

**КОСТЯНТИН
КОШЕЛЕНКО**

МЕНЕДЖМЕНТ У ЧАСИ ВІЙНИ

Лідерство, ефективність та життєстійкість



**Кінцевий бенефіціар
Київ, 2024**

УДК 005(477)''364''
К79

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 К.

Менеджмент у часи війни / Костянтин Кошеленко. – К. : Кінцевий бенефіціар, 2024. – 320 с.

ISBN 978-617-7982-19-6

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 топменеджерів, 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.

ISBN 978-617-7982-19-6

© Кошеленко К.Б., 2024

© Кінцевий бенефіціар, 2024

ЗМІСТ

Передмова Foreword	9
Від автора From the author	13
Частина 1. Команда і процеси Part 1. Team and Process	23
1.1. Реагування, адаптація та зміна підходів 1.1. Reaction, Adaptation, and Changing Approaches	23
1.2. Розподіл ресурсів та організація процесів 1.2. Resource Allocation and Process Organization	39
1.3. Робота з командою в умовах перманентного стресу 1.3. Working with a Team under Constant Stress	51
1.4. Лідерство та команда. Думки експертів-контрибуторів. 1.4. Leadership and Team. Thoughts of Expert Contributors.	71
Частина 2. Стійкість, перемоги та невдачі Part 2. Resilience: Triumph and Tribulation	83
2.1. Пекельний Agile. Управління проєктами в умовах обмежень 2.1. Hellish Agile. Project Management under Constraints	83

2.2. Управління ризиками, коли цим неможливо управляти	97
2.2. Managing Risks When It's Impossible to Manage	
2.3. Роль технологій та інновацій у стійкості системи	111
2.3. The Role of Technology and Innovation in System Resilience	
2.4. Вплив на менеджмент технологій останнього десятиліття. <i>Висновки контрибуторів</i>	125
2.4. Impact on Management of Technologies of the Last Decade. Contributors' Conclusions	
Частина 3. залучення та масштабування	135
Part 3. Engagement and Scaling	
3.1. Міжнародне співробітництво на 360 градусів	135
3.1. 360 International Cooperation	
3.2. залучення волонтерів та громадськості	149
3.2. Involving Volunteers and the Community	
3.3. Маркетинг та комунікація, яким не вчать у бізнес-школах	155
3.3. Marketing and Communication Not Taught in Business Schools	
3.4. Управлінські практики та інсайти експертів	161
3.4. Management Practices and Expert Insights	
Частина 4. Фундамент	175
Part 4. The Bedrock of Values	
4.1. Навчання та розвиток, коли всім не до цього	175
4.1. Learning and Development When No One Has Time for It	

4.2. War-Life balance.	
Робота і життя менеджера	183
4.2. War-Life Balance. The Work and Life of a Manager	
4.3. Спорт – секретна зброя лідерів	193
4.3. Sport – The Secret Weapon of Leaders	
4.4. Особиста стійкість у турбулентні часи.	
Алексія Мікельс	203
4.4. Personal Resilience in Turbulent Times. Alexia Michiels	
Частина 5. Майбутнє	213
Part 5. The Future	
5.1. Після перемоги: уроки та практики у мирний час та історичні перспективи. Лорен Янг	213
5.1. After Victory: Lessons and Practices in Peaceful Times and Historical Perspectives. Lauren Young	
5.2. Висновки та принципи турбулентного менеджменту. Роман Кузюк	225
5.2. Conclusions and Principles of Turbulent Management. Roman Kuziuk	
5.3. Про наступну книгу, яку напишемо разом. Ком'юніті в LinkedIn.	229
5.3. About the Next Book We Write Together. LinkedIn Community.	
5.4. Пovoєнна відбудова. Візія контрибуторів.	235
5.4. Post-War Reconstruction. Vision of the Contributors.	
Як я писав книгу. Персональний mindset	253
How I Wrote the Book – Personal Mindset	
Профілі експертів-контрибуторів	265
Profiles of Expert Contributors	
Наші інсайти	279
Our Insights	

Про автора	289
About the author	
Подяки	295
Acknowledgments	
Бібліотека менеджера у часи війни	305
Manager's Library in Times of War	

*Книга присвячується моїй дружині Ользі та дітям,
Станіславу і Вікторії – джерелу мого натхнення
і опори*

*24% від роялті за книгу
у 2024 році спрямовується на*

UNITED24





ПЕРЕДМОВА

Foreword



Олександр Новіков, голова Національного агентства з питань запобігання корупції 2020-2024 рр.

Українці, керівники українських організацій та мереж продемонстрували з 24 лютого 2022 таку стійкість, у яку не вірив жоден з урядів світу.

Будь-який масштабний успіх є наслідком організованих зусиль. Об'єднаних чи децентралізованих. Значна частина секретів успішної протидії найбільшій військовій та пропагандистській машині східної півкулі, росії, – у цій книзі.

Книга важлива не тільки для того, щоб зафіксувати досвід та зробити інші демократії, які стоять перед схожими викликами, стійкішими. Вона важлива для масштабування результату. Для того, щоб Україна, свобода та демократія у світі могли не тільки вистояти, але й перемогти. Для того, щоб наші нащадки могли вивчати історію без розділів про третю світову війну. Для того, щоб вони взагалі у людства були. Практичні інструменти для такої перемоги у ваших руках та на сторінках книги «Менеджмент у часи війни».



Деніел Ф. Рунде

Старший віцепрезидент Центру стратегічних та міжнародних досліджень, автор книги «Американський імператив: Відновлення глобального лідерства через м'яку силу»

Це захопить читиво про лідерство та управління в період надзвичайного виклику – незаконного вторгнення росії в Україну. Україна захищає себе і водночас здійснює зміни в суспільстві, роблячи важкі, але необхідні кроки, щоб забезпечити своє майбутнє на Заході. Ця книга відображає мислення та стратегії одного з провідних українських лідерів.



Антоніо Гарсія

PhD, MBA, PMP Старший менеджер в уряді Шотландії, викладач Open University, колишній офіцер армії в Національних силах оборони Південної Африки

Хороша і цікава книга. Її перевага у перспективі, яка втілена і підсумована в назві. Вона перегукується і підсилює багато з того, що я викладаю в The Open

University Business School та тим, що я відчуваю в управлінні великою командою (хоча і в країні, яка не перебуває у стані війни), а також те, чого мене вчили, коли я отримував ступінь MBA. У цьому сенсі книжка буде цікава як практикам, так і студентам, які вивчають менеджмент. Вона додає цінності, оскільки лідерство має величезний контекстуальний аспект і вимагає глибокого обговорення під час війни – ця книга поповнює багаж знань і є чудовим доробком автора.



Шейн О'Ніл

IT-спеціаліст, колишній медик, автор книги «Щоденник респіраторного терапевта: 30 днів у Новому Орлеані на початку пандемії COVID-19», 2022 року він приїхав в Україну на три місяці, щоб викладати першу медичну допомогу українському цивільному населенню

Корпоративні звільнення, стихійні лиха, пандемії та політичні потрясіння – всі вони мають аналоги в цій книзі, хоча й у ще більш екстремальних умовах, ніж ті, з якими довелося зіткнутися більшості з нас на Заході в недавньому минулому.

Костянтин Кошеленко та група експертів-контрибуторів діляться своїм досвідом збереження мотивації, інновації та якісної роботи своїх команд у найсуворіших умовах, які тільки можна собі уявити.



ВІД АВТОРА

From the author

*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 чимало інших якісних книг, присвячених менеджменту. Серед них точно були десятки нових та десятки бестселерів, перевірених десятиріччями.

Це результат попиту на ефемерну можливість вивчити досвід інших людей, а не ризикувати та витрачати час, отримуючи власний. 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 знаходимось, 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.

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 році.¹

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

1 Jen Dewar
“The Most
In-Demand
Skills for
2023”



The 2023 Most In-Demand Skills

1. Management
2. Communication
3. Customer service
4. Leadership
5. Sales
6. Project management
7. Research
8. Analytical skills
9. Marketing
10. Teamwork

LinkedIn Learning

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.

Проте наголошую, 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, їх презентацію 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 йдеться 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, культури, соціальних