

УДК 342.95

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.17>

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Кваша О.С.,

студент 3 курсу

Навчально-наукового Інституту права

Київського національного університету

імені Тараса Шевченка,

юрист в адвокатському об'єднанні «СИНЕГОР»

ORCID: 0009-0001-5882-9677

Кваша О.С. Стилi управління в умовах глобалізації та воєнного стану.

У статті проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на управління в організаціях. Глобалізація в статті постає як складний, багатогранний та об'єктивний процес, що має як позитивні, так і негативні сторони. Вона безпосередньо пов'язана з інтеграційними змінами у світовій економіці, які розвиваються стрімко й нерідко суперечливо. Підкреслюється, що глобалізація є значущим і переважно прогресивним чинником розвитку сучасної світової спільноти. Багато компаній здійснюють діяльність у транснаціональному форматі через зростаючу взаємозалежність країн, зокрема в контексті територіального розміщення енергоресурсів, сировини, технологій тощо. Зазначено, що сучасне суспільство функціонує в умовах глобалізації, яка охоплює економічну, соціальну, фінансову, культурну, природну та екологічну сфери. У статті підкреслюється, що в умовах глобалізації класифікація стилів керівництва є ключовим чинником ефективного управління організаціями. З огляду на динамічні зміни глобальних тенденцій, керівники мають бути здатними адаптуватися до нових викликів і продуктивно взаємодіяти з персоналом, застосовуючи різноманітні управлінські стилі та підходи. Обґрунтовано, що кожна організація має свій специфічний стиль управління, без якого досягнення високих результатів у діяльності є неможливим. Ефективний управлінський стиль безпосередньо сприяє успішному функціонуванню підприємства. У статті стиль управління трактується як комплекс дій і методів взаємодії керівника з підлеглими, а також як інструмент для вирішення організаційних завдань задля забезпечення результативності роботи та досягнення цілей організації. У статті з'ясовано, що поняття «стиль керівництва» проявляється в управлінській практиці керівника через налагодження взаємин із підлеглими. Натомість «стиль управління» трактується як більш широке поняття, яке охоплює вирішення різноманітних організаційно-управлінських питань. Окрему увагу приділено аналізу впливу воєнного стану на управлінські процеси. Зазначено, що в умовах воєнного стану доцільним є використання комплексу адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, адаптованих до конкретних умов і потреб організації в межах певної території.

Ключові слова: стиль управління, організація, діяльність, правовий режим, вплив, воєнний стан, глобалізація, стиль керівництва.

Kvasha O.S. Management styles in the context of globalization and martial law.

The article analyzes the impact of globalization processes on management in organizations. Globalization is presented in the article as a complex, multifaceted and objective process that has both positive and negative aspects. It is directly related to integration changes in the world economy, which are developing rapidly and often contradictory. The author emphasizes that globalization is a significant and mostly progressive factor in the development of the modern world community. Many companies operate in a transnational format due to the growing interdependence of countries, in particular in the context of the territorial distribution of energy resources, raw materials, technologies, etc. It is noted that modern society functions in the context of globalization, which covers the economic, social, financial, cultural, natural and environmental spheres. The article emphasizes that in the context of globalization, the classification of leadership styles is a key factor in the effective management of organizations. Given the dynamic changes in global trends, managers must be able to adapt to new challenges and interact productively with staff using a variety of management styles and approaches. It is substantiated that each organization has its own specific management style, without which it is impossible to achieve high performance results. An effective management style directly contributes to the successful functioning of an enterprise. The article interprets the management style as a set of actions and methods of interaction between a manager and his/her subordinates, as well as a tool for solving organizational tasks to ensure the efficiency of work and achievement of the organization's

goals. The article shows that the concept of "management style" is manifested in the managerial practice of a manager through establishing relationships with subordinates. Instead, the "management style" is interpreted as a broader concept which covers the solution of various organizational and managerial issues. Special attention is paid to the analysis of the impact of martial law on management processes. It is noted that under martial law, it is advisable to use a set of administrative, economic, social and psychological management methods adapted to the specific conditions and needs of an organization within a certain territory.

Key words: management style, organization, activity, legal regime, influence, martial law, globalization, leadership style.

Постановка проблеми. У сучасному світі глобалізація є багатоплановим, багатофакторним, об'єктивним процесом, що має свої прогресивні та регресивні сторони. Цей процес напряду залежить від інтегративних процесів світової економіки, які відбуваються досить швидко і часто суперечливо. Глобалізація є важливим, і загалом прогресивним, чинником розвитку сучасної світової цивілізації. Діяльність багатьох організацій, компаній має транснаціональний характер, оскільки існує взаємозалежність країн, зокрема територіальна, від енергоресурсів, сировини, технологій тощо. Крім того, сформована світова інформаційна система, а саме – Інтернет, супутниковий зв'язок тощо, взаємозв'язок світових фінансових систем, інтернаціоналізація та інтенсифікація сучасних транспортних засобів і мереж тощо. Тобто сучасне суспільство живе в епоху глобалізації економічного, соціального, фінансового, культурного, природоресурсного та екологічного просторів.

Процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів, зокрема шляхом їх діджиталізації.

У контексті глобалізації класифікація стилів керівництва є важливим аспектом успішного управління організаціями. В умовах змін світових тенденцій розвитку, керівники повинні адаптуватися до нових викликів та ефективно керувати персоналом, використовуючи різноманітні стилі та методи. Глобальні та цифрові трансформації вимагають від керівників не лише традиційних навичок управління, але й отримання нових знань, гнучкості, адаптивності та здатності пристосовувати свій стиль до умов, які у сучасному суспільстві швидко змінюються. Тому сьогодні з'являються нові стилі управління. Питання класифікації стилів керівництва в контексті глобалізації та умов воєнного стану виступає ключовим у тому контексті, що керівники впорядковують робочі процеси та взаємовідносини.

Метою дослідження є встановлення особливостей сучасних стилів управління в умовах глобалізації та воєнного стану в Україні.

Стан опрацювання проблематики. Висвітлення проблема стилів управління так чи інакше знайшла в працях таких правників, як Авер'янов В.Б., Андрійко О.Ф., Ануфрієв М.І., Битяк Ю.П., Бандурка О.М., Бандурка О.О., Беспалова О.І., Комзюк А.Т., Калюжний Р.А., Оніщенко Н.М., Сіренко В.Ф., Соболев В.О., Петков В.П., Плішкін В.М., Погребняк С.П., Цветков В.В. та інших. Водночас, переважна більшість проведених досліджень стосується довоєнного періоду. Під час війни змінюються підходи до оцінки багатьох правових проблем, у тому числі у сфері управління, та щодо стилів управління зокрема.

Виклад основного матеріалу. Стиль управління притаманний кожній організації, бо без конкретного стилю керівництва ефективна діяльність підприємства не можлива. Коли організація має ефективний стиль управління, то успішність діяльності підприємства є високою [1, с. 170]. Існує значна кількість класифікацій стилів управління за різними критеріями. Проблема дослідження поведінки керівників та їх методів управління вивчається протягом багатьох років. Так, одним з найперших їх класифікував Курт Левін (40-ві роки ХХ ст.). Відомий німецько-американський психолог визначав три стилі управлінської діяльності, а саме: авторитарний, демократичний, ліберальний. Дослідження, проведене К. Левіном, показало, що у той період часу серед цих стилів найефективнішим за обсягом і якістю робіт був авторитарний [2, с. 25]. Поряд з негативними рисами авторитарний стиль управління, попри усталену думку, має і позитивні сторони, а саме – сприяє мобілізації всіх сил, підвищенню концентрації і може застосовуватися в тих випадках, коли необхідно працювати в режимі авралу або у разі виведення підприємства з кризи.

Ліберальне ж керівництво часто призводить до відсутності чіткої цілеспрямованості, суворого підпорядкування і чіткого поділу повноважень. Звісно, велику роль у такій організації грає неформальний лідер. Колектив за такого стилю управління не зосереджений на ефективній роботі. Фахівці наголошують, що при цьому стилі керівництва прийняття того чи іншого рішення нав'язуються керівнику підлеглими. Учасники групи (колективу) мають повну свободу, їх активність

має спонтанний характер. Керівник, який застосовував демократичний підхід, досягав середніх результатів, проте стосунки в групі, а також з ним, були найбільш гармонійними [3, с. 26].

Основною рисою демократичного стилю управління є спрямованість людей. Керівник цього стилю цінує у своїх співробітниках насамперед особистість, при цьому правильно розподіляє повноваження та обов'язки, делегує повноваження. Важливим позитивом цього стилю управління є те, що проблеми, які виникають у колективі, вирішуються колегіально.

Однак з часу, коли була запропонована ця класифікація, пройшло більше 80-ти років, і світ змінився глобально, тому закономірно, що з'явилися нові стилі управління. Один із значних недоліків класифікації К. Левіна полягає у тому, що вчений ігнорував проміжні (перехідні) стилі керівництва, які є більш поширеними, ніж чисті типи. Відсутність належного аналізу до таких проміжних стилів детермінувала активізацію відповідних досліджень у сучасному глобалізованому світі.

У зарубіжних країнах вчені по-різному підходять до класифікації стилів керівництва. Сам Чіа виділяє шість стилів управління, а саме: автократичний (autocratic), дальновидний (Visionary), консультативний (Consultative), партиципативний (Participative), стиль управління, що задає темп (Pacesetting) та лідерський стиль «тренерства» (Coaching leadership style). Автократичний стиль тотожний авторитарному, про який йшлося вище. Автократичний (авторитарний) стиль характеризується тим, що керівник під час реалізації своїх повноважень наділений майже абсолютною владою, оскільки самостійно обирає способи та засоби досягнення головної мети, при цьому намагається запобігти будь-яким змінам. Дальновидний стиль – цей стиль заохочує членів команди до творчого мислення, зміцнює довіру та надихає команду. Його недоліки – занадто велика зацикленість на баченні керівника, зосередженість на далекоглядних планах, іноді може вплинути на короткострокові цілі. Консультативний стиль відзначається залученням співробітників до прийняття важливих рішень, в результаті чого покращується якість рішень, але це займає багато часу, виникають суперечки між членами команди та уповільнюється прийняття рішень [4].

Підвищення мотивації та морального стану, покращення результатів через залучення співробітників, зменшення конфліктів – все це ознаки партиципативного стилю (participative). Але використання цього стилю може призвести до зниження ефективності, низької продуктивності і соціального тиску.

Стиль управління, що задає темп (Pacesetting) варто використовувати, коли потрібно досягти мети в короткостроковій перспективі, а також забезпечити швидке вирішення проблем, однак при цьому є реальна загроза вигорання працівників, обмеженість творчості та інновацій, низький рівень довіри.

Лідерський стиль «тренерства» (Coaching leadership style) характеризується створенням позитивного робочого середовища, підвищення мотивації та бажання навчатися, співробітники точно знають, чого від них очікують. Але найбільший недолік цього стилю – це час та терпіння для розвитку співробітників [4].

У світовій науці виділяють багато інших стилів керівництва, наприклад, бюрократичне керівництво, яке схоже на автократичне, з різницею у тому, що лідери можуть консультуватися з командою, але остаточне рішення залишається за ними. Трансформаційне та транзакційне керівництво спрямовані на мотивацію співробітників, але можуть вимагати ризикованих рішень. Стиль, який має назву Laissez-Faire – це французький термін, що означає «Нехай роблять», але може призвести до невтішних результатів через неспроможність членів групи. Стратегічне керівництво забезпечує організований план дій, але може бути непрогнозованим [5].

Керівники-слуги (Servant Management) зосереджені на побудові гармонійних відносин зі співробітниками, але можуть уникати конфронтації та зворотного зв'язку. Це може забезпечити короткострокове задоволення працівників, але призводить до низької продуктивності та відсутності зростання у майбутньому [6].

На практиці у чистому вигляді рідко виявляється той чи інший стиль керівництва. Переважно використовується певна комбінація стилів керівництва, створена менеджером, котрий прагне використати позитивні риси того чи іншого стилю, послаблюючи, нейтралізуючи його негативні сторони. Проте кожному управлінцю притаманний певний домінуючий, переважаючий стиль [7, с. 90].

Отже, усі вищезазначені стилі управління мають свої переваги та недоліки, і вибір конкретного стилю залежить від умов, в яких перебуває керівник, та від особливостей колективу, який він очолює. Важливо, щоб керівник був мобільним, здатним адаптуватися до конкретної ситуації, об'єднати зусилля членів колективу для досягнення мети. Керівник XXI століття повинен бути здатним використовувати різні стилі управління для розвитку колективу та досягнення успіху залежно від викликів і загроз, які систематично виникають у процесі діяльності організації в глобалізованому та цифровізованому новочасному середовищі.

У мирний час функціонування економіки об'єктивно необхідними є зовсім інші стилі управління, «класичні». Умови ж воєнного стану вимагають від керівників підвищеної ефективності та стратегічного мислення для успішного управління ситуацією, коли кожне рішення може мати вирішальне значення. Методи управління під час воєнного конфлікту відіграють критичну роль у забезпеченні координації, мобілізації ресурсів та досягненні поставлених стратегічних цілей. У цьому контексті важливо вивчати та застосовувати ефективні методи управління, щоб забезпечити оптимальні результати та здатність адаптуватися до зростаючих викликів в умовах воєнного напруження.

Воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян і діяльність окремих організацій.

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [8]. Звичайно, в таких екстремальних умовах з'являються певні виклики та проблеми, які потребують зміни стилю управління керівниками і пошуку нових методів ефективного управління персоналом. Попри традиційний підхід щодо того, що керівник повинен бути здатним використовувати різні стилі управління для розвитку колективу та досягнення успіху залежно від зміни ситуацій, його беззаперечність під час воєнного стану може бути поставлена під сумнів.

Військовий стан негативно впливає на економічну складову держави, спричинюючи зміни у виробничих процесах, збільшення імперативних витрат на оборону країни. Всі організації, які функціонують у таких умовах, змушені адаптуватися до нових правил і обмежень, що може вимагати проведення негайного перегляду стратегії управління, перерозподілу ресурсів та перегляду виробничих процесів.

У період воєнного стану з боку держави встановлюються певні обмеження свободи дій у прийнятті рішень керівниками організацій, що може призвести до сповільнення та зниження ефективності управлінських процесів. Під час воєнного стану керівники повинні змінювати методи управління, щоб організація працювала якомога ефективніше. Якщо організації будуть мобільними та швидко адаптуватимуться до умов воєнного стану під управлінням ефективного керівника, то вони можуть зберегти високу якість управління та досягати поставлених цілей, незважаючи на існуючі під час війни обмеження.

Запровадження воєнного стану призводить до зростання невизначеності та ризиків в економіці, що детермінує зменшення інвестицій та обмеження розвитку бізнесу. Такий стан суттєво впливає на якість управління, особливо щодо стратегічного планування та процесів прийняття рішень.

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, що використовуються управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [9, с. 174].

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Для того, щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами [10, с. 114].

Ми наголошували, що у глобалізованому світі збройні конфлікти не можуть бути ізольовані кордонами держав чи окремих територій, оскільки держави, які навіть не є сторонами конфлікту, відчують наслідки цієї ситуації: економічні проблеми, вплив мігрантів, міжнаціональні конфлікти, а також проблеми в комунікації [11, с. 252]. В умовах війни керівництво організацій намагається застосовувати найефективніші методи управління. Важливо, щоб керівництво забезпечувало персонал необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи, включаючи захист від небезпек та забезпечення достатньої заробітної плати. У воєнний період працівники можуть потребувати додаткового навчання та розвитку, щоб ефективно впоратися з викликами та виконувати свої обов'язки [12].

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці та

виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Тому імперативною вимогою до методів управління є обов'язковість мотиваційної характеристики, що визначає напрям їх дії.

Ефективність застосування методів управління переважно залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної та цілеспрямованої підготовки і застосування всіх важелів впливу на колектив загалом та кожного його члена, зокрема.

Методи є важливим елементом процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вміння використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів. Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів (зокрема, матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективу у цілому).

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний, який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, який діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.) [13].

На нашу думку, найефективнішими методами управління персоналом в умовах воєнного стану є поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних мотивів.

Важливо встановлювати чіткі правила та процедури (адміністративний метод), що регламентують дії колективу. Організаційне регламентування, регулярні накази та розпорядження, які стосуються безпеки, розкладу роботи, та інших важливих аспектів діяльності організації, допомагають забезпечити порядок та дисципліну в поєднанні із системою матеріального стимулювання (економічна складова), включаючи заробітну плату, премії за виконання поставлених завдань, може мобілізувати персонал та підвищити їхню мотивацію в умовах надзвичайних обставин. І слід додатково враховувати психологічний клімат та емоційний стан колективу в умовах війни. Розробка програм з психологічної підтримки, стимулювання співпраці та взаємодопомоги в колективі, а також сприяння формуванню позитивного психологічного настрою можуть зміцнити внутрішню стійкість організації [10, с. 116].

Висновки. За умов воєнного стану найбільш результативним вважається поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, які мають враховувати специфіку діяльності організації та особливості ситуації в конкретному регіоні.

Кожна організація характеризується власним стилем управління, оскільки без визначеного стилю керівництва неможливо забезпечити ефективну роботу підприємства. Наявність ефективного управлінського стилю безпосередньо сприяє високим показникам результативності його діяльності.

Стиль управління можна визначити як комплексну форму поведінки керівника у взаємодії з підлеглими, а також у процесі вирішення організаційних завдань, що спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення його цілей. Термін «стиль керівництва» розкривається через практичну управлінську діяльність керівника під час формування взаємин з персоналом, тоді як «стиль управління» є більш широким поняттям, яке охоплює вирішення різнопланових управлінсько-організаційних питань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кваша О.С. Окремі теоретичні засади управлінської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія ПРАВО. Випуск 82: Ч. 2. 2024. С. 165–170.
2. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. *Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики*. Матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., Херсонський інститут МАУП, 17 грудня 2021р. С. 24–32. URL: https://maup.net.ua/uploads/Документи/Збірка_Херсон_МАУП_17.12.21..pdf#page=24.
3. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №3 (19). С. 24–28.
4. Sam Chia. 6 management styles: How to choose the right one for you. 2021. URL: <https://www.betterup.com/blog/management-styles>.
5. Kushwaha Premratan. Different types of leadership and their advantages and disadvantages. 2018. URL: <https://plopdo.com/2018/12/19/different-types-of-leadership-and-their-advantages-and-disadvantages>.
6. Ercanbrack M. 7 Types of Management Styles for Great Leadership. 2023. URL: <https://www.bamboohr.com/blog/learn-management-style>.

7. Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2006. С. 87–91.
8. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
10. Голубка О.Я, Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1 (05). С. 113–117. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2016_5\(1\)__25.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2016_5(1)__25.pdf).
11. Сінкевич О.В., Кваша О.С. Право на мир: сучасний погляд на людські права третього покоління. *Наше право*. 2024. № 3. С. 250–258.
12. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіки та суспільство*. Випуск № 48/2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
13. Лутковська С.М., Цицкун О.П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf.