектив багато працівників втрачають сенс професійної діяльності, не бачать чітких цілей і не відчувають значущості власного внеску. Водночас криза змусила багатьох переоцінити життєві цінності, що також спричинило зміну пріоритетів - від кар'єрного зростання до забезпечення базової безпеки й виживання. До цього додається й проблема обмеженості ресурсів для розвитку самоменеджменту. Через нестабільний інтернет, відсутність електрики або необхідність часто переміщатися, багато працівників не мають змоги проходити он-лайн навчання, брати участь у тренінгах або користуватися психологічною підтримкою. Організації не завжди можуть забезпечити належну допомогу або підтримку, а тому навички самоменеджменту розвиваються нерівномірно

- деякі працівники виявляють високий рівень самостійності, тоді як інші потребують постійного контролю.

Крім того, ускладнилася ефективна комунікація. Порушення зв'язку, зміни графіків роботи, фізична віддаленість команд створюють труднощі в координації, що безпосередньо впливає на здатність працівника самостійно планувати свою роботу, адже не завжди зрозуміло, які завдання є пріоритетними, як змінюються дедлайни та які очікування має керівництво.

Отже, війна призвела до глибоких змін у структурі самоменеджменту працівників вітчизняних організацій. На перший план стали проблеми емоційного виснаження, нестабільності розпорядку, втрати мотивації та складнощів із комунікацією. У цих умовах надзвичайно важливо розвивати культуру підтримки, інвестувати в навчання навичкам самоменеджменту та створювати умови, які дозволяють працівникам зберігати внутрішній ресурс та ефективність попри зовнішні обставини.

На думку В. Білика, результативність інноваційно спрямованих організацій значною мірою визначається їхньою спроможністю своєчасно реагувати та пристосовуватись до зовнішніх змін і викликів. Автор зазначає, що важливо, щоб у межах самоменеджменту працівники та команди розвивали навички ефективної адаптації до різних варіантів розвитку організації, серед яких – тайм-менеджмент, саморегуляція, самомотивація, самооцінка, стресостійкість, співпраця та комунікація, системне мислення [3, с. 128].

В контексті зазначеного актуальними є рішення проблем самоменеджменту (табл. 1).

**Таблиця 1. Ключові рішення проблем самоменеджменту
в умовах війни***

Основні рішення проблем самоменеджменту	Конкретні заходи з підвищення ефективності самоменеджменту
Надання психологічної підтримки та формування культури ментального здоров'я	Організація консультацій із психологами, групові сесії, антикризові тренінги, навчання базовим навичкам саморегуляції, зниження стигми навколо ментального здоров'я у корпоративній культурі
Гнучкий графік роботи та адаптація робочого навантаження	Впровадження гнучкого графіку роботи та адаптація робочого навантаження, часткова зайнятість, скорочені робочі дні, дотримання принципу “гнучкого ядра”, визначення пріоритетних задач.
Підтримка work-life balance	Уникнення перевантаження людей позаробочими завданнями, невимагання постійної онлайн-доступності, заохочення відпочинку, перерви, відпустки, проведення інформаційної кампанії про важливість балансу.
Освіта з самоменеджменту	Проведення онлайн-курсів або тренінгів з тайм-менеджменту, управління стресом, постановка цілей, надання простих інструментів планування (чек-листи, календарі, трекери задач), запровадження регулярних сесій з рефлексії або коучингові зустрічі.
Впровадження системи результативного менеджменту	Фокус на досягнення результату, а не присутність “онлайн”, регулярні короткі звітні зустрічі (daily/weekly check-in), OKR як система орієнтації.
Сильне, емпатійне лідерство	Демонстрування підтримки, відкритості, чесності, делегування з довірою, не втручання в дрібні деталі, підтримка командного духу у віддаленому або розосередженому форматі.
Забезпечення мінімальної стабільності та прозорості	Чітка й регулярна комунікація щодо стану справ у компанії, визначення короткострокових пріоритетів та прогнозів, відкрите обговорення ризиків та планів реагування на них.
Технологічна підтримка самоменеджменту	Корпоративні task-менеджери, платформи для онлайн-комунікацій, інструменти самонагадувань, планування.

Джерело: сформовано автором

Менеджмент персоналу в умовах воєнного стану охоплює не лише вирішення організаційних питань, а й глибокі соціальні, психологічні та моральні аспекти. У таких умовах ефективне управління набуває нового змісту: замість жорсткого контролю та формальних процедур на перший план виходять гнучкість, емпатія та здатність зберігати стійкість. Однією з

найсерйозніших проблем є фізична недоступність працівників. Значна частина персоналу мобілізована до лав ЗСУ, інші були змушені евакуюватися до безпечніших регіонів України або за кордон. Через пошкоджену інфраструктуру та перебої в транспорті чимало співробітників просто не можуть дістатися до робочого місця. Ця проблема особливо критична для підприємств виробничої сфери, де дистанційний формат роботи неможливий.

Водночас значного впливу набуває психоемоційне виснаження. Постійний стрес, пов'язаний із загрозою життю, втратою близьких чи житла, призводить до зниження ефективності, емоційного вигорання та збільшення кількості лікарняних. У багатьох випадках керівники не мають відповідних навичок чи інструментів для підтримки працівників у подібному стані.

Ще один виклик - висока плинність кадрів. Частина фахівців змінює місце роботи, вирушає на фронт або займається волонтерською діяльністю. Інші виїжджають за кордон, що створює дефіцит кваліфікованого персоналу. У результаті компанії втрачають цінних працівників, а знайти їм заміну стає дедалі важче.

Додатково ускладнює управлінську діяльність порушення комунікацій. Відсутність стабільного зв'язку, інтернету чи електроенергії гальмує оперативну взаємодію між працівниками. У таких умовах внутрішня комунікація стає критично важливою, але не всі підприємства мають альтернативні канали зв'язку або чіткі інструкції на випадок надзвичайних ситуацій.

Проблемою також є відсутність стратегій управління персоналом на період кризи. У багатьох компаній відсутні HR-плани на випадок воєнного стану, що призводить до хаотичних дій замість системної підтримки персоналу. Нерідко бракує сценаріїв евакуації, планів адаптації та роботи з ризиками, що погіршує загальну керованість організацією.

У воєнних умовах керівники стикаються з необхідністю балансувати між досягненням бізнес-цілей та дотриманням людяності. Вимагати довоєнного рівня ефективності часто неможливо й морально неприйнятно,

що ставить менеджерів перед складним вибором між результатом і підтримкою працівників.

Фінансові обмеження, викликані втратою ринків, падінням доходів та розривом логістичних ланцюгів, змушують компанії скорочувати витрати, зокрема на оплату праці, мотиваційні програми та навчання. Це лише посилює нестабільність і погіршує моральний стан персоналу.

Переміщення бізнесу й працівників у безпечніші регіони породжує нові виклики, зокрема - потребу інтеграції співробітників у нові команди. Часто відсутні ефективні процеси онбордингу, що ускладнює адаптацію та знижує продуктивність, спричиняючи конфлікти в колективі.

У надзвичайних умовах традиційні системи оцінки ефективності працівників, що базуються на жорстких показниках KPI, втрачають свою актуальність. Замість цього важливими стають здатність до гнучкості, командної взаємодії, ініціативності та готовності виконувати нові функції. Відчуття невизначеності й страх перед майбутнім впливають на мотивацію працівників. Через загрозу безпеці та економічну нестабільність люди часто втрачають віру в можливість довгострокового планування, що знижує рівень залученості та ініціативності в професійному житті. Вирішення наведених проблем менеджменту персоналу в умовах воєнного стану потребує реалізації комплексу заходів (табл. 2).

**Таблиця 2. Основні рішення проблем менеджменту персоналу
в умовах війни***

Основні рішення проблем менеджменту персоналу	Конкретні заходи з підвищення ефективності менеджменту персоналу
Створення антикризової HR-стратегії	Розроблення планів дій у надзвичайних ситуаціях. Визначення ключових ролей та забезпечення їх дублювання (резервні фахівці). Впровадження швидкої системи прийняття рішень у HR-напрямку.
Підтримка психоемоційного стану працівників	Психологічна підтримка. Впровадження гнучкого графіку роботи та можливість тимчасової паузи без втрати роботи. Запровадження регулярної “температури команди” - короткі опитування про стан працівників.
Гнучкість у підходах до роботи та ролей	Мультифункціональність: навчання персоналу суміжним ролям. Зміна посадових обов’язків у разі потреби. Перехід до результатно-орієнтованої роботи.
Покращення внутрішньої комунікації	Встановлення чітких каналів зв’язку. Проводення регулярних онлайн-синхронізацій. Відкритість в комунікаціях.
Оновлення системи мотивації	Перехід на нефінансові стимули: публічне визнання, подяка, можливість відпочинку. Впровадження мікробонусів: премії за ініціативу, адаптацію до нових умов. Забезпечення гарантії збереження робочого місця.
Навчання та розвиток персоналу	Організування мікронавчання онлайн. Створення внутрішньої бази знань, адаптованої до умов кризи. Підтримка розвитку soft skills: адаптивність, комунікація, самоменеджмент.
Адаптація до кадрових втрат	Формувати кадрового резерву із суміжних фахівців. Налагодження співпраці з волонтерами, фрілансерами, ветеранами. Спрощення та пришвидшення онбордингу нових працівників.
Оцінка ефективності - проста і адаптивна	Заміна KPI на гнучкі OKR або тижневі ключові завдання. Оцінювання не лише результату, а й зусиль, ініціативи. Робка регулярного зворотного зв’язку.
Підтримка залученості та єдності	Створення відчуття причетності до спільної справи. Залучення працівників до прийняття рішень. Організовування командних онлайн-зустрічей.
Формування довіри та безпеки	Забезпечення прозорості дій керівництва. Визнання працівника не лише ресурсом, а людиною в умовах війни. Інвестування у людське обличчя компанії.

Джерело: сформовано автором

Умови війни в Україні суттєво змінили реалії функціонування бізнесу: невизначеність, фізичні ризики, емоційне вигорання персоналу, логістичні труднощі, релокація та дефіцит кадрів. У такій ситуації ефективний самоменеджмент та менеджмент персоналу є запорукою стабільності, адаптивності та виживання. Запропонована нами інтегрована модель самоменеджменту та менеджменту персоналу в умовах високої невизначеності, загроз та кризи, зокрема під час війни повинна поєднувати особисту ефективність та організаційне управління людьми (рис. 1).

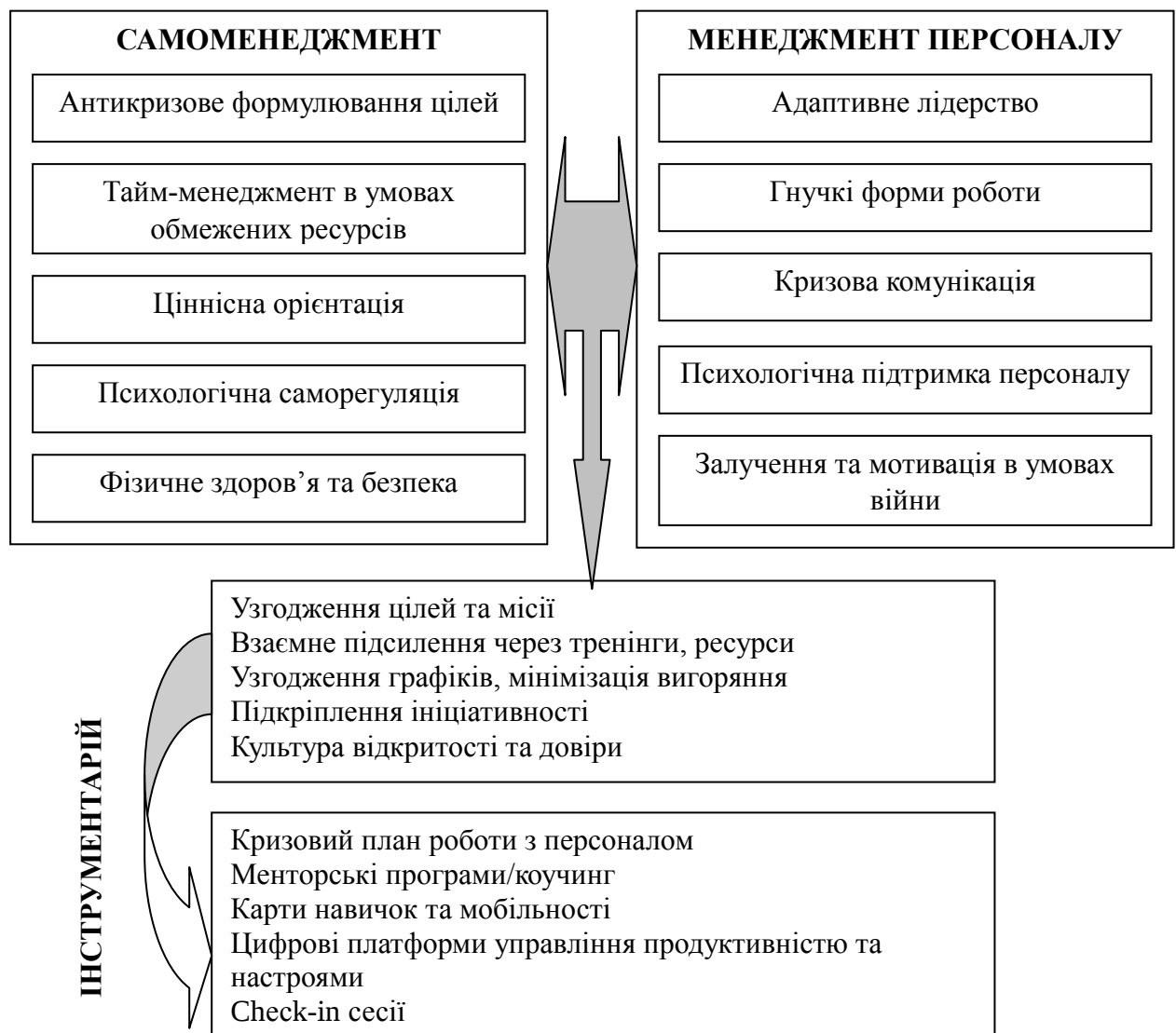


Рис. 1. Інтегрована модель самоменеджменту та менеджменту персоналу в умовах війни

Джерело: розроблено автором

Блок самоменеджменту зосереджений на індивідуальних стратегіях адаптації, самодисципліни та психологічної стійкості. Основними компонентами блоку є антикризове формулювання цілей (формування коротко- і середньострокових цілей із урахуванням реалій війни), тайм-менеджмент в умовах обмежених ресурсів (гнучке планування, пріоритезація завдань, врахування перебоїв у роботі), психологічна саморегуляція, методи боротьби зі стресом, рефлексія, емоційна самопідтримка, ціннісна орієнтація (фокус на внутрішні смисли, моральну опору, волонтерську діяльність, віру у спільну мету), фізична безпека та здоров'я (самозахист, контроль за самопочуттям, гігієна в умовах обмежень).

Блок менеджменту персоналу (HRM) орієнтований на організаційні підходи до підтримки працівників і забезпечення функціонування компанії. Основними компонентами можна назвати адаптивне лідерство (вміння керівника бути гнучким, емпатійним, підтримувати команду), гнучкі форми роботи (впровадження віддаленого формату, автономного режиму, змішаних моделей праці), кризова комунікація (чесність, швидкість інформування, емпатія в повідомленнях), психологічна підтримка персоналу (надання допомоги: психологи, групи підтримки, тренінги з емоційної стійкості, мотивація та контингентне планування (гнучкі стимули, визнання внеску працівників, кадрові резерви).

Центр моделі - взаємопідсилення між самоменеджментом і HR-практиками. Організація не може існувати без сильних, самостійних працівників, а працівники - без підтримки, довіри та гнучкої політики організації. Прикладами такого взаємозв'язку можуть бути:

- стрес-менеджмент особи ↔ психологічна підтримка від HR;
- самомотивація ↔ система визнання та нагород;
- індивідуальна гнучкість ↔ гнучкі графіки, автономія;
- рефлексія особистості ↔ зворотній зв'язок та відкритість керівництва.

Очікувані результати від впровадження моделі пов'язанні із підвищенням особистої стійкості працівників, зменшенням вигорання, втратою кадрів, підтримкою командного духу в умовах нестабільності, адаптивністю організаційної культури до викликів війни.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що самоменеджмент та менеджмент персоналу в умовах кризи, зокрема війни, набувають принципово нового значення для українських організацій. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на стабільність, контроль і жорстку ієрархію, втрачають ефективність в умовах високої невизначеності, нестабільності та постійних загроз. На перший план виходять гнучкість, адаптивність, швидке прийняття рішень, емоційна стійкість, а також здатність до самоорганізації як окремих працівників, так і всіх рівнів управління.

Самоменеджмент стає основою особистої ефективності в екстремальних умовах. Він дозволяє співробітникам зберігати психологічну рівновагу, контролювати власний час, ресурси та енергію, а також адаптуватися до змін, зберігаючи працездатність. Водночас менеджмент персоналу трансформується в напрямку посилення комунікації, підтримки, врахування індивідуальних потреб працівників, формування довіри та соціальної згуртованості. Все більшого значення набувають нефінансові стимули, менторство, психологічна підтримка, цифрові інструменти управління та короткі адаптивні цикли роботи.

Ефективне управління персоналом у кризових умовах потребує не лише змін у практичній площині, але й глибшого наукового осмислення. У цьому контексті перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз ефективності моделей самоменеджменту в різних галузях (виробництво, ІТ, освіта, держслужба), оцінка впливу програм психологічної підтримки на збереження командної стабільності, вивчення довгострокових наслідків впровадження кризових HR-стратегій для організаційної культури та лояльності персоналу. Особливої уваги потребує розробка цифрових рішень, які б полегшували управління персоналом в умовах обмежених ресурсів і

перебоїв у зв'язку, а також створення навчальних програм для підготовки HR-фахівців до роботи в умовах форс-мажору.

Таким чином, питання самоменеджменту та менеджменту персоналу в кризових умовах залишається актуальним, складним, що зумовлює потребу в подальших теоретичних і прикладних дослідженнях у цьому напрямку.

Література

1. Бандура Ю., Назаренко К. Самоменеджмент керівника в умовах воєнного часу. *Science and society: modern trends in a changing world: The 7th International scientific and practical conference*. (June 10-12, 2024). MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. pp. 522-524.
2. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення 27.07.2025).
3. Білик В., Дерев'янко Д. (2024). Роль самоменеджменту в розвитку інноваційних проєктів в організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія. Економічні науки. 2024. 332(4). С. 125-131.
4. Білик В., Діденко С. Інструменти самоменеджменту для оптимізації робочого процесу в організаціях. *Development service industry management*. 2024. №3. С. 8-13. URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/view/168/166> (дата звернення 20.07.2025).
5. Воскобійник С. Я. Самоменеджмент як вияв нової форми лідерства в умовах воєнного часу. ЛНУВМ БТ. 2024. <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.2> (дата звернення 20.07.2025).
6. Оболонцева Л. В. Особливості вітчизняного менеджменту персоналу в умовах війни. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (м. Харків, 15 квітня 2025). Харків. 2025. С. 251-254.
7. Ратушняк О.Г., Кавецький В.В., Лесько О.Й. Самоменеджмент як складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. №1.

URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35238/104135.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. (дата звернення 20.07.2025).

8. Цалко Т., Невмержицька С. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. (60). URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення 27.07.2025).

9. Шуляк К.В. Ефективні заходи стрес-менеджменту в організаціях в сучасних умовах. *Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України*: матеріали 91-ї щорічної студентської наукової конференції. (м. Київ, 15 квітня – 19 квітня 2024 р.). Київ, КНЕУ, 2024. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Zbirnik_tez_2024_stud_conference_Socioeconomic_vector_2024.pdf#page=87 (дата звернення 27.07.2025).

10. Ящук Т.А. Роль самоменеджменту в удосконаленні управління підприємством. *Актуальні дослідження суспільних наук*: матеріали XI Всеукр. наук. конф. (м. Умань, 28 березня 2025 р.). Умань: Візаві. 2025. С. 44-48.

References

1. Bandura, Yu. and Nazarenko, K. (2024). “Self-management of a leader in wartime conditions”, *Science and society: modern trends in a changing world: the 7th International scientific and practical conference*, MDPC Publishing, Vienna, Austria, June 10-12, pp. 522-524.

2. Batiuk, B. and Hirniak, K. (2024). “The role of self-management in the development of innovative projects in an organization”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol 59, available at: economyandsociety.in.ua (Accessed 27.07.2025).

3. Bilyk, V. and Derev'ianko, D. (2024), “Creative solutions in the personnel management system in wartime: challenges and prospects”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii. Ekonomichni nauky*, vol 332(4), pp. 125-131.

4. Bilyk, V. and Didenko, S. (2024), “Self-management tools for optimizing workflow in organizations”, *Development service industry management*, № 3, pp. 8-13.

5. Voskobijnyk, S. Ya. (2024), "Self-management as a manifestation of a new form of leadership in wartime conditions", LNUVM BT. [Online], <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.2>.

6. Obolontseva, L. V. (2025), "Peculiarities of domestic personnel management in wartime", *Suchasni tendentsii rozvytku industrii turyzmu ta hostynnosti: hlobal'ni vyklyky: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Modern trends in the development of the tourism and hospitality industry: global challenges: materials of the international scientific and practical conference], Kharkiv, Ukraine, pp. 251-254.

7. Ratushniak, O.H. and Kavets'kyj, V.V. and Les'ko, O.J. (2022), "Self-management as a component of the work of an operations manager", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35238/104135.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Accessed 20.07.2025).

8. Tsalko, T. and Nevmerzhyts'ka, S. (2024). "Anti-crisis personnel management during war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol 60, available at: economyandsociety.in.ua (Accessed 27.07.2025).

9. Shuliak, K.V. (2024). "Effective stress management measures in organizations in modern conditions". *Innovatsijni proiekty dlia ekonomichnoho vidrodzhennia ta konkurentnoho rozvytku Ukrainy: materialy 91-i schorichnoi students'koi naukovoï konferentsii*. [Innovative projects for the economic revival and competitive development of Ukraine: materials of the 91st annual student scientific conference], KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Zbirnik_tez_2024_stud_conference_Socioeconomic_vector_2024.pdf#page=87 (Accessed 27.07.2025).

10. Yaschuk, T.A. (2025). "The role of self-management in improving enterprise management ". *Aktual'ni doslidzhennia suspil'nykh nauk: materialy XI Vseukr. nauk. konf.* [Current research in social sciences: materials of the XI All-Ukrainian Scientific Conference.], Vizavi, Uman', Ukraine, pp. 44-48.

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.