

Ольга Мосій, Григорій Никитюк, Василь Горбатюк
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Olha Mosiy, Hryhorii Nykytiuk, Vasyl Horbatiuk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

KEY CHALLENGES AND TRENDS IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP DURING THE WAR

Резюме. Тривала широкомасштабна війна в Україні стала новим випробуванням для українського бізнесу. Етап шоку, який переживали люди та організації на початку війни, поступово змінився етапом адаптації до умов життя і ведення бізнесу під час війни. Оскільки керівництво та лідерство відіграє ключову роль у функціонуванні організацій, то його дослідження в умовах тривалої повномасштабної війни є надзвичайно важливим. Зокрема, вивчення того як лідери підтримують моральний дух працівників, забезпечують безпеку та ефективність роботи, допомагають командам адаптуватись і зберігати стійкість, сприятиме формуванню нових підходів до управління.

Численні дослідження вказують на значні зміни в ролях менеджерів та лідерів під час війни, що змушує компанії переосмислювати підходи до управління. Лідерам необхідно не лише забезпечувати стабільність і підтримку командам у складних умовах, але й виявляти гнучкість та швидко адаптуватись до мінливих обставин. Окрім традиційних управлінських функцій, лідери сьогодні все частіше виступають у ролі психологічної підтримки для своїх працівників, зосереджуються на створенні безпечного робочого середовища та розвитку навичок стійкості, що допомагає командам ефективніше справлятися з викликами, з якими вони стикаються щодня.

Лідерство під час війни є надзвичайно складним і вимагає готовності виконувати задачі з будь-якого місця і в будь-який час та інноваційних підходів для подолання різноманітних викликів. У таких умовах лідери повинні адаптувати свої стратегії до нестабільного середовища, де критичні рішення часто ухвалюються в умовах невизначеності та ризиків. Лідери, які швидко адаптуються до змінних умов, мають більші шанси на успіх. Гнучкість у прийнятті

рішень і здатність швидко змінювати стратегії стають критично важливими.

У нових умовах лідери не лише дають вказівки, але й повинні надихати, підтримувати, навчати, бути прикладом та справедливо оцінювати роботу команди. Вони мають створювати атмосферу довіри, в якій працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та почуття, відчуваючи підтримку навіть у складні моменти. Лідери також активно залучають команду до прийняття рішень, сприяючи розвитку ініціативності та відповідальності кожного члена колективу. Такий підхід підвищує залученість співробітників і сприяє їхньому професійному та особистісному зростанню, що є важливим для стійкого розвитку компанії в умовах змін і викликів.

Summary. The long, large-scale war in Ukraine has become a new test for Ukrainian business. The stage of shock, experienced by people and organizations since the beginning of the war, gradually changed to the stage of adaptation to living conditions and business during the war. Since management and leadership plays a key role in the functioning of organizations, its research in a long-lasting war is extremely important. In particular, studying how leaders support the moral spirit of employees, ensure safety and efficiency, help teams to adapt and maintain stability, promote new management approaches.

Numerous studies indicate significant changes in the role of managers and leaders during the war, which forces the company to rethink approaches to management. Leaders need not only to ensure stability and support to teams in difficult conditions, but also to show flexibility and quickly adapt to changing circumstances. In addition to traditional managerial functions, leaders are increasingly acting as psychological support for their employees, focusing on creating a safe work environment and developing stability skills, which helps teams to cope more effectively with the challenges they face daily.

Leadership during the war is extremely difficult and requires a willingness to perform tasks from anywhere and at any time and innovative approaches to overcome various challenges. In such circumstances, leaders should adapt their strategies to an unstable environment, where critical decisions are often made under uncertainty and risks. Leaders who adapt to changing conditions are more likely to success. Flexibility in making decisions and the ability to quickly change strategies become critical.

In new conditions, leaders not only give instructions, but also have to inspire, support, teach, be an example and fairly evaluate the team's work. They should create an atmosphere of trust in which employees can openly express their thoughts and feelings, feeling support even at difficult

moments. Leaders are also actively involved in making decisions, facilitating the development of initiative and responsibility for each team member. This approach increases the involvement of employees and promotes their professional and personal growth, which is important for the sustainable development of the company in conditions of changes and challenges.

Вступ. Лідерство є складним і багатогранним процесом, що об'єднує різні аспекти. Американська дослідниця Маргарет Херманн виділила кілька ключових чинників, що впливають на ефективність лідерства. Вона вважає, що ці чинники разом формують основу успішної взаємодії між лідером та його командою, сприяють досягненню спільних цілей і підтриманню продуктивного середовища. Цими чинниками є: 1) особа лідера; 2) риси груп та індивідів, якими керує лідер; 3) стосунки між лідером і тими, ким він керує; 4) умови; 5) результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує [3]. Так от, сучасні організації функціонують у надзвичайно динамічних та складних умовах, які характеризуються: 1. Постійними змінами, які підтримують стан невизначеності; 2. Високим рівнем освіченості працівників, що прагнуть до самореалізації, свободи творчості і визнання, мають широкі можливості в отриманні освіти та працевлаштуванні; 3. Глобалізацією ринків, коли багато компаній виходять на міжнародний рівень, що надає їм нові можливості для зростання, але й створює виклики через різницю в культурах, законодавстві та ринкових умовах. Конкуренція зростає не лише в межах національних кордонів, але й на глобальному рівні, що вимагає від компаній постійного підвищення конкурентоспроможності; 4. Швидким розвитком технологій, які змінюють традиційні бізнес-моделі, змушують компанії адаптуватися до цифровізації та автоматизації, інвестувати в нові рішення та переглядати процеси. Виникає необхідність постійного навчання персоналу; 5. Відповідальністю перед суспільством і природою. Тренди на екологічність, сталий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність стають дедалі важливішими. Споживачі надають перевагу компаніям, які піклуються про етичне виробництво, прозорість, інклюзивність та екологічну відповідальність; 6. Зростанням кіберзагроз і ризиків порушення безпеки даних, які змушують компанії інвестувати в захист інформації. Витоки даних можуть не лише завдати шкоди репутації, а й створити значні фінансові втрати для організацій; 7. Зростанням очікувань людей щодо якості послуг завдяки засобам масової інформації та особистому досвіду; 8. Пандемією, через яку, починаючи з 2020 року, світ поринув у практику віддаленої роботи.

На додачу до перерахованого, вже більше десяти років поспіль низький рівень економіки України, гібридна війна з 2014 року та повномасштабне вторгнення Росії з 2022 року і по сьогодні для держави є стресовими факторами, які кидають ряд нових викликів лідерам.

Основна частина. Окрім виконання традиційних управлінських функцій керівники-лідери організацій в умовах війни стикаються з унікальними викликами, що вимагають швидкого прийняття рішень, адаптивності та особливої турботи про персонал попри ризики та обмеження. Пріоритетними стають питання:

- **Забезпечення безпеки персоналу.** Найважливішим завданням під час війни є безпека персоналу. Опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні, показало, що серед актуальних викликів, які постають сьогодні перед роботодавцями у сфері управління персоналом в умовах війни, на першому місці є безпека працівників (74% відповідей респондентів) [5].

Для створення безпечних умов роботи важливим є: наявність укриттів, оснащених усім необхідним; обладнання безпечних зон у приміщеннях, які можуть захистити працівників під час повітряних тривог чи обстрілів; встановлення надійних каналів зв'язку для оперативного інформування співробітників про небезпеки та необхідні дії; організація доступу до медичної допомоги, надання першої допомоги на робочому місці; організація навчань, що включають дії під час повітряної тривоги, ядерної чи хімічної загрози, правила мінної безпеки та навички надання домедичної допомоги; запровадження віддаленої роботи або гнучких графіків щоб забезпечити можливість працювати з дому в умовах небезпеки [9]; використання систем відеоспостереження, контролю доступу та охорони для захисту приміщень компанії; захист даних та систем, щоб уникнути кібератак, які можуть загрожувати безпеці працівників і компанії.

Не менш важливою є психологічна захищеність персоналу. Опитування близько ста HR-професіоналів, проведене компанією Delovor, показало, що роль керівників та лідерів стала більш психологічною: вони мають вислуховувати людей та розуміти коли потрібно перенаправити людину до кваліфікованого психолога, психотерапевта чи психіатра [4]. Наприкінці першого року війни багато компаній в Україні провели серію тренінгів щодо протидії стресам та вигоранню, деякі компанії залучили для кваліфікованої допомоги окремим працівникам кваліфікованих психологів та психотерапевтів.

Вживаючи ці заходи, організація не лише забезпечує безпеку своїх працівників, але й демонструє свою відповідальність і готовність підтримувати команду в складні часи.

- Емоційна підтримка. Опитування 230 HR-лідерів, проведене компанією Gartner у березні 2022 року, показало, що 90% з них вважають, що для досягнення успіху в сучасному робочому середовищі лідери повинні зосередитись на стосунках із працівниками. Проте, ще одне опитування Gartner 3400 працівників, яке теж проводилось у березні 2022 року, виявило, що лише 29% опитаних повідомляють, що їхній лідер зосереджується на стосунках із працівниками [1]. Українське суспільство та бізнес, як ніколи, має запит на «людяних лідерів». Під час війни саме «людяне лідерство» стає найбільшим активом організації, кардинально впливає на те, як працює команда і як вона досягає своїх цілей.

Війна викликає сильний емоційний стрес як у військових, так і в цивільного населення. Тому лідерам, як ніколи, важливо підтримувати моральний дух своїх команд та спільнот, допомагати в управлінні емоційним навантаженням і забезпечувати психологічну підтримку. Це може організація тренінгів з управління стресом, проведення групових дискусій та терапевтичних сесій, які допоможуть працівникам висловлювати свої переживання і знайти шляхи їх подолання.

Крім того, лідери можуть створити середовище, де відкритість і спілкування вітаються, заохочуючи членів команди ділитися своїми почуттями і переживаннями. Важливо також бути чутливими до індивідуальних потреб співробітників, оскільки кожен може по-різному реагувати на стресові ситуації. Надаючи ресурси для підтримки психологічного здоров'я, такі як консультації або доступ до психологічних фахівців, організації можуть суттєво поліпшити загальне благополуччя своїх працівників.

Лідери, які розвивають високий рівень емпатії та здатності до управління власними емоціями, а також розуміють емоції своїх команд, краще зможуть підтримувати бойовий дух і згуртованість.

- Зміни у корпоративній культурі. Коли через війну бізнес релоковано і частина співробітників залишилась вдома, а частина виїхала за кордон, виникла потреба у переході на віддалений режим роботи [9]. Зменшення спілкування з колегами офлайн в офісах негативно вплинуло на стан корпоративної культури. Про це кажуть 41% опитаних HR-керівників [1]. Для розвитку та укріплення корпоративної культури команд, які працюють віддалено, можна рекомендувати:

- впроваджувати навчання культури робочого та ділового спілкування. Наприклад, встановлення чітких каналів для обміну інформацією, використання різних платформ (чати, відеоконференції, електронна пошта) для підтримки регулярного спілкування між членами команди, проведення відеодзвінків з увімкненими камерами, щоб бачити своїх колег;

- використовувати інструменти Digital Workplace (співробітники мають швидкий та зручний доступ до графіка роботи, фінансів та виплат, відпусток, новин компанії тощо);

- приділяти увагу створенню здорових мікрокультур в командах;

- використовувати внутрішню корпоративну соціальну мережу Microsoft Viva Engage для корпоративних новин, спілкування, зворотного зв'язку;

- створювати можливості для неформального спілкування – віртуальні «кавові перерви» або обговорення тем, не пов'язаних з роботою;

- впроваджувати волонтерські ініціативи за участю співробітників компанії для підтримки ЗСУ.

Застосування цих рекомендацій може допомогти створити позитивну корпоративну культуру навіть в умовах віддаленої роботи, що, у свою чергу, підвищить продуктивність, задоволеність і лояльність працівників.

- Управління змінами. Обсяги і темпи змін під час війни часто є надмірними для працівників, що може мати руйнівний вплив на результати їх роботи. Світова практика, яку впроваджують компанії в рамках програм турботи про співробітників, – це день тиші. Такі дні проходять без онлайн-зустрічей та дзвінків для профілактики втоми на робочому місці. Не завжди можливо провести повноцінний день тиші. Проте, навіть короткі періоди сфокусованої роботи без відволікання можуть мати позитивний вплив на продуктивність та самопочуття працівників. Виділення робочого часу без дзвінків та зустрічей може стати цінним елементом стратегії збереження здоров'я і підтримки робочого та особистого життя. Такий досвід має компанія Метінвест Діджитал, де співробітники сприйняли його позитивно і оцінили його корисність на 4,4 бали за 5-ти бальною шкалою [6].

Вживаючи цих заходів, організація може створити підтримуюче середовище, яке полегшить адаптацію працівників до змін, забезпечуючи їхню безпеку та добробут у складні часи.

- Ресурсні обмеження. Під час війни можливі дефіцити ресурсів – як матеріальних (їжа, вода, медичне забезпечення, енергоресурси), так і людських (втрата кадрового потенціалу). За

даними Державної служби зайнятості 26,7% організацій у 2023 році відчували дефіцит кадрів [7]. Лідери повинні знаходити інноваційні способи управління обмеженими ресурсами.

Незалежно від сфери діяльності чи розміру бізнесу – майже всі компанії в Україні відчули на власному досвіді проблеми кадрового голоду та потребу утримання талантів.

В умовах відключення електроенергії особливо актуальним стало впровадження енергоефективних технологій та рішень, таких як автоматизація освітлення та використання відновлювальних джерел енергії, щоб зменшити витрати на енергію.

Багато компаній скористалось інноваційними фінансовими моделями, такими як краудфандинг, для залучення інвестицій або ресурсів на конкретні проекти.

Інновації в продуктах і послугах – розробка нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку під час війни, що може забезпечити нові джерела доходу.

Використання допомоги волонтерів для виконання певних завдань або проєктів, що може зменшити витрати на робочу силу. Лідери, здатні мобілізувати широкі кола громадянського суспільства, волонтерів та міжнародних партнерів, можуть забезпечити більшу стійкість і підтримку в умовах війни.

Застосування цих інноваційних стратегій може допомогти організаціям максимально ефективно використовувати обмежені ресурси під час війни, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність.

Ефективні комунікації. Важливим аспектом сучасної війни є боротьба за інформаційний простір. Лідери мають вміти протистояти дезінформації та забезпечувати достовірне інформування підлеглих, колег, керівництва, громадськості; встановити чіткі канали комунікації; визначити основні платформи для обміну інформацією (наприклад, електронна пошта для офіційних повідомлень, месенджери для оперативних питань); забезпечити знаннями де отримувати та надавати інформацію.

Використання нових технологій для прийняття рішень, координації та комунікації, набуває особливої актуальності. Лідери повинні бути обізнаними в питаннях кібербезпеки та ведення операцій в онлайн-просторі. Оперативність у кризових ситуаціях відіграє не останню роль. Для швидкої комунікації у разі небезпеки або змін керівник має встановити протоколи, що впливають на безпеку співробітників (наприклад, сповіщення через SMS чи спеціальні повідомлення в месенджерах).

Для обміну актуальною інформацією та вирішення питань керівникам варто організовувати і проводити регулярні короткі зустрічі або брифінги. Це може бути щотижневий або щоденний формат, залежно від інтенсивності роботи. Відверто повідомляти працівникам про зміни, ризики та рішення. Це зменшує чутки та підвищує довіру до керівництва, що особливо важливо в кризових умовах.

У кризових ситуаціях важливо забезпечити канали для зворотного зв'язку з працівниками, щоб вони могли висловлювати свої переживання, задавати запитання, надавати пропозиції – як анонімно, так і через відкриті обговорення. Важливо долучати співробітників до обговорення важливих рішень, що стосуються команди або організації, щоб кожен відчував свою участь та відповідальність.

Таким чином, підтримка ефективної комунікації під час війни може забезпечити стабільність, впевненість і згуртованість команди, навіть у періоди високого стресу.

- Здобуття нових навичок. У час війни лідери організацій стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають від них нових навичок і підходів. Напрямами розвитку особистості керівника-лідера може бути безперервне навчання та підвищення кваліфікації.

Для розвитку лідерів їм стає у нагоді навчання «Управління ресурсами в умовах дефіциту» (оптимально використовувати наявні ресурси та знаходити нові можливості, зокрема, залучаючи альтернативні джерела фінансування або партнерства для підтримки операційної діяльності), «Ефективним комунікаціям» (для спілкування, інформування, натхнення команди, вирішення конфліктів, розвитку навиків взаємодії), «Вміння екологічно впливати на оточуючих» (заохочення слідувати за лідером без примусу чи маніпуляцій), «Управління змінами» (ефективно планувати, втілювати нові ідеї та залучати команду), «Коучинг та наставництво» (заохочення та розвиток співробітників для реалізації їхнього потенціалу), «Емоційна стійкість і управління стресом» (уміння залишатися спокійним у кризових ситуаціях, підтримувати баланс і раціональність у прийнятті рішень, здатність керувати власним стресом і допомагати команді справлятися з емоційним навантаженням).

Важливим для керівника-лідера є розвиток професійних компетентностей, створення системи внутрішніх позитивних цінностей та внутрішньої культури, розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу. Усі ці навички є ключовими для того, щоб лідери могли ефективно діяти в умовах невизначеності, підтримувати свої

команди та забезпечувати стійкість організацій навіть у найважчих обставинах.

Висновки. Відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму серед топ-10 навичок для 2025 року на шостому місці стоїть лідерство та соціальний вплив [2]. Лідерство – відповідь на сучасні виклики. Війна в країні вимагає від лідерів балансування між турботою про команду, емпатійністю, та генеруванням цінності для бізнесу, результативністю – а на все це потрібні ресурси, у першу чергу – внутрішні, оскільки персонал відчуває вигорання. У такому випадку програми, що спрямовані на добробут лідера і команди, є необхідною складовою для успішного функціонування бізнесу.

В умовах війни лідери змушені проявляти мужність, впевненість та стійкість, одночасно залишаючись гнучкими й адаптивними до стрімких змін. Війна породжує постійну непередбачуваність майбутніх подій. Лідери повинні діяти в умовах, коли інформація обмежена або швидко змінюється, що ускладнює стратегічне планування. Тренди лідерства показують, що успішні лідери сьогодні використовують сучасні технології, дотримуються високих етичних стандартів і піклуються про добробут своїх команд. У військових конфліктах лідери часто стикаються з етичними дилемами, коли будь-яке рішення має серйозні наслідки. Прийняття таких рішень вимагає швидкості, а також високого рівня відповідальності. Важливо досліджувати як лідери справляються з кризами, які змушують приймати швидкі рішення, часто в умовах невизначеності й високих ризиків. Відкритість і прозорість у прийнятті рішень сприяють зростанню довіри до лідерів. Це важливо як для військових, так і для цивільних лідерів, оскільки сприяє єднанню у складні часи. Допомога у підтримці емоційного здоров'я керівниками-лідерами є особливо важливою. Бути чутливим до стану працівників, створюючи простір для обговорення особистих і професійних викликів. Організація психологічної підтримки або ресурсів для управління стресом може також допомогти.

Лідери, що володіють навичками кризового управління, можуть оперативно реагувати на несподівані виклики та мінімізувати ризики. Управління ризиками стає ключовим елементом для забезпечення стабільності у важкі моменти.

Вивчення практик управління людськими ресурсами в таких умовах може надати цінні знання для розробки адаптивних стратегій, що дозволять організаціям зберігати продуктивність і стабільність навіть у найскладніших обставинах. Це дослідження стає не лише практично значущим, але й критично важливим для майбутнього відновлення економіки та відбудови суспільства.

Список використаних джерел:

1. Gartner HR research identifies human leadership as the next evolution of leadership, top 5 HR trends and priorities for 2024 / Gartner. URL: <http://surl.li/qefzbg> (дата звернення: 19.10.2024).
2. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them / World Economic Forum. 2020. URL: <http://surl.li/jpoqnr> (дата звернення: 19.10.2024).
3. Hermann, Margaret. Assessing Leadership Style: A Trait Analysis. In Jerrold Post (ed.), The Psychological Assessment of Political Leaders, University of Michigan Press, 2005. URL: <http://surl.li/pgablg> (дата звернення: 19.10.2024)
4. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 19.10.2024).
5. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. 2022. 30 с. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (дата звернення: 19.10.2024)
6. Світові HR та L&D тренди 2024 у фокусі практики Метінвест Діджитал. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (дата звернення: 19.10.2024).
7. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2023 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 18.10.2024).
8. Про лідерство. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. К: КМ-БУКС, 2018. 216 с.
9. Череп О., Каложна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524–0072/2023-48-24
10. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2024).