

4. Мулик Я. І. Стан та перспективи розвитку аудиту розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 2. С. 106–115.

5. Нікітчук К. М. Аудиторські процедури як основи контролю розрахунків із постачальниками і підрядниками. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 4(04). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/81.pdf

6. Гевчук А. В. Методика дослідження бухгалтерської звітності в процесі перевірки розрахунків з контрагентами. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 6.

7. Бабенко Л. В., Фесенко В. В., Цьома К. Ю. Прикладні аспекти обліку та внутрішнього контролю розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»* № 4. 2016. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/archives>.

8. Бондаренко Н. М. Внутрішньогосподарський контроль зобов'язань перед постачальниками та підрядниками. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С.1307-1315.

Гриньова Марія Василівна

старша викладачка кафедри освітньої політики,
здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 011
«Педагогічні, освітні науки» III-го року навчання (поза аспірантурою)
КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

ДЕМОКРАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК РЕСУРС РЕІНТЕГРАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМАНД В УМОВАХ ВІЙНИ

Події початку 2022 року, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну, спровокували кризу організаційного менеджменту та обумовили запит на адаптацію діяльності організацій до умов невизначеності, збереження та мобілізацію робочих ресурсів, а також реінтеграцію організаційних команд. Так, більшість діючих керівників організацій неочікувано для себе зайняли позицію «вимушених» кризових менеджерів, адже саме їх діяльність та рішення стали визначальними для стратегії виходу організації із різноаспектних за сутністю та глибиною кризових ситуацій під час війни.

І за цієї умови особливої актуальності набула пасіонарність як соціально важлива характеристика керівників організацій, проявами якої є «цілеспрямованість, здатність до подолання перешкод і до наднапруження,

компліментарність, лідерство, адаптивність, розвинена інтуїція, конструктивна агресивність і зріла емоційність» [1].

Враховуючи вищезазначене, нашу увагу привернув аспект лідерства в діяльності керівників організацій під час війни. Цікаво, що не зважаючи на усталену в лідерології думку про певні переваги авторитарного лідерства в кризових ситуаціях, потреба реінтеграції організаційних команд в умовах війни з врахуванням впливу на професійну діяльність психічного здоров'я співробітників [2] обумовила запит саме на демократичне лідерство. Водночас на практиці керівники організацій постійно знаходяться у ситуації вибору між необхідністю сильного управління як ресурсу для забезпечення швидкої реакції в екстрених ситуаціях невизначеності, та необхідністю зберегти простір для партисипативного управління як ресурсу для взаємовигідного розв'язання проблем, пов'язаних із реінтеграцією організаційних команд. Втім, при виборі стратегії управління організаціями в умовах війни, а отже, і домінуючого стилю лідерства, що виявляється у професійному спілкуванні, розподілі відповідальності та ухваленні управлінських рішень, не мають втрачатися цінності. Цінності, що впродовж незалежності України в контексті євроінтеграційних процесів активно усталювалися у різних сферах суспільної життєдіяльності і наразі дорогою ціною захищаються на полі бою, а саме: свобода, людська гідність, демократія, права людини, верховенство права.

В межах нашого дослідження ми розглядатимемо лідерство як «складне явище, що визначає різні динамічні та статичні рольові аспекти діяльності лідера, її внутрішні та зовнішні чинники у різних суспільних контекстах» [3, с. 69], а психічне здоров'я співробітників організацій в умовах війни як «здатність персоналу справлятися з повсякденними стресами війни, налагоджувати стосунки з людьми, ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства, реалізувати свої здібності» [2, с. 132].

Виходячи з цього, задля кращого розуміння стратегії застосування керівниками організацій демократичного лідерства вважаємо за доцільне здійснити SWOT-аналіз демократичної лідерської діяльності, розглядаючи внутрішнє середовище як взаємодію лідера і послідовників та передбачаючи потенційні загальні сильні і слабкі сторони, можливості і загрози у здійсненні процедур демократичного лідерства (табл.1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз демократичної лідерської діяльності

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - налагодження завдяки асертивній поведінці лідера та послідовників рівноправної кооперації з орієнтацією на продуктивність, ухвалення взаємовигідних рішень через прийняття концепції навчання на помилках та конструктивної взаємодії з вірою у позитивний результат; - зниження рівня конфліктів завдяки ефективній взаємодії з різноманітністю, врахуванню індивідуальних та спільних цінностей та інтересів, прийняттю невизначеності та мобільності; - розвиток конкурентоспроможності завдяки використанню потенціалу спільноти у вирішенні нестандартних та інноваційних задач; - трансформаційне зростання лідера, послідовників та спільнот завдяки практиці використання демократичних процедур та побудові подальших стратегій на основі її аналізу; - забезпечення майбутнього існування стійких демократій завдяки навчання розподільній відповідальності та ефективній участі за умови реальної впливовості послідовників. 	<ul style="list-style-type: none"> - характеристики зрілості лідера та(чи) послідовників можуть в конкретній ситуації бути не сприятливими для практики асертивної поведінки, що може призвести до їх тривожності та агресивності під час спільної взаємодії; - довготривалі процедури обговорення та прийняття консенсусу можуть викликати занепокоєння серед послідовників через відкладання ухвалення важливого рішення та призводити до конфліктів; - існування меншості під час ухвалення рішень може сприяти розвитку у послідовників відчуття неприйняття, а отже, і зниження мотивації, активності та включеності у процеси; - можливе прагнення досконалості та уникнення помилок на шляху досягнення цілей підвищують ймовірність надто критичного ставлення та тенденції уникати невідомого, що активізує регресивні процеси зростання лідера, послідовників та спільнот й негативно впливає на адаптивність до невизначеності через спротив до змін; - недостатня готовність демократичного лідера взяти на себе більш авторитарну роль у ситуації, яка цього вимагає, може призвести до часткового зниження авторитету серед послідовників, що обумовлює виникнення проблем у середній та довгостроковій перспективі, зокрема лібералізації домінантного стилю лідерства у спільноті, або ж ухвалення непродуктивних рішень.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - посилення практик демократичного лідерства у певній сфері суспільної життєдіяльності через його інституалізацію; 	<ul style="list-style-type: none"> - неприйняття практик демократичного лідерства у певній сфері суспільної життєдіяльності через домінування культури авторитарного лідерства;

<ul style="list-style-type: none"> - обмін успішними практиками демократичного лідерства у певній сфері суспільної життєдіяльності; - використання ресурсів формальної та неформальної освіти для розвитку спроможності лідера та послідовників до демократичного лідерства; - проведення оцінювання ефективності демократичного лідерства із залученням зовнішніх експертів; - трансфер позитивного досвіду демократичного лідерства між різними сферами суспільної життєдіяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - калькування успішних практик демократичного лідерства у певній сфері суспільної життєдіяльності без врахування внутрішньої спроможності суспільної структури діяти на засадах демократичного лідерства; - формалізм та неефективність формальної та неформальної освіти у розвитку спроможності лідера та послідовників до демократичного лідерства; - показовість демократичного лідерства як іміджевої характеристики через орієнтацію на зовнішнє визнання та конкурентність; - закритість чи не налагодженість міжсистемної взаємодії щодо трансферу позитивного досвіду.
---	--

Порівнюючи вищезазначені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища лідерства та зовнішні аспекти можливостей і загроз, ми передбачаємо, що позитивні перетворення слабких сторін у сильні, а загроз у можливості мають місце бути за умови індивідуального, корпоративного та системного навчання демократичному лідерству як інтеграційного процесу, адже задля здійснення останнього лідер та послідовники мають володіти низкою непересічних якостей для ефективної взаємодії в конкретному контексті. Водночас наразі можна сподіватися лише на ймовірну попередню пильну увагу керівників організацій до експліцитного навчання демократичному лідерству та на відкритість до швидкого імпліцитного навчання в конкретних управлінських ситуаціях під час війни.

З огляду на об'єктивно гіперболізовану соціальну відповідальність керівника організації в умовах війни та наявну дилему «демократичне чи авторитарне лідерство» привертають увагу поради консультантів компанії McKinsey. На нашу думку, дотримання цих порад допомагатиме керівникам організацій більш ефективно справлятися з викликами в умовах кризових ситуацій під час війни, а співробітникам ефективніше реагувати на кризу. Тож, згідно з думкою експертів керівнику організації варто: відмовитися від віри у те, що задля стабільності під час кризи відповіді, які надходять згори вниз, є кращими; розподілити повноваження, делегувати частину влади співробітникам, зокрема щодо ухвалення та реалізації певних рішень без попереднього ухвалення керівником; забезпечити прозорість комунікації та

визнавати необхідність пошуку нової інформації; підтримувати психологічну безпеку, сприяти відкритому обговоренню ідей, спільному пошуку відповідей на наявні питання та проблеми; висловлювати впевненість у тому, що організація знайде шлях крізь важку ситуацію, і водночас визнавати невизначеність кризи; відводити час для оцінювання ситуації з декількох точок зору, прогнозування ймовірного розвитку подій і планування подальшої діяльності; дбати про внесення позитивних змін у життя співробітників, враховуючи їх особисті та професійні виклики під час кризи; піклуватись про себе, адже за умови перебування у стані постійного стресу та втоми страждають когнітивні функції, що ускладнює процес оброблення інформації та ухвалення раціональних рішень [4].

Підсумовуючи, зазначимо, що в кризу управління організацією, особливо в умовах війни, задля більш успішної реінтеграції організаційних команд одним із ключових адаптивних завдань керівника є не нехтування перевагами партисипативного управління та збереження раціонального балансу між авторитаризмом (автократичністю) та демократичністю (партисипативністю) у здійсненні лідерської управлінської функції. Також, звичайно, наразі потрібна активізація спільноти вчених з різних галузей наук, зокрема менеджменту, психології, педагогіки, соціології, культурології, експертів з кризового менеджменту та ефективних управлінців-практиків задля розробки нових та адаптації наявних технологій посткризового менеджменту, завдяки яким керівник зможе спрямувати в ефективне русло реінтеграцію організаційних команд в післявоєнний час, і проведення відповідного експліцитного навчання.

Список використаних джерел:

1. Пасіонарна особистість. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Пасіонарна_особистість.
2. Карамуша Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. 3(67). С. 124–133.
3. Гриньова М. Тлумачення поняття «лідерство» в сучасному дискурсі лідерології. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. 86. С. 67-72.
4. Лідерство під час кризи. *Києво-Могиланська Бізнес-Школа*. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/leadership-during-crisis>.
Науковий керівник: д-р.пед.наук, професор Ягоднікова В.В.