

## ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У ВОЄННИЙ ЧАС

*Ірена Свидрук*  
д.екон.наук, професор

*Юрій Турянський*  
д.екон.наук, професор

*Львівський торговельно-економічний університет (Україна)*

Лідерство відіграє важливу роль у воєнний час і може бути критичним для успіху військової операції. Лідери повинні мати здатність ухвалювати рішення в складних ситуаціях, координувати дії військових підрозділів та підтримувати дух бійців.

У воєнний час лідери можуть виконувати різноманітні ролі, такі як командування військами, підготовка та планування бойових дій, спрямування бойових дій на полі бою, організація логістики, спрямування розвідки та ведення переговорів із противником.

Важлива роль лідерства в управлінській діяльності організацій у цей нелегкий час зумовлена необхідністю стабілізації української економіки, забезпечення робочими місцями внутрішньопереміщених осіб тощо.

Ключовою особливістю лідерства у воєнний час є здатність до прийняття рішень в умовах стресу та невизначеності.

Загалом лідерство – це соціально-психологічний процес у колективі чи групі, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку їх членів. Лідерство – це стосунки домінування та підпорядкування, впливу і спрямування в системі міжособистісних стосунків у групі. Лідерство виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. В основі цього процесу лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення і любові.

Американські авторитети в галузі менеджменту Гарольд Кунц і Сіріл О'Доннел зазначали, якщо підлеглі керуються лише правилами і потребами, які встановив керівник, то вони можуть працювати приблизно на 60–65% своїх можливостей, щоб утриматися на роботі. А для того щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Цього можна досягти за допомогою різних засобів, але в основі їх всіх лежать потреби підлеглих.

Загальне лідерство в групі складається з таких компонентів – емоційного, ділового й інформаційного. Лідер може бути керівником групи, а може і не бути.

Виокремлюють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівника, звичайно, призначають офіційно, а лідера висувають стихійно;
- керівникові надають за законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідерові ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений внутрішньогруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, відповідає перед законом;
- висування лідера більшою мірою залежить від настрою групи, тоді як керівництво – явище стабільне;
- сфера дій лідера – переважно мала група; поле діяльності керівника ширше, оскільки він представляє трудовий колектив у широкій соціальної системі.

Важливу роль лідерство управлінця відіграє у воєнний час. Наукові дослідження щодо проявів лідерства майже всі стосувалися довоєнного стану. Виняток становить наукова праця С. Товстої, представлена на Всеукраїнській конференції «Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні», в якій автор представила бачення психологічних інтенцій лідерів в умовах війни [1].

Дослідження Європейської бізнес асоціації [2], проведене в травні 2022 р., стосувалося змін на ринку праці України, спричинених війною. Виявилось, що через 3 місяці війни 76 % підприємств змушені були ухвалювати рішення щодо персоналу, зокрема про оптимізацію бізнес-напрямів заявили 23 % керівників, про релокацію – 16 %, реорганізацію – 12 %, простій оголосило 10 % підприємств, призупинення діяльності на невизначений період – 8 %, закриття філій – 7 %. Так, 18 % підприємств жодних організаційних змін не планували, жодне з включених в опитування підприємств не планувало закриття бізнесу [19], що може свідчити про високу лідерську здатність їх керівників. Водночас під впливом війни 26 % керівників підприємств повідомили про плани замороження бюджетів на розвиток і навчання персоналу, 16 % – про замороження преміальних виплат, 13 % підприємств постали перед необхідністю скорочення персоналу, 11 % – зменшення рівня оплати праці, 2 % – звільнення частини працівників (про плани збільшення штату повідомило лише 3 % підприємств). Окрім того, 56 % керівників українських

підприємств повідомили, що працівники, які виїхали в країни ЄС і отримали там тимчасовий прихисток, продовжують працювати дистанційно з відповідною винагородою, 8 % запропонували таким громадянам оформити відпустку без збереження заробітної плати, 3 % підприємств виплачують таким працівникам матеріальну допомогу.

У частині дослідження, що стосувалася питань лідерства в організації та згуртованості колективу, виявлено, що у 38 % підприємств працівники обговорюють питання релокації або реорганізації, у 31 % підприємств бізнес-питання розв'язують лише на вищому рівні управління, 18 % керівників повідомили про відсутність такої практики. Водночас виявилось, що майже половина персоналу задоволена рівнем комунікації з керівництвом під час воєнного стану, 28 % – скоріше задоволені, близько 20 % працівників вважають, що ці питання потребують розв'язання, 6 % працівників не задоволені комунікаціями.

### Список використаних джерел

1. Товста С. Д. Психологічні інтенції науково-педагогічних працівників та лідерів в умовах війни. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. Київ : ДЗВО УМО, 2022. Т. 3. С. 52-53.
2. Support employees and the army: how business works during the war. URL: <https://eba.com.ua/en/pidtrymuyut-komandy-ta-armiyu-yak-pratsyuye-biznes-v-umovah-vijny>