

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nauka.com. ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 11, 2019 | 28.11.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.73)

УДК 658.3:016.17

М. І. Тарнавський,

кандидат економічних наук, викладач кафедри тактики Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів

ORCID: 0000-0001-7505-022

Р. Д. Бала,

кандидат економічних наук, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ORCID: 0000-0001-9081-7521

О. І. Бала,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ORCID: 0000-0003-4972-0829

САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

M. I. Tarnavskyi

Candidate of Economics Science, Lecturer at the Department of Tactics, Hetman Petro Sahaydachnyi National Army Academy, Lviv

R. D. Bala

Candidate of Economics Science, Associate Professor of the Department of Foreign Economic and customs activities, Lviv Polytechnic National University, Lviv

O. I. Bala

Candidate of Economics Science, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University

SELF-MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT DEVELOPMENT AT ENTERPRISE

Роботу присвячено дослідженню питання розвитку персоналу на підприємствах на засадах самоменеджменту. Визначено теоретичний та практичний аспекти розвитку персоналу із застосуванням self-manegement категорії. При цьому встановлено, що потреба розвитку самоменеджменту на підприємстві визначається особистими цілями працівників та керівництвом у процесі здійснення управління персоналом. Визначено, що ефективне застосування самоменеджменту вимагає постійної роботи над собою, здійснення самонавчання, застосування нових інструментів, таких як: коучинг та наставництво. Відповідно, наведено практичне обґрунтування потреби наукового застосування інструментів самоменеджменту в контексті забезпечення якісного розвитку персоналу. Стаття покликана визначити категорійний апарат самоменеджменту, встановити його зміст, обґрунтувати інструменти та сформулювати пропозиції щодо їх застосування в системі розвитку персоналу підприємства.

In today's business environment, entrepreneurs are increasingly seeking to find and use relevant tools to influence staff in order to develop their potential. The main attention is paid to personal, professional and competent development. An important task of development programs is to take into account all aspects that motivate the employee to personal development and determine the need to solve the problem in a timely manner.

The purpose of the article is to establish the structural and functional filling of the category of self-management in order to substantiate the possibilities of its application in the enterprise management system.

The work is devoted to the research of personnel development at enterprises on the basis of self-management. The theoretical and practical aspects of staff development with application of self-management category are defined. At the same time, it was found that the need to develop self-management at the enterprise is determined by the personal goals of employees and management in the process of personnel management. It is determined that effective self-management requires constant work on itself. Accordingly, the practical justification of the need for scientific application of self-management tools in the context of quality staff development is presented. The article aims to define the categorical apparatus of self-management, to substantiate its tools and to form proposals for their use in the system of development of the personnel of the enterprise.

Summarizing the study of the theoretical aspects of self-management, it is proposed to distinguish the process of self-management as a separate integrated element of the system of management in general. The process of self-management is defined as the implementation of self-development functions based on the use of self-management methods and tools and the development of management decisions on self-development.

The development of self-management concepts with their advantages and disadvantages is analyzed in the article. For qualitative application of self-management at the enterprise its structural and elemental structure is established. The process of functional realization of self-management at the enterprise is offered.

Ключові слова: *розвиток персоналу; саморозвиток; самоменеджмент; інструменти розвитку.*

Key words: *personnel development; self-development; self-management; development tools.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах ведення господарської діяльності підприємці все частіше звертаються до пошуку та застосування актуальних засобів впливу на персонал з метою розвитку його потенціалу. При цьому основної уваги приділяють особистісному, професійно-компетентісному розвитку. Важливим завданням програм з розвитку є урахування усіх аспектів, що мотивують працівника до особистого розвитку, та визначають необхідність своєчасного вирішення поставленої проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи історичний аспект розвитку *self-management* встановлено, що це поняття є достатньо новим в сучасній управлінській практиці та набуло розвитку в 90-ті роки.

Колпаков В.М. зазначає, що самоменеджмент має базуватись на особистому, власному, безперервному розвитку, на здатності нівелювати та контролювати емоції, застосовувати свій потенціал [1].

О. І. Бабчинська та А. К. Мідляр під самоменеджментом розуміють послідовне і цілеспрямоване застосування керівником уже застосовуваних методів та практичних засобів роботи в щоденній професійній діяльності для підвищення результативності здійснюваних завдань, досягнення поставлених цілей [2].

Лукашевич М.П. відзначає, що самоменеджмент доцільно виокремити в незалежний напрямок управління щодо виконання особисто-професійних цілей [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є встановлення структурно-функціонального наповнення категорії самоменеджмент у цілях обґрунтування можливостей його застосування в системі управління підприємством .

Вклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи різноманітні підходи авторів встановлено, що самоменеджмент розвивався на онові багатьох концепцій (табл. 1).

Таблиця 1.
Еволюція концепцій самоменеджменту

Концепція	Суть	Переваги	Недоліки
Л. Зайверта	Передбачає шестикомпонентне функціональне управління власним розвитком	Зростання усіх видів ефективності (за рахунок часової ефективності), скорочення негативних наслідків діяльності	Неузгодженість цілей самоменеджменту із цілями саморозвитку ділової кар'єри.
М. Вудкока та Д. Френсіса	Вектор самоменеджменту орієнтований на потенціал того хто прагне розвитку	Виокремлено чинники та вимоги до саморозвитку	Невраховуються дестимулятори розвитку потенціалу
В. Карпичова	Згідно положень автора самоменеджмент- це розвиток себе, свого я	Можливість особистого розвитку із застосуванням індивідуальних інструментів	Надто виражений індивідуальнісний підхід
А. Хроленко	Основою самоменеджменту є кроскультурний діловий розвиток	Сприяє розвитку ділової кар'єри, ділових стосунків	Базується на першочерговому забезпеченні розвитку культурних якостей, що обмежує можливості професійного розвитку
Х. та Б. Швальбе	Основою концепції є забезпечення взаємозв'язку між успіхом та кар'єрою	Орієнтація на успішне виконання поставлених цілей	Відсутність можливості розроблення загальної моделі успіху, що могла б бути застосована для значної кількості суб'єктів самоменеджменту

Таким чином, базуючись на основних концепціях самоменеджменту встановлено, що до його структури необхідно включати такі елементи, що представлені на рис. 1.



Рис. 1. Структурно- елементний склад системи самоменеджменту

Як бачимо з рис.1 самоменеджмент основним профілем і завданням самоменеджменту є саморозвиток, тобто уміння самому розвивати свої професійно – ділові та особистісні якості. Дослідники виокремлюють такі складові, які повинен розвивати менеджер, щодо своєї особистості:

- професійна компонента (включає розвиток навиків та компетенцій щодо якісного забезпечення управлінської діяльності);
- особистісна компонента (передбачає уміння розвивати особисті «людські» якості);
- інтелектуальна компонента (здатність реалізовувати та розвивати свій інтелектуальний потенціал);
- фізична складова саморозвитку (передбачає необхідність фізичного розвитку);
- психологічна складова (передбачає психологічну зрілість та усвідомлення необхідності менеджером до особистого розвитку);
- соціальна складова (визначає потребу в розвитку соціально-поведінкової діяльності менеджера);
- ділова компонента (визначає здатність розвивати ділові стосунки).

Безумовно, перелік складових саморозвитку можна доповнювати, виходячи із практики оцінювання рівня розвитку менеджера. При цьому саморозвиток повинен здійснюватись на засадах функціонального підходу (рис. 2).

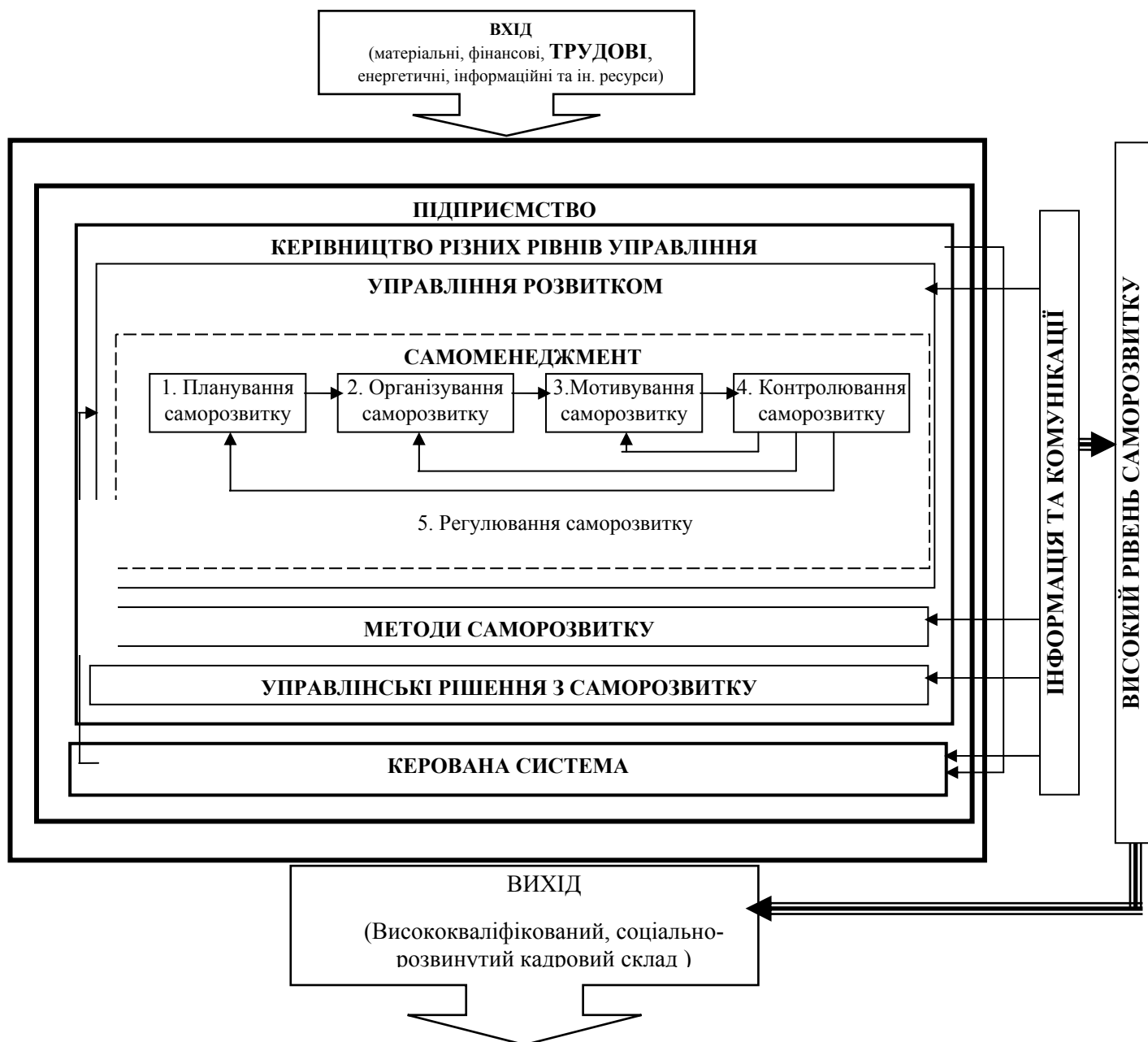


Рис. 2. Функціональна реалізація самоменеджменту на підприємстві

Застосовуючи функціональний підхід пропонуємо процес самоменеджменту визначити як сукупність цілеспрямованих дій на особистий розвиток у цілях його покращання та ефективного застосування у всіх напрямках. При цьому його доцільно здійснювати шляхом планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Отже, першим етапом самоменеджменту є планування. Під плануванням у самоменеджменті розглядається вид діяльності, що пов'язаний із прогнозуванням моделей особистісного розвитку за різними напрямками, формуванням цілей та завдань із саморозвитку, зосередженням зусиль працівників, що виявили намір саморозвиватись на досягненні поставлених цілей і виконанні завдань. У процесі планування повинна здійснюватись постановка цілей особистого розвитку, формування альтернативних планів їх досягнення. Особливістю планування в самоменеджменті є його динамічний характер, що зумовлює потребу постійного коригування планів розвитку.

Для практичної реалізації планів з саморозвитку та самоорганізації необхідно здійснити організаційне забезпечення цих процесів, яке реалізується у процесі організування. Організування у самоменеджменті дещо відрізняється від класичного організування, яке передбачає створення відповідних структур організації діяльності. Під організуванням у самоменеджменті розуміється ефективна організація власної трудової діяльності та процесу власного саморозвитку. Безумовно, перевагою буде виокремлення відповідальних осіб у підрозділах з організаційного розвитку, що відповідатимуть за відстежування рівня саморозвитку конкретних менеджерів, однак їх функціональне призначення буде

швидше рекомендаційного характеру, аніж обов'язкового, оскільки кожен хто прагне досягнути більшого, повинен особисто усвідомлювати потребу в саморозвитку.

Не менш важливим у процесі самоменеджменту є виконання мотивуючої функції. Необхідно визначити, що мотивує конкретну особу до саморозвитку. Так, аналізуючи різноманітні підходи до мотивування, все частіше у практичній діяльності, спостерігаються факти необхідності підкріплення зовнішніх мотивів (переважно матеріального характеру) іншими, які є більш ефективними. Одним із найважливіших у контексті самоменеджменту є мотив – саморозвитку. Його найвлучніше трактує у своїх теоріях А. Маслоу як повну реалізацію особистих здібностей та усвідомлення власної компетенції. Тому на етапі мотивування у самоменеджменті постає необхідність виявлення мотивів саморозвитку, їх застосування, усунення бар'єрів, що стримують його застосування, віддаючи перевагу стабільній професійній діяльності із конкретним результатом, але без підвищення його результативності. Не менш важливим, є виокремлення мотиву успіху (результату, досягнення). Саморозвиток передбачає застосування цього мотиву у формі постановки критеріїв отримання значних високих результатів, застосуванні нових інструментів виконання поставлених складних завдань.

Актуалізуючи ці два мотиви, можна швидко забезпечити відповідний рівень саморозвитку, шляхом:

- одночасної їх актуалізації та доповнення іншими мотивами;
- посилення значущості цих мотивів у трудовій діяльності;
- ситуаційного застосування мотивів саморозвитку.

Ефективне застосування мотивуючої функції передбачатиме не лише одержання конкретного очікуваного результату, а й удосконалення самого процесу його досягнення.

За результатами здійсненого планування, організування та мотивування саморозвитку необхідно здійснити встановлення відповідності між визначеними цілями особистісного розвитку та отриманими результатами, тобто здійснити контролювання, та усунути невідповідності під час регулювання саморозвитку. Доречно відзначити, що контролювання у самоменеджменті також відрізняється від класичного контролю в управлінській діяльності. Основною відмінністю є те, що воно здійснюється у формі самоконтролю, а не зовнішнього контролю.

Тобто сутність контролювання у самоменеджменті визначається як вид діяльності, що передбачає самостійне оцінювання результативності особистісного розвитку, та зокрема, встановлення його рівня, відповідно до поставлених критеріїв. У цьому контексті акцент зосереджено на самоконтролі.

Щодо регулювання у самоменеджменті, то здійснивши дослідження літературних джерел його функціональне та змістове наповнення визначено як вид діяльності, щодо усунення відхилень від планів особистісного розвитку, встановлених під час контролю. особливістю регулювання є можливість його здійснення на будь-якому етапі саморозвитку.

Таким чином підсумовуючи дослідження теоретичних аспектів самоменеджменту процес його управління пропонуємо виокремити як окремий інтегрований елемент системи управління загалом. Процес самоменеджменту трактуємо як реалізацію функцій саморозвитку на засадах використання методів і інструментів самоменеджменту та розроблення управлінських рішень щодо саморозвитку. Такий підхід до змісту процесу самоменеджменту зосереджений на сукупності дій щодо своєчасного саморозвитку менеджерів на підприємстві, згідно встановлених цілей та завдань.

Самоменеджмент є неформальним інструментом ефективного управління такими компонентами, яким, зазвичай вітчизняні менеджери приділяють незначної уваги:

- вміння володіти собою у будь якій ситуації;
- здатність раціоналізувати часові аспекти діяльності;
- здатність уникати стресів або ефективно їх нівелювати;
- постановка цілей, відповідних умовам господарювання та особистого розвитку;
- постійний саморозвиток;
- швидке адаптування до вимог та потреб управління;
- зміна усталених норм прийняття рішень на прогресивні;
- ефективне застосування новітніх методик управління та саморозвитку.

Для того щоб проаналізувати наскільки застосовувані є самоменеджмент серед вітчизняних менеджерів, було проведено дослідження за результатами різноманітних семінарів, програм розвитку самоменеджменту, в яких брали участь конкретні менеджери. Першочерговим завданням такого дослідження було встановлення того чи застосовується самоменеджмент у вітчизняній практиці управління. І було встановлено дані, що понад 35% менеджерів не розуміють як можна ефективно керувати підлеглими, не будучи самому ефективним лідером, за усіма компетентнісними параметрами. Тобто самоменеджмент вони вбачають невід'ємним елементом системи управління та постійно застосовують його. 40% менеджерів застосовують окремі елементи самоменеджменту, але не з власної ініціативи, а за розпорядженнями вищого керівництва або ж у випадках необхідності розвитку певних власних компонент, згідно вимог займаних посад. 20% менеджерів зазначили, що розуміють потребу у застосуванні самоменеджменту, однак через брак досвіду, коштів, відсутність критичного самоаналізу рідко застосовують самоменеджмент. І лише 5% не застосовують самоменеджмент (однак це пов'язано не із відсутністю бажання чи можливостей, а швидше з обставинами, в яких вони здійснюють свою професійну діяльність).

Наступною компонентою дослідження самоменеджменту було встановлення змістового наповнення процесу самоменеджменту, серед управлінців, які його застосовують. Так основними напрямками здійснення самоменеджменту, які найчастіше застосовувались в практиці управління є:

- самоменеджмент керівних та лідерських здібностей;

- комунікаційний самоменеджмент;
- коучинговий самоменеджмент;
- самоменеджмент особистісної та організаційної ефективностей;
- результативний самоменеджмент (орієнтація на «результат управління»)

Встановити конкретну пріоритетність для напрямів наведених вище серед досліджених управлінців достатньо складно, так як вони застосовувались по мрі необхідності в конкретній ситуації управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, підводячи підсумки, встановлено, що кожному управлінцю необхідно розвиватись, і ця потреба має бути самоусвідомленою. Інструментом такого розвитку виступає самоменеджмент. Його застосування у практиці управління дозволить підвищити ефективність управління та забезпечить продуктивну роботу менеджера. Чимало питань у цьому напрямку є невирішеними, серед них доцільність вибору конкретного інструменту самоменеджменту, моделі саморозвитку і ефективність застосування самоменеджменту, що потребує подальшого їх дослідження.

Література.

1. Колпаков В. М. *Самоменеджмент* / В.М. Колпаков. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
2. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу / О.І. Бабчинська, А.К., Мідляр. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.
3. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту / М.П. Лукшевич. – К.: МАУП, 2010. –225с.
4. Зайверт Л. *«Ваше время - в Ваших руках»* / Л. Зайверт.- м.: Инфра-М, 2005.-268с.
5. Вудкок М., Френсіс Д. Розкріпачений менеджер: для керівника-практика: пер. з англ. / М. Вудкок, Д. Френсіс.- М: Справа, 1991.
6. Карпичев В. Самоменеджмент (Введение в проблему) // *Проблемы теории и практики управления*. — 1994. — № 5. — С. 103—107.
7. Хроленко А.Т. *Самоменеджмент* / А.Т. Хроленко. М.: Економіка, 2005.– 250 с.
8. Швальбе Б, Швальбе Х. *Особистість, кар'єра, успіх*: пер. з нім./ Б.Швальбе, Х.Швальбе. - М.: А Видавнича група «Прогрес», 1993. – С. 201-208.
9. Тренінги, семінари, конференції на Jobs.ua [Електронний ресурс] // Jobs.ua : офіційний портал послуг для роботодавців та шукачів. – Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/trainings/>
10. Чкан А. С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві / А. С. Чкан, І. В. Ганза // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 1. - С. 261-266.
11. Маркова С. В. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту / С. В. Маркова, А. С. Чкан, О. М. Олійник // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 194-201.

References.

1. Kolpakov, V.M. (2008), *Samomenedzhment* [Self-management], DP “Vidavnichij dim “Personal”, Kyiv, Ukraine.
2. Babchynska, O. I. and Midliar, A. K. (2016), “Self-management as a component of professional development of staff”, *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (Accessed 10 Nov 2019).
3. Lukashevych, M.P. (2010), *Teoriia i praktyka samomenedzhmentu* [Theory and practice of self-management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
4. Zaivert, L. (2005), *Vashe vremia - v Vashykh rukakh* [Your time in your hands], Ynfra-M, Moscow, Russia.
5. Vudkok, M. and Frensis, D. (1991), *Rozkripachenyi menedzher* [Rosary manager], Sprava, Moscow, Russia.
6. Karpychev, V. (1994), “Self-management (Introduction to the problem)”, *Problemy teoryy y praktyky upravleniya*, vol. 5, pp. 103—107.
7. Khrolenko, A.T., (2005). *Samomenedzhment* [Self-management], Ekonomika, Moscow, Russia.
8. Shvalbe, B. and Shvalbe, Kh., (1993), *Osobystist, kariera, uspikh*: per. z nim. [Personality, career, success: trans. from deutch], Vydavnycha hrupa «Prohres», Moscow, Russia.
9. jobs.ua (2019), “Trainings, seminars, conferences on Jobs.ua. Jobs.ua: official portal of services for employers and job seekers”, available at: <http://www.jobs.ua/ukr/trainings/> (Accessed 15 October 2019).
10. Chkan, A. S. and Hanza, I. V., (2014), “Self-management as the main tool of the motivational management system in the enterprise”, *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho univertsytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1, pp. 261-266.
11. Markova, S. V. Chkan, A. S. and Oliinyk, O. M. (2014), “Managerial approaches to the formation of the enterprise quality management system by means of personnel development and self-management”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 194-201.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2019 р.