

<https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-07>

УДК 331.108.26

Пузирьова Ольга Вікторівна

магістрантка соціологічного факультету

спеціальності 054 «Соціологія»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,

e-mail: puzyreva.olga13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7582-5339>

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЯКОСТІ КЕРІВНИКА ЯК ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ¹

Стаття присвячена огляду та аналізу різновидів стилів управління та якостей керівника соціальної служби. Обґрунтовано важливість дослідження змін у системі відносин «керівник – підлеглий» з огляду на певні проблеми й складності в роботі соціальних служб за умов воєнного стану в Україні.

У статті застосовуються методи аналізу й узагальнення для уточнення визначення поняття «стиль керівництва», а також груп важливих особистісних і професійних якостей керівника. Емпіричною базою статті є результати структурованих інтерв'ю, проведених із керівниками соціальних служб, громадських організацій та благодійних фондів, реалізованого у межах наукової теми кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб». За результатами дослідження, авторкою сформовано декілька груп якостей керівника соціальної служби (професійні, лідерські, особистісні й комунікативні), які є актуальними для здійснення управлінського впливу за умов стабільного становища та в період дії воєнного стану в країні.

На підставі аналізу переваг і недоліків різних стилів керування, авторка статті дійшла висновку про необхідність ситуативного застосування, в умовах війни, комплексу прийомів і методів управління, притаманних демократичному та директивному стилям. Результати емпіричного дослідження довели, що в умовах загроз і ризиків, обмеженості ресурсів, високого навантаження на працівників роль комплексу лідерських та особистісних якостей керівника значно підвищується. Керівник-лідер повинен вміти не лише організувати робочу діяльність та регулювати офіційні трудові відносини, а й надихати співробітників, заохочувати їх до досягнення цілей та підтримувати загальну позитивну соціально-психологічну атмосферу організації. А особистісні характеристики керівника такі як емпатія, людяність та увага до підлеглих стали важливими для моральної та психологічної підтримки персоналу служби у воєнні часи, коли окрім складнощів, що виникають у трудовому процесі, існує реальна загроза безпеці й життю.

Як цитувати: Пузирьова О. В. Стили керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану // SOCIOPOSTIR: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022, № 12. С. 63–73. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-07>

In cites: Puzyrova, O. (2022). Leadership styles and qualities of the head as the main components of effective management of the social service under martial law conditions. *SOCIOPOSTIR: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*, 12, 63-73. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-07> [in Ukrainian].

© Пузирьова О. В., 2022

¹ Науковий керівник: Бутиліна Олена Вікторівна – кандидат соціологічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Ключові слова: менеджмент соціальної служби, воєнний стан, керівництво, стилі керівництва, якості керівника, ефективний менеджмент.

Сьогодні в умовах воєнного стану висуває чимало суттєвих викликів, небезпек і нових можливостей трансформації для усіх сфер життя українського суспільства. Чи не найбільшого впливу від нинішніх обставин зазнає соціальна сфера, а отже і діяльність організацій, які реалізують соціальну роботу, та допомагають населенню залишатися соціально захищеним.

Багато в чому здійснення ефективного управління соціальними службами залежить від особистісних і професійних якостей та навичок керівника. Керівник – це особа, наділена повноваженнями в організації, яка приймає більшість управлінських рішень з метою забезпечення функціонування та розвитку керованої системи. Натомість в умовах війни – це ще й діяльність щодо збереження відносної стабільності та витривалості служби задля продовження надання соціальних послуг тим, хто цього потребує. Важливими складовими елементами у реалізації посадових обов'язків, які зокрема передбачають взаємодію із персоналом, є стилі керівництва та якості очільника тієї чи іншої соціальної служби. Саме стилі та їх поєднання значною мірою визначають якість взаємодії з підлеглими, соціально-психологічну атмосферу, що панує у колективі, ставлення працівників до своєї роботи, колег та керівника, рівень лояльності колективу та кожної окремої людини до своєї організації й керівництва, дотримання дисциплінарних і трудових обов'язків, та багато інших важливих моментів. Водночас якості керівника, визначені його професійними, особистісними та психологічними характеристиками, є частиною обраного стилю взаємодії з підлеглими.

У кризові, воєнні, часи нестабільності та невизначеності значення ефективного управління та якісної взаємодії у системі «керівник – підлеглий» надзвичайно актуалізується. Стиль управління та якості керівника є дуже важливими для системи менеджменту організації, адже ситуація вимагає гнучкості та швидких реакцій на зовнішні виклики, зміну умов та обмеженість ресурсів.

Питання ролі стилів керівництва у здійсненні управлінської діяльності має міждисциплінарний характер. Наукові праці, присвячені теоретичному та методологічному осмисленню цієї теми, належать таким вітчизняним та закордонним дослідникам, як: Зверко Т. В. [6], Назарчук Т. В., Колбіній Л. А. [8], Загірняк М. В. [5], К. Левін, Д. Мак-Грегор [11], Р. Блейк, Дж. Моутон, Ф. Фідлер та іншим. Розкриття проблематики важливих якостей керівника як складової менеджменту можна побачити у дослідженнях і роботах Буканова Г. М. [1], Кравченко О. О. [9], Назарчук Т. В. [10], Грибова В. Д. [4], Романовського О. Г., Дзвінчука Д. І., Бутіліної О. В. та Євдокимової І. А. [2, 3]. Зважаючи на перелічені наукові розробки, питанню стилів управління і якостей керівника у соціальних службах, на наш погляд, приділено недостатньо уваги. За умов, що склались, система управління соціальними службами змінюється. Це вимагає додаткового дослідження й осмислення моделей взаємодії керівника зі співробітниками у визначеному типі організацій.

Мета статті – проаналізувати стилі управління і якості керівника соціальної служби та схарактеризувати комплекс атрибутів менеджера, що є ефективними для управління організації в умовах воєнного стану.

У наукових дослідженнях презентована значна кількість підходів щодо тлумачення терміну «стиль керівництва». Дослідники підходять до його визначення відповідно до власних наукових інтересів та сфер застосування цього поняття. Одним з варіантів є визначення цього явища як звичної манери поведінки, характерної для керівника, в процесі здійснення ним управлінської діяльності та за допомогою якої він може впливати на своїх підлеглих, стимулювати їх до досягнення поставлених цілей організації [7]. Дослідниця у сфері соціального менеджменту – Л. А. Колбіна – дає таке визначення: «це певна манера поведінки, сукупність типових і стійких засобів і методів дії на колектив з метою ефективного вирішення завдань управління» [8, с. 62]. Зовнішні прояви стиль керівництва має у здійсненні основних управлінських дій, розвиненості зворотного зв'язку між керівною та керованою системами, динаміці вертикальних і горизонтальних зв'язків в організації тощо.

Отже, у загальному вигляді, стиль керівництва можна визначити як прояви поведінки керівника та особливості його комунікації з підпорядкованою системою – підлеглими працівниками; особливості взаємодії в системі відносин «керівник-підлеглий», які обумовлені соціально-психологічними рисами керівника; сукупність методів і прийомів, які він застосовує під час управлінської діяльності: поводження під час вирішення конфліктів у колективі, мотивуванні працівників, визначення ступеня централізації або колегіальності в ухваленні управлінських рішень тощо.

Ще у 60-х роках ХХ ст. американський соціальний психолог – Дуглас Мак-Грегор обґрунтував дві концепції управління, що мають назви «Теорія Х» та «Теорія Y». «Теорія Х» представляє риси авторитарного стилю керівництва, що передбачає необхідність жорсткого контролю та примусу до трудової діяльності, значну централізацію влади керівника, використання санкцій та покарань. Усі ці засади обумовлені пасивністю людини, яка працює, її тяжінням до безпеки та небажанням брати на себе відповідальність. Натомість «Теорія Y» відповідає засадам демократичного стилю керівництва. Отже, керівник намагається максимально гармонійно співіснувати зі своїми підлеглими: існує колегіальне вироблення рішень у процесі управління, через заохочення до самостійності людина тяжіє до прийняття відповідальності та помірної самостійності, застосовується гнучкий контроль, моральне стимулювання тощо [11].

Традиційно типологія стилів керівництва містить авторитарний, ліберальний та демократичний стилі. Варто наголосити, що у практичному застосуванні, зазвичай, жоден зі стилів не використовується у «чистому» вигляді. Переважно це поєднання засад залежно від конкретних ситуацій та потреб організації.

Для авторитарного (директивного) стилю керівництва характерним є те, що рішення ухвалюються керівником або керівним органом одноосібно з подальшою їх реалізацією колективом підлеглих. У своїй діяльності керівник орієнтується на власні інтереси та цілі, займає жорсткі та принципові позиції, часто не враховує думки інших та гальмує творчий потенціал підлеглих, застосовує організаційно-адміністративні (накази, розпорядження, санкції тощо) та соціально-психологічні методи управління. Зазвичай цей підхід не схвалюється керованою системою, він не

сприяє її прогресивному розвитку та, за умови тривалого використання, призводить до саморуйнування [6, с. 51-52], [10, с. 287].

Однак, ефективність цього стилю простежується саме в кризових ситуаціях та таких, що вимагають оперативності та рішучості в ухваленні того чи іншого рішення, а також мобілізації працівників до активного виконання службових обов'язків. Самі ці засади можна застосувати до організації трудової діяльності соціальної служби в умовах воєнного стану, оскільки такі обставини – це завжди непередбачуваність, значні обсяги трудової діяльності та необхідність швидко реагувати на виклики ззовні. При ситуативному та професійному застосуванні методів директивного стилю можна ефективно тимчасово здійснювати управління в соціальній службі.

Ліберальний (нейтральний/потуральний) стиль демонструє пасивну позицію керівника у взаємодії зі своїми підлеглими. Хоча цей стиль надає певну свободу колективові щодо проявів творчого потенціалу та прийняття рішень, однак є малоефективним та нестійким. Ліберальний керівник доволі безініціативний, не бере відповідальність за рішення, передає ініціативу до рук підлеглих, часто чекає вказівок і настанов від вищого керівництва тощо. Члени колективу можуть значно впливати на свого керівника та навіть займати керівну позицію щодо нього. Фактично керівник не має належного авторитету, а його повноваження переймають неформальні лідери з колективу. Загалом, цей стиль з першого погляду виглядає доволі позитивно, оскільки уособлює засади свободи та право вибору, проте одночасно з цим породжує факти недисциплінованості, безвідповідальності, відсутності контролю за підлеглими [6, с. 52-53], [10, с. 287].

Демократичний або колегіальний стиль керування. Цей підхід до керівництва втілює засади колегіальності та співпраці у вирішенні проблем та ухваленні рішень, сприяння особистісному розвитку підлеглих працівників, систематичного та прозорого інформування колег щодо просування у досягненні поставлених цілей і розвитку трудової системи в цілому. Керівник-демократ заохочує та стимулює працівників до співробітництва для забезпечення виконання визначених завдань та досягнення цілей, координує та спрямовує спільний вектор діяльності. У межах такого стилю розробляється стратегія розвитку, використовуються наукові методи та принципи управління, залучаються професійно підготовлені та кваліфіковані працівники, створюються умови для сприятливого розвитку мікроклімату колективу тощо. Працівникам надається можливість проявляти ініціативу, самостійність, відповідальність та долучатися до обговорення значущих питань розвитку організації. Демократичний стиль керівництва сприяє тому, що для працівника його місце роботи стає можливістю саморозвитку та самореалізації. Однак, певний недолік цього підходу у тому, що він є недостатньо оперативним та динамічним у напружених ситуаціях [6, с. 52], [10, с. 287].

Цей стиль є найбажанішим та найбільш екологічним щодо взаємодії керівника з підлеглими, проте за умов трудової діяльності під час війни його засади повинні бути поєднані із більш динамічним стилем. Ефективним, навіть за воєнних умов, демократичний підхід може залишатися щодо формування соціально-психологічного клімату у колективі організації. Прояви людяності та емпатії повинні бути не лише у ставленні до клієнтів, а й зі сторони керівника до персоналу соціальної служби, який

також щоденно перебуває у стресових і ризикових для життя умовах, потребує розуміння та підтримки.

Змістовним підґрунтям для формування та реалізації обраних стилів керівництва є особисті якості очільника організації. Якості керівника – це специфічні компоненти проявів особистості менеджера у вигляді професійних знань, навичок, умінь та соціально-психологічних рис характеру і поведінки, за допомогою яких він постає активно діючою особою, взаємодіє із трудовим колективом та впливає на нього.

Так, у загальному вигляді стиль керівництва визначається такими характеристиками, як організаторські здібності, професійна компетентність, коректність, ступінь демократичності у взаємодії зі співробітниками, ставлення та увага до людей, практика та вміння ухвалення рішень та здійснення контролю щодо їх реалізації, вміння підтримувати гармонійний соціально-психологічний клімат у колективі, справедливість, баланс сили влади та партнерства, мультизадачність, досвідченість, відповідальність, цілеспрямованість, комунікабельність тощо [8, с. 62], [4], [5].

Класифікація якостей та вимог до управлінця, також, надається у науковій роботі Т. Назарчук та О. Косінок, присвяченій менеджменту організації [10, с. 276]. Умовно усі ці якості розподілені за блоками:

Професійні якості:

- ✓ знання технологій виробничого процесу та його особливостей;
- ✓ загальна ерудиція за фахом;
- ✓ знання принципів, методів, законів, функцій, теорії і практики управлінської діяльності тощо.

Лідерські здібності:

- ✓ вміння організовувати колективну роботу;
- ✓ навички переконування;
- ✓ вміння розподіляти обов'язки та давати чіткі і зрозумілі вказівки;
- ✓ вміння стимулювати та мотивувати працівників;
- ✓ легкість, тактовність та дипломатичність у спілкуванні тощо.

Інтелектуальні здібності:

- ✓ творчий потенціал;
- ✓ уміння ухвалювати потрібне рішення;
- ✓ логіко-аналітичне, системне мислення тощо.

Особистісні якості:

- ✓ вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- ✓ комунікативність;
- ✓ впевненість у собі;
- ✓ сприйнятливості до критики, самокритичність;
- ✓ стресостійкість тощо.

Виробничі (робочі) прийоми:

- ✓ самоменеджмент;
- ✓ раціональність і системність у роботі;
- ✓ вміння вирішувати робочі проблеми;
- ✓ вміння максимально концентруватися тощо.

Крім того, перелік необхідних якостей керівника було досліджено крізь призму гендерного менеджменту у закладах соціальної сфери, при зіставленні характеристик, притаманних чоловікам та жінкам при здійсненні керівницької діяльності [9]. Так, для жінок-керівниць притаманні такі риси, як: інтуїтивне орієнтування, високий освітній потенціал, допитливість, увага до деталей, демократичність, емпатійність, відкритість, енергійність, ініціативність, творче нестандартне мислення, комунікабельність, адаптивність, демонстративність, працездатність тощо. Чоловіки-керівники вирізняються більшими загальними проявами вимогливості до підлеглих, цілеспрямованості, розсудливості, принциповості, об'єктивності, поміркованості, довіри до колег, рішучістю, комунікативною врівноваженістю, самовпевненістю тощо.

Утім, незалежно від статевої приналежності, керівникові повинні бути притаманні якості особистої та соціальної відповідальності, гуманістична спрямованість, щирість, підвищене почуття справедливості, ввічливість, толерантність, соціальна адаптованість, емпатійність, повага до особистої гідності та гідності інших людей. Важливими також є знання та вміння самоуправління (самоменеджмент). Це розвиток своєї особистості у напрямку відповідальності, самодисципліни, самоконтролю, самоаналізу та оцінки власних вчинків і рішень, витривалості щодо стресових ситуацій та самокритичності. Очевидно, що вагома частина цих атрибутів сучасного керівника розташована у площині soft skills.

Як же змінюється характер взаємодії між менеджером і працівниками та які якості необхідно мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що постають перед соціальними службами під час воєнного стану? Відповіді на ці питання допоміг отримати аналіз результатів глибинних інтерв'ю з керівниками організацій соціальної сфери, проведених у межах дослідження за науковою темою кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» (Керівник НДР, кандидат соціол. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи Євдокимова І. А.; відповідальний виконавець, доцент, кандидат соціол. наук Бутиліна О. В.; державна реєстрація НДР № 0121U108311). Крім того, дослідження визначених питань є складовою частиною реалізації мети магістерської кваліфікаційної роботи авторки.

Інтерв'ю з представниками різних державних соціальних служб (Департамент та Управління соціального захисту населення, Територіальний центр, Обласний центр соціальних служб, Харківський міський центр соціальних служб «Довіра» тощо) громадських організацій, благодійних фондів та організацій Донецької, Полтавської та Сумської областей було проведено у період з 14 по 27 листопада 2022 р. і дозволило сформулювати масив необхідної інформації для узагальнення й висновків щодо якостей керівника, важливих при організації трудової діяльності у стабільній та кризовій ситуації.

Так, умовно розподіливши за блоками отриману інформацію (авторська інтерпретація класифікації якостей та вимог до управлінця (Т. Назарчук та О. Косіюк, що наведена вище), перелік необхідних якостей для здійснення ефективної управлінської діяльності до оголошення воєнного стану в Україні має наступний вигляд (табл. 1):

Таблиця 1

Розподіл відповідей на питання: «Назвіть 3 головні якості, які необхідно було мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що стояли перед Вашою організацією до оголошення воєнного стану?»

Професійні якості	Вміння планувати організацію навантаження прийому; виключення застарілих форм організації трудового процесу; компетентність щодо власних посадових та трудових обов'язків; вміння аналізувати та систематизувати інформацію.
Лідерські якості	Вміння планувати; багатозадачність; вміння організовувати та контролювати роботу команди; вміння згуртовувати колектив; оперативність; увага до підлеглих; уважне ставлення та допомога при вирішенні проблемних моментів підлеглих; висока відповідальність за діяльність організації; пошук та генерація нових творчих ідей; навички тайм-менеджменту; віра у команду та вміння надихати колектив; цілеспрямованість; креативність.
Особистісні якості	Психологічна витривалість; цілеспрямованість; людяність; чесність; адекватне ставлення до помилок інших людей; надійність; відповідальність; впевненість у собі; креативність; порядність; поважне ставлення до підлеглих.
Комунікативні якості	Вміння встановлювати контакт та соціальні зв'язки з людьми; вміння ефективно взаємодіяти з підлеглими працівниками; вміння доносити інформацію до оточуючих.

Найбільший акцент було зроблено на виокремлення лідерських якостей керівника, оскільки працівники вбачають у людині, яка займає цю посаду, лідера, який вміє координувати, надихати та організувати спільну трудову діяльність.

Щодо якостей, які необхідні керівнику соціальної організації в умовах воєнного стану, то спостерігається тенденція до збільшення характеристик у блоці «Лідерські якості» та «Особистісні якості» (табл. 2):

Таблиця 2

Розподіл відповідей на питання: «Назвіть 3 головні якості, які необхідно мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що стоять перед Вашою організацією під час воєнного стану?»

Професійні якості	Професійна компетентність; компетентність щодо власних посадових та трудових обов'язків.
Лідерські якості	Вміння реагувати та пристосовуватися до постійних змін; вміння коректно врегульовувати конфліктні ситуації; здатність контролювати декілька напрямів роботи чи проектів; оперативність; володіння навичками психологічної та моральної підтримки підлеглих; вміння цінувати, заохочувати працівників за відданість роботі у складні часи; працьовитість; здатність брати підвищену відповідальність за підлеглих: умови праці, життя, психічний стан тощо; ініціативність; креативність; цілеспрямованість; повага до працівників та вміння порозумітися; вміння приймати управлінські рішення в стресових та нестандартних ситуаціях.
Особистісні якості	Адаптивність; психологічна витривалість; людяність; чесність; відповідальність; вміння йти на компроміси та співпрацювати; цілеспрямованість; надійність; вміння відстоювати особисту гідність та поважати гідність інших людей; гуманність; дбайливість; емпатійність; оптимістичність; підтримка та увага до фізичного та ментального здоров'я; поважне ставлення до підлеглих; стресостійкість; креативність; порядність; сміливість.
Комунікативні якості	Вміння коректно врегульовувати конфліктні ситуації; вміння налагоджувати контакт із працівниками у моменти їх реакцій на бойові дії (вибухи, сигнали повітряної тривоги тощо); вміння йти на компроміси; комунікабельність; володіння навичками «активного слухання».

Показники з таблиці 2 вказують на те, що працівники соціальних служб, фондів та організацій, як і більшість людей під час війни, потребують допомоги у координації своїх дій та проявів людяності щодо проживання цього досвіду – трудової діяльності у воєнних умовах.

Ефективний менеджмент організації передбачає оперативне досягнення поставленої цілі при найменших ресурсних витратах. Одним з компонентів такого менеджменту постає вибір певного підходу до впорядкування діяльності, впливу та мотивації колективу працівників зі сторони керівника організації. Саме від ставлення керівника до співробітників та впорядкування робочої діяльності залежать такі

показники, як продуктивність людей, стан соціально-психологічного клімату у колективі, рівень лояльності працівників та багато інших значущих речей. В умовах сучасної української реальності, а саме воєнного стану, це питання актуалізується у тому напрямку, що керівник має вміти ситуативно й оперативно застосовувати та поєднувати засади різних стилів щодо керування організацією та її трудовими ресурсами. Гнучкість та обізнаність допомагають керувати трудовим колективом таким чином, щоб забезпечити подальше функціонування організації, яка реалізовує соціальну роботу, та підтримати відносно стабільний стан персоналу закладу.

Безпосередньо формується стиль керівництва на засадах наявних людських якостей керівника. І якщо у мирні часи більшість колективів соціальних служб тяжіють до балансу між професійними, лідерськими, особистісними та комунікативними якостями й навичками, то для воєнного періоду більш актуальними постають лідерські вміння та позитивні особистісні якості керівника. Це відбувається, тому що персонал бажає бачити у постаті свого керівника в першу чергу – лідера. Водночас керівник-лідер повинен вміти не лише організувати робочу діяльність та регулювати офіційні трудові відносини, а й налагоджувати гармонійну взаємодію зі співробітниками, заохочувати їх до досягнення цілей та підтримувати сприятливу соціально-психологічну атмосферу в організації. Прояви лідерських якостей керівника у взаємодії з підлеглими допомагають налаштувати працівників на продуктивну працю, сприяють підвищенню рівня довіри навіть у межах суб'єкт-об'єктної системи відносин, умовно переходячи у горизонтальну площину – «суб'єкт-суб'єкт». Окрім того, керівник із розвиненими лідерськими та особистісними якостями ефективніше налагоджує міжособистісні відносини з підлеглими, володіє навичками переконання та натхнення, а також проявами людяності й емпатії, що особливо важливо для моральної та психологічної підтримки персоналу служби у воєнні часи, коли окрім складнощів, що виникають у трудовому процесі, існує реальна загроза життю.

Список використаної літератури:

1. Буканов Г. М. Особливості іміджу керівника закладу соціального обслуговування на регіональному рівні: теоретико-емпіричні аспекти. *Габітус*. 2018. № 6. С. 30–35. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2018/6-2018/7.pdf> (дата звернення: 10.11.2022).
2. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Диференційований підхід до роботи з персоналом соціальних служб. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2021. № 4. С. 188–194. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25>.
3. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Інструменти ризик-менеджменту в роботі з персоналом організацій соціальної сфери. *Габітус*. 2020. №11. С. 23–28. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.11.4>.
4. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності : підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. URL: https://stud.com.ua/42634/menedzhment/kerivnik_kerivnitstvo (дата звернення: 07.11.2022).
5. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства : магістерський курс. Підручник. Частина I / За ред. М. В. Загірняка, П. Г. Перерви, О. І. Маслак. Кременчук, 2015. 736 с.
6. Зверко Т. В. Социология управления : учеб. / Т. В. Зверко, Е. Г. Михайлева, Е. Ю. Усик. Харьков : Изд-во НУА, 2017. 236 с.
7. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
8. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв В. В., 2017. 417 с.

9. Кравченко О. О. Гендерний менеджмент у закладах соціальної сфери: стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Сер. Соціальна робота*. 2020. № 1(6). С. 13–18. URL: <https://visnyk.soch.robota.knu.ua/index.php/journal/issue/view/7/8> (дата звернення: 10.11.2022).
10. Назарчук Т. В. Менеджмент організації : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf (дата звернення: 09.11.2022).
11. Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc, 1960. 264 p. URL: <https://archive.org/details/thehumansideofen0000unse/mode/2up> (дата звернення: 08.11.2022).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2022.

Стаття рекомендована до друку 14.12.2022.

Puzyrova Olha

master student of School of Sociology
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine,
e-mail: puzyreva.olga13@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-7582-5339>.

LEADERSHIP STYLES AND QUALITIES OF THE HEAD AS THE MAIN COMPONENTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE SOCIAL SERVICE UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

The article is devoted to the review and analysis of the types of management styles and qualities of the head of the social service. The importance of studying changes in the system of relations «The head – The subordinate» is justified in view of certain problems and difficulties in the work of social services under martial law conditions in Ukraine.

The article uses methods of analysis and generalization to clarify the definition of the term “leadership styles” as well as groups important personal and professional qualities of the head. The empirical basis of the article is results of in-depth interviews conducted with the heads of social services, public organizations and charitable foundations, implemented within the scientific theme «Actual directions of management of social services» of the Department of Sociology of Management and Social Work of V. N. Karazin Kharkiv National University. According to the results of the research, several groups of qualities of the head (professional, leadership, personal and communicative) were formed by author, which are relevant for the realization of managerial influence under conditions of stable situation and during the period of martial law in the country.

Based on the analysis of the advantages and disadvantages of different management styles, the author concluded that it is necessary to situationally apply a set of techniques and methods of management which inherent in democratic and directive styles in war conditions. The results of empirical research have proved that in the conditions of threats and risks, limited recourses, high workload on employees, the role of the complex of leadership qualities of the head is significantly increased.

A head-leader must be able to not only to organize work activities and regulate formal labor relations, but also to inspire employees, encourage them to achieve goals and maintain positive social and psychological atmosphere in the organization. Personal characteristics of the manager, such as empathy, humanity and attention to subordinates, have become important for the moral and psychological support of service personnel in wartime, when, in addition to difficulties arising in the labor process, there is a real threat to safety and life.

Keywords: *management of the social service, martial law, leadership styles, qualities of the head, effective management.*

References:

1. Bukanov, G. M. (2018). Features of the image of the social service manager at the regional level: theoretical-empirical aspects. *Habitus*, 6, 30-35. Retrieved from <http://habitus.od.ua/journals/2018/6-2018/7.pdf> [in Ukrainian].
2. Butylina, O. V., Yevdokymova, I. A. (2021). Differentiated approach to work with social agencies personnel. *Perspektyvy. Socio-political journal*, 4, 188-194. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25> [in Ukrainian].

3. Butylina, O. V., Yevdokymova, I. A. (2020). Risk-management instruments in working with personnel of social sphere organization. *Habitus*, 11, 23-28. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.11.4> [in Ukrainian].
4. Grybov, V. D. (2016). *Basics of management activity: textbook. Organizational development goals and strategies*. Retrieved from https://stud.com.ua/42634/menedzhment/kerivnik_kerivnitstvo [in Ukrainian].
5. Zahirnyak, M. V., Pererva, P. G., Maslak, O. I. (2015). *Economics of enterprise: master's course. Textbook. Part 1.* / Ed. by M. V. Zahirnyak, P. G. Pererva, O. I. Maslak. Kremenchuk [in Ukrainian].
6. Zverko, T. V., Mekhaileva, E. G., Usik, E. Y. (2017). *Sociology of management*. Kharkiv: Published by NUA [in Russian].
7. Kuzmin, O. E., Mala, N. T., Melnyk, O. G., Protsyk, I. S. (2008). *Guidance of the organization*. Lviv: Published by National University «Lviv Polytechnic» [in Ukrainian].
8. Kolbina, L. A. (2017). *Management of social work: textbook*. Odesa: publisher Bukaev V. V. [in Ukrainian].
9. Kravchenko, O. O. (2020). Gender management in institutions of social sphere: state and perspective. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series Social work*, 1(6), 13-18. Retrieved from <https://visnyk.soch.robota.knu.ua/index.php/journal/issue/view/7/8> [in Ukrainian].
10. Nazarchuk, T. V. Kosiyk, O. M. (2016). *Management of the organization: textbook*. Kyiv: The Center of Educational Literature. Retrieved from http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf [in Ukrainian].
11. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc. Retrieved from <https://archive.org/details/thehumansideofen0000unse/mode/2up>.

The article was received by the editors 02.12.2022.

The article is recommended for printing 14.12.2022.