

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ В УМОВАХ КРИЗИ

**ГАРБУЗІЮК Олександра Олександрівна**

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-2017-3830>

e-mail: [oleksandra.garbuziuk22@gmail.com](mailto:oleksandra.garbuziuk22@gmail.com)

**ЙОЛКІН Сергій Миколайович**

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-8686-352X>

e-mail: [jolkinsergij@gmail.com](mailto:jolkinsergij@gmail.com)

У статті наголошено на важливості вирішення проблем зайнятості та подолання причин безробіття населення через розвиток самозайнятості. Основний акцент зроблено на категорії самозайнятих осіб та на залученні чинника лідерства у межах соціально-трудова відносин. Метою дослідження визначено удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи. Показано, що попри наявність публікацій, присвячених питанням функціонування та вдосконалення соціально-трудова відносин, зайнятості, лідерство саме в сегменті самозайнятих осіб у достатній мірі залишається не вивченим і не дослідженим. Напрацьовано нові підходи, інструменти та засоби розвитку лідерських якостей і потенціалу самозайнятих осіб. Показано, що у кризовій ситуації, а саме в умовах війни, в Україні стрімко зростає попит на послуги самозайнятих осіб, зокрема в сфері дизайну та арту, програмування, роботи з текстами, аудіо та відео, аутсорсингу і консалтингу, мобільних додатків, перекладів, програмування. Розроблено алгоритм заходів для формування й реалізації лідерського потенціалу самозайнятих осіб. Визначено особливості таких етапів алгоритму, як інституціалізація діяльності; опис загальних лідерських характеристик в обраному виді економічної діяльності; розробка і впровадження власного внутрішнього методичного забезпечення з управління розвитком лідерського потенціалу; планування заходів з формування лідерського капіталу; визначення функціонально-структурних характеристик лідерського потенціалу; схвалення програми розвитку лідерських властивостей і характеристик; реалізація накопичених функцій лідерства. До провідних функцій лідерства самозайнятих осіб віднесено: управління власною професійною культурою, професійний саморозвиток, реалізацію власного людського потенціалу, уникнення професійних та інших конфліктів, налагодження якісної комунікації у фахово-професійному середовищі.

**Ключові слова:** персонал, зайнятість, соціально-трудова відносини, самозайнятість, лідерство, війна, криза.

## MANAGEMENT OF LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SELF-EMPLOYED PERSONS IN CRISIS CONDITIONS

**HARBUZIUK Oleksandra, JOLKIN Sergij**

Khmelnytskyi National University

The article emphasizes the importance of solving employment problems and overcoming the causes of unemployment. The main emphasis is placed on the category of self-employed persons and on the involvement of the leadership factor within social and labor relations. The purpose of the study is to improve the theoretical, methodological and applied principles of managing the development of leadership qualities of self-employed persons in crisis conditions. It is shown that despite the existence of publications devoted to the functioning and improvement of social and labor relations, employment, etc., as well as leadership, leadership in the segment of self-employed persons remains insufficiently studied and researched. New approaches, tools and means of developing leadership qualities and potential of self-employed persons have been developed. It is shown that in a crisis situation, namely in the conditions of war, the demand for the services of self-employed persons in Ukraine is rapidly growing, in particular in the field of design and art, programming, work with texts, audio and video, outsourcing and consulting, mobile applications, translations, programming. An algorithm of measures for the formation and realization of the leadership potential of self-employed persons has been developed. Features of such stages of the algorithm as institutionalization of activity are determined; description of general leadership characteristics in the selected type of economic activity; development and implementation of own internal methodical support for managing the development of leadership potential; planning activities for the formation of leadership potential; determination of functional and structural characteristics of leadership potential; approval of the program for the development of leadership qualities and characteristics; implementation of accumulated leadership functions. The leading leadership functions of self-employed persons include: managing one's own professional culture, professional self-development, realizing one's own inherent human potential, avoiding professional and other conflicts, establishing high-quality communication in one's own business environment, especially digital relations and connections.

**Key words:** personnel, employment, social and labor relations, self-employment, leadership, war, crisis.

---

ГАРБУЗЮК, О., & ЙОЛКІН, С. (2023). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ В УМОВАХ КРИЗИ. *Development Service Industry Management*, (3), 111–115. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(17))

HARBUZIUK, O., & JOLKIN, S. (2023). MANAGEMENT OF LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SELF-EMPLOYED PERSONS IN CRISIS CONDITIONS. *Development Service Industry Management*, (3), 111–115. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(17))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Лідерство як соціально-економічна категорія мікрорівня в науковій літературі з'явилося відносно недавно. Попри розуміння того, що в колективі мають бути особи, які ініціюють позитивні процеси та які, власне, ведуть за собою цей колектив і забезпечують за рахунок цього розвиток підприємства і його бізнесу, ці питання здебільшого зводилися до якісного і ефективного управління. Водночас, коли справжні лідери почали з'являтися не лише з-поміж управлінського персоналу (керівників), стало зрозуміло, що ми маємо справу з новим явищем – лідерством, яке має не менший, а часто й більший, вплив на ефективність організації (чи її структурного підрозділу), ніж хороше керівництво.

Водночас, цікавим стає аспект поширення лідерства на самозайнятих осіб. Адже такі особи працюють самостійно, без участі в трудовому колективі, відтак, лідерство тут має специфічні ознаки і в більшій мірі проявляється у питаннях співпраці зі замовниками послуг (робіт, товарів), конкуренції з іншими особами / суб'єктами, що здійснюють аналогічні види діяльності, залученні додаткового персоналу та співпраці з іншими працівниками / особами. При тому, у будь-якому разі лідерські якості сприяють самозайняттю в питаннях забезпечення себе зайнятстю, отримання замовлень, позиціонування на ринку праці і в сфері соціально-трудових відносин.

Важливо вказати на те, що ринок праці в Україні під час повномасштабної війни зазнав критично негативного впливу з боку факторів зовнішнього середовища (захоплення територій, руйнування підприємств, втрата робочих місць і зайнятості, вимушені внутрішні та зовнішні переміщення населення, залучення працівників до лав Збройних сил України і т. п.). Це об'єктивно обумовило зростання таких явищ, як приховане безробіття та самозайнятість населення. Відтак, питання удосконалення лідерських якостей самозайнятих сприятиме зниженню рівня соціальної напруги в суспільстві та зниженню навантаження на місцеві ринки праці, фактично, слугуватиме чинником створення нових конкурентоспроможних робочих місць.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання розуміння ролі та завдань лідерства в організаціях та на підприємствах, методичних засад його розвитку і впровадження, способів та методів використання в цілях розвитку бізнесу і т. п. достатньо добре, системно і комплексно розкриті у результатах наукових досліджень таких вітчизняних вчених, як О. Бабенко [1, с. 49-52], С. Бойко [2, с. 91-100], М. Мартиненко [4, с. 91-100], С. Нестуля [6, с. 77-83], О. Нестуля [7, с. 112-119], Л. Скібіцька [8, с. 10-18] та ін.

Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу на підприємствах, а також відносно самозайнятих осіб, включно з впливом лідерства на соціально-економічний розвиток і економічну безпеку організацій, висвітлені в межах досліджень і публікацій таких вчених, як Л. Борщ [3, с. 20-28], В. Міляєва [5, с. 34-40], Г. Старовойтова [9, с. 84-90], Р. Уразалієв, Т. Васильців [10, с. 153-158], Н. Гавловська, Є. Рудніченко [11, с. 179-184] та ін.

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Попри достатньо велику чисельність публікацій, присвячених питанням функціонування та вдосконалення соціально-трудових відносин, зайнятості і т. п., а також лідерства, лідерство саме в сегменті самозайнятих осіб у достатній мірі залишається не вивченим і не дослідженим. Існує потреба в напрацюванні нових інструментів та засобів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи.

### **Виклад основного матеріалу**

Як свідчить досвід України, в умовах війни стрімко зріс попит на послуги вітчизняних фрілансерів, самозайнятих осіб. Зокрема у 2023 р. об'єми відповідних запитів зросли на понад 80 %, а Україна за часткою самозайнятих осіб у загальній структурі зайнятих може стати лідером на європейському континенті, коли відповідний показник досягне 20 %; іншими словами кожен п'ятий працюючий буде фрілансером. Найбільш популярними професіями з-поміж українців, які є самозайнятими, на нині є дизайн та арт (32,5 %), програмування (19,9 %) та робота з текстами (19,4 %). Найбільша частка молодих фахівців (18-23 роки)

працює у таких категоріях, як аудіо та відео, аутсорсинг і консалтинг, дизайн та арт, мобільні додатки, переклади, програмування.

Як відомо, лідерство – це про здатність впливати на весь колектив, організовувати трудовий та інші процеси, своїм прикладом вести інших працівників за собою, мотивувати до позитивних дій і правильної корпоративної поведінки. Лідерство це також і про стресостійкість, що особливо важливо в середовищі війни, у складних кризових ситуаціях, коли ринок нестабільний та звузився, а можливості віднайти роботу (замовлення) все обмеженіші.

Самозайнята особа, фактично самостійно виконує ті чи інші роботи, відтак, її можна ототожнити з суб'єктами мікропідприємництва, які вкладають свої ресурси (фінансові, інтелектуально-кадрові, матеріально-технічні) у певний вид економічної діяльності, ризикують цими ресурсами з метою отримання заробітку та задоволення від своєї праці. Відтак, питання лідерства тут стосуються самої самозайнятої особи, її внутрішньої мотивації до нарощення і реалізації власного лідерського потенціалу.

На рис. 1 наведено відповідний алгоритм формування й реалізації лідерського потенціалу самозайнятих осіб.



Рис. 1. Алгоритм формування й реалізації лідерського потенціалу самозайнятих осіб

Джерело: складено на основі [1, с. 51].

Спершу слід вести мову про так звану інституціалізацію політики формування, розвитку та реалізації потенціалу лідерства. Іншими словами потрібно визначити діяльність у цьому напрямі окремим вектором

---

політики самоменеджменту самозайнятої особи. Однак, все починається з ідентифікації лідерських характеристик в обраному виді економічної діяльності. Такими характеристиками можуть слугувати наступні, а саме внутрішні:

- бути відповідальним, не боятися ухвалювати складні рішення та нести за них відповідальність;
- ставити на перше місце питання розвитку власної справи і професіоналізму;
- вміти керувати власною справою, мотивувати себе та інших, переконувати у правильності тієї, чи іншої поведінки, правил, принципів;
- мати харизму та здатність впливати на інших;
- мати гарний авторитет і довіру;
- вміти визнавати власні помилки та брати відповідальність за них на себе, вміти їх усвідомлювати та відшукувати рішення, які забезпечують їх виправлення.

До зовнішніх характеристик можна віднести:

- вміння комунікувати з замовниками послуг (робіт, товарів);
- вміння налагодити цифрові комунікації;
- вміння не просто виконувати ті, чи інші завдання, а працювати у напрямі розвитку самого ринку, модернізації як самої послуги, так і процесів її надання;
- здатність надавати додаткові послуги;
- здатність не лише надавати прямі професійні послуги, але й здійснювати консалтинговий супровід;
- спроможність бути гнучким у відносинах з замовниками, у т. ч. фінансових аспектах.

Після ідентифікації загальних лідерських характеристик слід розробити та впровадити внутрішнє методичне забезпечення з управління розвитком власного лідерського потенціалу на засадах розуміння того, що ми не можемо бути ідеалом, маємо властиві сильні сторони (переваги) та, вочевидь, недоліки (слабкі сторони). Відтак, важливо ідентифікувати власні риси і потенціал лідерства, до яких ми будемо прагнути і які ми плануємо розвивати. Наступним кроком вже стане планування тих заходів, які будуть реалізовані для формування відповідного лідерського потенціалу.

У підсумку визначення регламентів лідерства, а також впровадження його ознак у систему самоменеджменту, визначення функціонально-структурних характеристик лідерського потенціалу, здійснюється схвалення власної програми, включно з мотивацією до розвитку лідерських властивостей і характеристик.

Логічно, що після формування потрібного лідерського потенціалу можна приступати до реалізації накопичених функцій лідерства, провідними з яких є управління власною професійною культурою, професійний саморозвиток, реалізація властивого людського потенціалу, уникнення професійних та інших конфліктів, налагодження якісної комунікації у власному бізнес-середовищі, особливо цифрових відносин і зв'язків.

Надалі слід постійно працювати над подальшим розвитком лідерських якостей і потенціалу та здійснювати постійний моніторинг і контроль розвитку і реалізації власного потенціалу лідерства. При тому, аналізування може здійснюватися за векторами:

- формування та використання лідерства;
- структура лідерства;
- стан і динаміка лідерства;
- ефективність лідерства та міра реалізації лідерського потенціалу;
- вплив лідерства на бізнес-процеси;
- інтеграційні властивості лідерства;
- вплив лідерства на стратегічний поступ самозайнятої особи, її поступально-інституційний розвиток, який проявляється у розширенні, створенні суб'єкта господарювання (бізнес-одиниці), наймання додаткового персоналу.

Окрім вказаних аспектів, враховуючи, що лідерство є категорією, якою оперують в системі соціально-трудових відносин, при моніторингу та аналізуванні розвитку процесів лідерства слід надати додаткової характеристики таким питанням, як вплив лідерства на умови праці, на обсяги і характер зайнятості, на систему соціально-трудових відносин у цілому та їх структурні характеристики, на поступ соціальної інфраструктури, на питання мотивації та стимулювання праці, на різні аспекти продуктивності й ефективності зайнятості, на аспекти організації та нормування праці, на подальший професійно-кваліфікаційний розвиток самозайнятої особи, на нарощення й раціональне використання її інтелектуально-кадрового капіталу.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

У кризовій ситуації, а саме в умовах війни в Україні стрімко зростає попит на послуги самозайнятих осіб, зокрема в сфері дизайну та арту, програмування, роботи з текстами, аудіо та відео, аутсорсингу і консалтингу, мобільних додатків, перекладів, програмування.

Для формування й реалізації лідерського потенціалу самозайнятим особам слід впроваджувати розроблений алгоритм заходів (політики), який розпочинається з інституціалізації діяльності в цьому керунку.

Надалі самозайнятій особі слід ідентифікувати загальні лідерські характеристики в обраному виді економічної діяльності, а також розробити та впровадити внутрішнє методичне забезпечення з управління розвитком власного лідерського потенціалу. Важливо ідентифікувати ті риси і потенціал лідерства, до яких слід прагнути і які будуть розвиватися. Наступним кроком є безпосереднє планування заходів, які будуть реалізовані для формування відповідного лідерського потенціалу. У підсумку визначення регламентів лідерства, а також впровадження його ознак у систему самоменеджменту, визначення функціонально-структурних характеристик лідерського потенціалу, здійснюється схвалення власної програми, включно з мотивацією до розвитку лідерських властивостей і характеристик. Після формування потрібного лідерського потенціалу можна приступати до реалізації накопичених функцій лідерства, провідними з яких є управління власною професійною культурою, професійний саморозвиток, реалізація власного властивого людського потенціалу, уникнення професійних та інших конфліктів, налагодження якісної комунікації у фахово-професійному середовищі, особливо зі застосуванням засобів і можливостей цифрових відносин і зв'язків.

Перспективи подальших досліджень стосуються розширення сфер застосування лідерства на підприємствах і організаціях різних видів економічної діяльності, різних розмірів, спеціалізації, а також розвитку методик аналізування й оцінювання лідерства.

### Література

1. Бабенко О. М. Інструменти та засоби розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2018. № 1. С. 49-53.
2. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 91-100.
3. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу. *Економіка та право*. 2012. № 12. С. 20-28.
4. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство. Основи менеджменту : підручник. К.: Каравела, 2008. 424 с.
5. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. № 1. С. 34-40.
6. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології XXI ст. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: Економічні науки*. 2010. № 40. С. 77-83.
7. Нестуля О. О. Лідерство за визначенням «артхашастри» Каутільї. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 2(53). С. 112-119.
8. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 192с.
9. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально- філософського розгляду. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія: Гуманітарні науки*. 2012. № 2. С. 84-90.
10. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21 (2). С. 153-158.
11. Гавловська Н., Рудніченко Є., Кривдик М., Балабус Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 179-184.

### References

1. Babenko, O. M. (2018). Tools and means of leadership development in personnel management of restaurant enterprises. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, № 1, pp. 49-53.
2. Boyko, V. V. (2011). Political leadership in Ukraine: genesis and dynamics of development. *Policies management*, № 6, pp. 91-100.
3. Borshch, L. V. (2012). Economic fundamentals and innovative technologies for the formation and use of leadership potential. *Economics and Law*, № 12, pp. 20-28.
4. Martynenko, M. M. (2008). People as an element of organization: behavior, power, leadership. *Fundamentals of Management*. Kyiv, Ukraine: Karavela.
5. Milyayeva, V. R. (2014). Development of leadership potential in the process of forming managerial competence of the heads of educational institutions. *Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, № 1, pp. 34-40.
6. Nestulya, S. I. (2010). Emotional Leadership – A New Direction in Leaderology of the XXI Century. *Scientific herald of Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine. Series: Economic Sciences*, № 40, pp. 77-83.
7. Nestulya, O. O. (2012). Leading by the definition of «Arthashastry» of Kautilya. *Scientific herald of Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine. Series: Economic Sciences*, № 2(53), pp. 112-119.
8. Skibits'ka, L. I. (2009). Leadership and managerial style. Kyiv, Ukraine: Center for Educational Literature.
9. Starovoytova, H. M. (2012). Charismatic leadership as a subject of socio-philosophical consideration. *Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named after. M. Tugan-Baranovsky. Series: Humanities*, № 2, pp. 84-90.
10. Urazaliyev, R. M., Vasylytsiv, T. G. (2021). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Iss. 21 (2). pp. 153-158.
11. Havlovska N., Rudnichenko Ye., Kryvdyk M., Balabus D., Harbuziuk O. Rol menezhера-innovatora v upravlinskii ta proiektnii diialnosti. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*. . 2022. № 4. S. 179-184.