

КОСТЯНТИН
КОШЕЛЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ У ЧАСИ ВІЙНИ

лідерство, ефективність
та життєстійкість



«КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАР»

КИЇВ, 2023

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

УДК 005:355.01](477)-029:821-94
АЗ К76

Усі права захищені.

Жодна частина цієї книги не може бути відтворена у будь-якій формі без письмового дозволу власника авторських прав.

Дані, наведені у книзі у вигляді рекомендацій, порад, кейсів, статистичних узагальнень, суджень і висновків, є, за своїм змістом і формою, винятково вираженням професійних напрацювань автора та його позиції, в чому автор надав відповідні запевнення видавництву.

Усі матеріали використані у книзі виключно з відома та за наявності дозволів дописувачів та контриб'юторів таких матеріалів, в чому автор надав відповідні запевнення видавництву.

Кошеленко Костянтин

Менеджмент у часи війни – К.: Кінцевий бенефіціар, 2023. – 320 с.

ISBN 978-617-7982-09-7

Це не просто книга про ведення справ в умовах повномасштабного вторгнення у країну. Це глибокий аналіз того, як зберегти продуктивність, розвивати команду та залишатися вірним своїм цінностям, коли зовнішній світ перебуває в хаосі.

Автор ділиться власним досвідом, а також залучає українських та іноземних топ-менеджерів, щоб поділитися їх уроками, набутими під час кризових ситуацій. Від спорту до соціального підприємництва, від взаємодії з міжнародними партнерами до залучення громадськості – ця книга надасть вам інструменти та стратегії, щоб бути стійкими і впевнено рухатись вперед, незалежно від обставин у найкритичнішому їх прояві.

УДК 005:355.01](477)-029:821-94
АЗ К76

© Кошеленко К.Б., 2023

© Кінцевий бенефіціар, 2023

ISBN 978-617-7982-09-7

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ЗМІСТ

ВІД АВТОРА

Частина 1. Команда та процеси

- 1.1. Реагування, адаптація та зміна підходів
- 1.2. Розподіл ресурсів та організація процесів
- 1.3. Робота з командою в умовах перманентного стресу
- 1.4. Лідерство та команда. Думки експертів-контрибуторів

Частина 2. Стійкість, перемоги та невдачі

- 2.1. Пекельний Agile. Управління проєктами в умовах обмежень
- 2.2. Управління ризиками, коли цим неможливо управляти
- 2.3. Роль технологій та інновацій у стійкості системи
- 2.4. Вплив на менеджмент технологій останнього десятиліття. Висновки контрибуторів

Частина 3. Залучення та масштабування

- 3.1. Міжнародне співробітництво на 360
- 3.2. Залучення волонтерів та громадськості
- 3.3. Маркетинг та комунікація, яким не вчать у бізнес-школах
- 3.4. Управлінські практики та інсайти експертів

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>



Частина 4. Фундамент

- 4.1. Навчання та розвиток, коли всім не до цього
- 4.2. War-Life balance. Робота і життя менеджера
- 4.3. Спорт – секретна зброя лідерів
- 4.4. Особиста стійкість у турбулентні часи. Алексія Мікельс

Частина 5. Майбутнє

- 5.1. Після перемоги: Уроки та практики у мирний час та історичні перспективи. Лорен Янг
- 5.2. Висновки та принципи турбулентного менеджменту. Роман Кузюк
- 5.3. Про наступну книгу, яку пишемо разом. Ком'юніті в LinkedIn
- 5.4. Повоєнна відбудова. Візія контрибуторів

Як я писав книгу – персональний mindset

Наші інсайти

ПРО АВТОРА

Профілі експертів-контрибуторів

Подяки

Бібліотека менеджера у часи війни

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

**Книга присвячується моїй дружині Ользі та дітям,
Станіславу і Вікторії – джерелу моєї натхненності і опори.**

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>



ВІД АВТОРА

*Якщо ти хочеш побудувати корабель, не клич людей,
щоб збирати дерево і не розповідай їм про свої плани.*

Натомість, вчи їх тужити за безкрайнім морем.

Антуан де Сент-Екзюпері

Впевнений, що коли ви діставали цю книгу з полиці, або додавали у кошик на сайті, навколо було немало інших якісних книг, присвячених менеджменту. Серед цих книг точно були десятки нових та десятки бестселерів, перевірених десятиріччями.

Це результат попиту на ефемерну можливість вивчити досвід інших людей, а не ризикувати та витратити час, отримуючи особистий. Результат попиту на можливість звірити власні думки з думками людей, які стикались з обставинами, в яких ви були або будете. А ще результат конкуренції ідей та підходів, рефлексій та інсайтів навколо теми, яка, можливо, є найважливішою для людства, адже можливість управляти прямо або опосередковано системами, в яких ми знаходимося, є прерогативою людей.

Ефективне управління процесами, людьми та організаціями стоїть у центрі успішного ведення будь-якої справи, від малого стартапу до великої корпорації, від керування громадськими ініціативами до проведення реформ на державному і світовому рівні. Його важливість не може бути переоцінена, оскільки від компетентного менеджменту залежить успіх або неуспіх у досягненні цілі та якість процесу, що не менш важливо.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Мабуть, саме тому на полицях книгарень можна знайти безліч видань, присвячених цій темі. І хоча книжок про менеджмент багато, велика їх частина не втрачає своєї актуальності, адже потреба у досвіді інших людей та у погляді зі сторони у менеджерській спільноті не зникає. Можливо тому, що кожен хоче уникати помилок, вчасно бачити потенційні можливості і проблеми, а також швидко знаходити ефективні рішення.

Аналітики LinkedIn визначили навички, які є найбільш затребуваним від роботодавців, наймачів і рекламувальників вакансій у 2023 році¹.

Як пишуть автори дослідження, ефективне управління є ключовою рушійною силою залучення, продуктивності й утримання співробітників – усе це постраждало за останні роки. Не дивно, що ця навичка займає перше місце у світі, оскільки управлінські навички потрібні для всіх робочих функцій. Насправді управління було включено до 10 найбільш затребуваних навичок для бізнесу, продажів, інженерії, ІТ, управління проектами/програмами, маркетингу та рекрутингу.



Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>



Навички управління проектами відіграють ключову роль у забезпеченні виконання проектів вчасно, у межах бюджету та прийнятних стандартів якості. Це особливо важлива навичка у розподілених і міжфункціональних командах для забезпечення координації та згуртованості зусиль співробітників.

Але важливо зауважити, що, як говорять дослідники, маркетинг – це не окрема робота, а міжфункціональна здатність, яка стала найкращою навичкою для спеціалістів із продажу, підбору персоналу та управління проектами/програмами. Маркетинг допомагає організаціям відрізнитися від своїх конкурентів – незалежно від того, чи це означає створення інноваційних рішень, презентацію цих рішень клієнтам або залучення затребуваних талантів у якості працівників.

Тож, менеджмент сам по собі є багатограним та непростим, адже вимагає глибоких компетенцій у багатьох напрямках.

Коли мова йде про війну, перше, що спадає на думку, – це бойові дії, стратегії на полі бою, тактика ведення боїв. Але війна – це також випробування для економіки країни, для її бізнесу, її культури, соціальних зв'язків та ще безліч аспектів повсякденного життя. І ця книга саме про це.

Війна накладає свої виклики на економічний ландшафт, провокуючи дефіцит ресурсів, обмеження в транспортних сполученнях, зміни в попиті та пропозиції на ринку. Але справжній виклик полягає не тільки в тому, щоб вижити, а в тому, як і надалі просуватися вперед, зберігаючи свою діяльність стабільною. Це не просто про виживання, а про те, як залишатися ефективним, конкурентоспроможним, і навіть зростати в умовах, які

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

більшість людей вважає ненормальними, як це роблять зараз українські менеджери.

Цей текст – збірка думок для роздумів тим, хто не хоче припиняти своєї діяльності, коли світ навколо перевертається та зазнає руйнацій. Це для тих, хто готовий дивитися на ситуацію очима підприємця, шукаючи нові можливості та рішення там, де інші бачать тільки проблеми.

У цій книзі я ділюсь особливим досвідом. Досвідом, якого не побажаєш нікому. Досвідом, що був здобутий моєю командою в умовах величезних викликів, коли ми забезпечували стійкість інформаційних систем і процесів, а також прогрес у розвитку цифровізації соціальної сфери України під час повномасштабного вторгнення з боку росії.

Війна не лише випробовувала стійкість нашого суспільства, але і змушувала шукати нові, інноваційні підходи до менеджменту, які допомагають не лише вижити, але і рухатися вперед, незважаючи на обставини. Працюючи на рівні уряду, я мав можливість спостерігати за діями та результатами різних менеджерів, від керівників стартапів до директорів великих підприємств та урядовців. Це дало унікальний огляд практичних і ефективних підходів до управління цивільних організацій в умовах війни.

Досвід управління в умовах війни може бути корисним для менеджерів у всьому світі, адже ці навички та знання корисні і у інших кризових ситуаціях, таких як природні катастрофи, економічні кризи або глобальні пандемії. Робота в таких умовах може розвивати гнучкість, стресостійкість та здатність адаптуватися до змін, які є корисними для будь-якого менеджера, що працює в швидкозмінюваному середовищі.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Безцінним також є досвід співпраці з міжнародними організаціями, партнерами та стейкхолдерами під час війни та синергетичного поєднання зусиль всіх цих учасників для досягнення спільних цілей. Особливості крос-культурної та крос-командної взаємодії та переговорів можуть бути корисними для менеджерів у будь-якій країні глобального світу.

Також зазначу важливість ціннісного підходу, етики та корпоративної соціальної відповідальності, які набувають особливої актуальності в умовах кризи. Вони можуть стати орієнтирами для менеджерів у щоденній діяльності та прийнятті рішень. Орієнтирами, які набагато стійкіше і надійніше, ніж формалізовані місії, KPI, OKR та бізнес-плани.

Мені хотілось написати книгу максимально відкрито та уникнути менторського тону, але я не професійний автор, тож якщо зустрінете його у книзі, то не зважайте – я залюбки зверну увагу на ваші поради і експертні думки від вас у соцмережах.



facebook.com/Kkoshelenko



linkedin.com/in/koshelenko/

Ця книга з'явилась майже випадково. Я не планував витратити час на письменництво під час війни. Вона не є мемуарами, писати які не варто раніше пенсії. Це узагальнення рефлексій і нотаток, які під час роботи у мене виникала потреба обдумувати та фіксувати, щоб щодня покращувати якість та усвідомленість практик менеджменту для коригування своїх підходів та готовності до наступних викликів. Викликів, непрогнозованих у своєму

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

негативному впливі та складнощах, які з'являлись щодня. Так крок за кроком з'явилися сторінки, які потім стали основою для книги, що була фіналізована під час війни.

Тим не менш, чогось в цій основі мені не вистачало. Не вистачало того, що нагадало би про один із важливих феноменів, який змінив усе під час повномасштабної війни. Феномен неймовірного єднання дуже різних людей, як всередині України, так і громадян усього цивілізованого прогресивного світу.

Великі і маленькі колаборації, спільні проєкти та акції підтримки, дуже різні по масштабу, географії та складу учасників, тривають і досі, підтримуючи українців в нашій боротьбі. Мені здається, що це той досвід, який людству важливо засвоїти та масштабувати.

Я мав зафіксувати у книзі цю силу єднання різних людей навколо спільних цінностей та солідарності з боротьбою українського народу проти російських загартників. Також мені хотілось відобразити у книзі красу і силу нашого різноманіття, але сам я це зробити би не зміг. Тому в цій книзі ви знайдете окремі думки та ідеї менеджерів з України та всього світу, які погодились долучитись до цієї роботи.

Для мене ця книга – це не просто збірник порад та рекомендацій. Це платформа для глобального діалогу, міст, який об'єднує менеджерські спільноти з усього світу. І я мрію, що, занурюючись у ці сторінки, ви зможете не тільки знайти відповіді на актуальні питання, а й відчути цей дух єдності, коли ми разом долаємо виклики сучасного світу.

Так, ця книга не про поле бою в традиційному розумінні слова. Проте, кожен день у вашій організації – це битва за продуктивність, цінності та гуманізм. Якщо вам

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

цікаво, як зробити цю боротьбу легшою і більш ефективною, гортайте далі.

Не претендую на вичерпне охоплення моєю працею теми менеджменту у часи війни. Проте явно книга була б не повною без опису досвіду, ідей, інсайтів та побажань людей, які не теоретично, а з максимальною прикладною цінністю працюють і, не побоююсь так стверджувати, живуть аспектами лідерства, управління, побудови бізнес-моделей, державотворенням та узагальнено – створенням цінності для клієнтів та громадян – суспільства в цілому.

З однієї сторони це українські підприємці, топ-менеджери та високопосадовці, які безпосередньо щодня стикаються з викликами воєнного сьогодення в Україні. При цьому ніхто з них ні на день не припинив працювати, створювати, воювати, захищати, забезпечувати та управляти. Управляти собою, своїми емоціями, гнівом, розпачем, часом та енергією. А головне – управляти своїми командами, процесами, ситуаціями.

З іншої сторони – це представники щирої міжнародної спільноти, різних сфер економіки, континентів, релігій, менеджерських практик та країн. У нас у книзі зібрані підходи та практики респондентів з США, Великобританії, Франції, Гонг Конгу, Нідерландів та інших держав на теми менеджменту, лідерства, персональної стійкості та продуктивності, управління конфліктами тощо.

В якийсь момент робота з цими експертами-контрибуторами навіть заставила мене зупинитись у власних текстах, щоб мати можливість прийняти на борт книги різних людей із різних індустрій та зосередитись на поєднанні їх досвідів на сторінках книги.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Я настільки захопився думками та влучними ідеями і фразами колег, що головною задачею стало зібрати їх у книзі таким чином, щоб вони взаємодоповнювали, підсилювали одне одного, або, навпаки, заставляли читача самостійно вирішувати за рахунок контраверсійності.

Це було чималою відповідальністю, але й великою честю працювати з цими топ-менеджерами, експертами-контрибуторами з різних країн. Вони надали цій книзі свій голос, свій досвід, свої уроки.

Взаємодія експертів і читачів у цій книзі інтерактивна – ви зможете не тільки подивитись результати їх опитувань, а і долучитись до них онлайн.

Більше того, в LinkedIn створена відкрита група «Менеджмент у часи війни», в якій ви можете долучитись до автора, видавця та експертів, щоб обговорювати питання, які виникнуть у вас протягом читання книги.



[linkedin.com/groups/9501126](https://www.linkedin.com/groups/9501126)

Кожна четверта глава книги є узагальненням досвіду та думок, якими наші експерти-контрибутори відкрито та з проактивною готовністю поділилися, за що я їм безмежно вдячний. А в останніх підрозділах книги ви зможете ознайомитись із коротким портфоліо кожного із них.

Київ, Україна
жовтень 2023 р.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЧАСТИНА 1.

Команда і процеси

1.1. Реагування, адаптація та зміна підходів

Nothing in life is more liberating than to fight for a cause larger than yourself, something that encompasses you but is not defined by your existence alone.

John McCain

Ці рядки я друкую близько опівночі під час повітряної тривоги. Вона є результатом випущених росією в сторону Києва та інших українських міст декількох десятків ракет. Це могла би бути прекрасна літня ніч, одна з тих, коли хочеться гуляти вздовж Дніпра до ранку, але вже другий рік поспіль в Україні таких ночей не буває.

Хтось вже знаходиться у бомбосховищі, хтось скористався правилом двох стін і знаходиться у ванні, а хтось продовжує спати, адже постійний недосип через тривоги не дає бути ефективним вдень.

В той же час, тисячі людей на фронті та у протиповітряній обороні працюють над тим, щоб захистити громадян і знищити все, що летить зі сторони росії.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Інколи їм вдається збити все, але не сьогодні. Зруйновано декілька житлових будинків у різних містах та є загиблі і постраждалі.

У нас говорять, що люди швидко звикають до хорошого, але війна показала, що так само швидко звикають і до горя, стресу і екстремальних умов. Ще вчора ти міг бути вимогливим до побуту офісним робітником, а сьогодні будеш готувати їжу на вогнищі, опанувувати зброю та радіти можливості підключати своє обладнання до дизель-генераторів та Starlink'ів, якщо нема світла та зв'язку. Будеш радіти можливості побачити схід сонця та своїх близьких.

Кожна людина здатна адаптуватися до нових обставин по-своєму, але з практики ми знаємо, що така адаптація зазвичай призводить до одного з трьох протистих відгуків: «бий», «біжи» або «замри».



Одна група людей відповідає на виклики агресивно, відстоюючи свої інтереси зі всією силою. Це їх «бий» є своєрідною реакцією на виклик.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

На протипагу «бий»-реакції, деякі особистості вибирають втечу від викликів. Ці люди відчувають потребу уникнути конфлікту або стресових ситуацій, вони зосереджуються на знаходженні безпечного місця або розв'язку, що мінімізує збитки. Ця «біжи»-стратегія виживання, в основі якої лежить самозбереження.

Нарешті, є ті, хто «завмирає» перед обличчям викликів. Вони не намагаються боротися або втекти, а замість цього заминаються в сподіванні, що проблема сама зникне. Це може виглядати нерозумно, але в деяких ситуаціях «замерзання» може бути найкращим вибором, особливо якщо активні дії можуть лише погіршити ситуацію.

Усі ці реакції природні, але вони демонструють, наскільки різними можуть бути наші підходи до адаптації і змін. Усі ці реакції ми гіпертрофовано могли спостерігати у людей під час повномасштабного вторгнення, особливо у перші місяці.

У великих і малих колективах доводилось працювати з усіма трьома станами, два з яких, зазвичай, не просто непродуктивні, а і створюють додаткові операційні ризики. «Біжи» та «замри» – це ще і дві реакції, які можуть бути заразними в командному середовищі.

«Біжи» – це реакція, яка полягає в уникненні чи втечі від проблеми або загрози. У командному контексті, це може виявитися у вигляді небажання розбиратися з проблемами, уникання відповідальності або нездатності протистояти конфлікту. Негативна сторона цього полягає в тому, що проблеми не вирішуються, а натомість вони ігноруються або передаються іншим. В умовах війни ця реакція ще має і максимально прямий прояв – люди покидають робочі місця, міста проживання та думають про робочі задачі далеко не в першу чергу.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

«Замри» – це інший тип реакції на стрес, який полягає в нездатності реагувати або діяти відповідно до обставин. Люди, які «замерзають», часто відчувають параліч або байдужість до свого оточення. У командному контексті, ця реакція може виявитися як апатія, недостатній ентузіазм або відсутність ініціативи. Як і реакція «біжи», «замри» може бути заразною в команді, оскільки люди можуть почати наслідувати поведінку своїх колег. Це призводить до загального зниження продуктивності, недостатку мотивації та втрати драйву до досягнення цілей.

Ви можете подумати, що вас це мало стосується, адже у вас зараз немає війни і в офісі все спокійно, але спробуйте придивитись і ви побачите, що у житті членів вашої команди також достатньо стресу, який викликає ці реакції та їх наслідки. Не такі вражаючі, як коли над дахом офісу літають ракети, але, тим не менш, деструктивні.

Обидві ці реакції можуть стати проблемою, якщо вони домінують в команді. Важливо навчити команду конструктивно реагувати на стресові ситуації, замість вдачі до механізмів «біжи» або «замри».

Для цього нам, менеджерам, важливо виховувати у колективі атмосферу відкритості, співпраці і довіри. Це означає, що команда повинна почуватися в безпеці, виражаючи свої думки та емоції, і знати, що їх буде почуто. Це також означає, що команда повинна відчувати, що її члени підтримують одне одного у вирішенні проблем, замість уникати їх або відмовлятися від відповідальності.

Менеджер також може впроваджувати стратегії, які допоможуть команді краще справлятися зі стре-

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

сом. Це може включати у себе регулярні тренінги з керування стресом, на які точно не буде часу під час форс-мажору, або час для відновлення після високих навантажень, мотиваційні механізми підтримки з боку компанії та керівництва, а також спільна п'ятнична піца з неформальним спілкуванням. До речі, п'ятнична піца була єдиним із цих інструментів, який був сталим у нашому колективі весь цей період.

Коли команда вчиться ефективно впоратися зі стресом і конструктивно реагувати на виклики, вона може перетворити потенційну негативну енергію «біжи» або «замри» в позитивну силу, що сприяє згуртованості, розвитку та досягненню цілей. Не можу похвалитись тим, що ми були такою силою постійно, але у ті періоди, коли це вдавалось, команда давала аномально потужні проривні результати. Ба більше, в такі періоди команда надихала оточуючих людей діяти так само, що створювало позитивний каскадний ефект.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>