

Авдейчик Н. М., ст. магістратури економічного факультету; науковий керівник – к.е.н., доцент Миськовець Н. П. (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне)

ЛІДЕРСТВО ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

***Анотація.** У статті досліджено та ідентифіковано сутність поняття «лідерство». Визначено якості лідера та його риси. Проаналізовано підходи науковців до груп лідерства. Розкрито розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво», окреслено їх основні особливості. Охарактеризовано два критерії поведінки лідера, зокрема: ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера та ступінь врахування фактора ситуативності. Наведено та систематизовано стилі лідерства за Д. Гаулманом.*

***Ключові слова:** лідер; лідерство; управління; модель; стиль; керівництво; стратегія.*

***Abstract.** The article explores and identifies the essence of the concept of «leadership». The qualities of the leader and his features are determined. The approaches of scholars to leadership groups are analyzed. Discrepancies between the concepts of «leadership» and «leadership» are revealed, their main features are outlined. Two criteria of the leader's behavior are described, in particular: the degree of factor taking into account the behavior of the leader and the degree of factorization of situationality. The leadership styles for D. Gaulman are presented and systematized.*

***Key words:** leader; leadership; management; model; style; management; strategy.*

Ефективність діяльності сучасних організацій званою мірою залежить від діяльності керівників, використання ними інноваційних підходів в управлінні. Одним із таких підходів є підхід, який базується на розумінні керівника як лідера. Однак, попри достатньо велику кількість публікацій з цієї теми проблема лідерства в організації, її співвідношення з управлінням все ще залишається, на наш погляд, однією з дискусійних та недостатньо осмислених проблем.

Питання актуальності лідерства досліджувалося та продовжує досліджуватися різними науковцями, зокрема: В. Багацьким, М. К. Возною, В. В. Гординою, Л. Г. Данченко, О. Евтиховим, О. А. Єрмоленком, К. Б. Козак, В. К. Кушнірюком, В. М. Луговою, С. Р. Філонович та іншими.

Мета статті полягає у дослідженні сутності лідерства та виявлені його впливу на розвиток і процвітання підприємств та держави.

Тлумачення поняття «лідерство» подається науковцями по-різному. Це пов'язано з тим, що лідерські якості проявляються у багатьох сферах людської діяльності. Одні вчені вважають, що якості лідера є вродженими, а інші стверджують, що їх можна в собі виховувати. Проведемо ідентифікацію поняття «Лідерство» табл.1.

Таблиця 1

Ідентифікація поняття «Лідерство»

Автор	Тлумачення «Лідерство»
С. Р. Филонович [1]	ведуча роль окремої особистості або соціальної групи, обумовлене більш ефективними результатами діяльності
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [2]	це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації
С. Робинс, М. Коултер [3]	процес впливу, під час якого індивіди своїми діями сприяють просуванню групи до загальної мети
О. С. Виханский [4]	це процес впливу і підтримки індивідом інших людей, спрямованих на досягнення цілей
Р. Л. Дафт [5]	взаємовідносини між лідером та членами групи, які здійснюють вплив один на одного і прагнуть спільно до реальних змін і досягнення результатів, які відображають спільні цілі
В. М. Bass [6]	це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Отже, з досліджень вчених видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Лідери – це люди, чії дії впливають на поведінку інших людей у більшій степені, ніж дії інших людей впливають на них самих [6].

У сучасній літературі науковці зазначають, що лідеру властиві певні риси, а саме: порядність, розуміння призначення підприємства, ентузіазм, дружелюбність, фізична і емоційна витривалість, вміння бути керівником, вміння розв'язувати конфлікти, вміння обробляти інформацію, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, вміння розподіляти ресурси, мистецтво самоаналізу.

У контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики Національним агентством України з питань державної служби підготовлено методичні рекомендації [7], де фактично вперше в історії державного управління в Україні у офіційному документі, виданому

центральним органом виконавчої влади з'явилося визначення поняття «Лідерство» та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства у органах публічної влади. А саме: лідерство визначається – «як здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей» [7].

Відповідно до вимог вищенаведених методичних рекомендацій, лідер:

1. Передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам;
2. Повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу;
3. Використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів;
4. Демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань);
5. Готує свій підрозділ до змін;
6. Допомагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших;
7. Змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації;
8. Створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективно підвищити знання, уміння і навички підлеглих;
9. Швидше дає можливість підлеглим самим вирішити проблему, аніж просто сам приймає рішення за них;
10. Виражає свої почуття і переконання – з одного боку сміливо, і, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей.

Феномен «лідерство» є багатокомпонентним та багатогранним. Зараз наголошують на зміну напрямку лідерства: замість TQM (Total Quality Management), фахівці починають говорити про настання ери TQL (Total Quality Leadership) [4].

Дослідження Д. Гоулмана доводять, що найбільш ефективним у процесах модернізації управління та впровадження нових управлінських технологій щодо підвищення якості адміністративних послуг є «авторитетний» стиль, який передбачає: мобілізацію людей на втілення в життя своїх задумів; особистий приклад лідера; демонстрацію лідером упевненості у собі, здатність емпатичного спілкування та уміння впроваджувати інновації, – і є надзвичайно сприятливим для формування інноваційної організаційної культури, яка є передумовою формування культури високої якості послуг. Люди повинні бачити сенс у своїй трудовій діяльності та з бажанням працювати з Лідером і на Лідера, пишатися тим, чим вони займаються, а Лідер – довіряти їм. У роботі абсолютно необхідно забезпечити три речі: інтерес, любов і сенс [8].

Таблиця 2

Базові характеристики стилів лідерства, за Д. Гоулмана

№ з / п	Основні характеристики	Авторитарний	Авторитетний	Товариський	Демократичний	Ідентифікаційний	Повчальний
1	Метод роботи лідера	Вимагає негайної покори	Мобілізує людей на втілення в життя своїх задумів	Формує емоційні зв'язки і створює гармонію	Добивається однаковості за допомогою активного залучення співробітників у процес управління	Встановлює високі стандарти продуктивності	Допомагає співробітникам розвивати перспективні здібності
2	Девіз стилю	«Виконуй те, що я вам велів»	«Усі за мною»	«Люди перш за все»	«А ви що думаете?»	«А зараз робіть як я»	«Спробуйте ось такий варіант»
3	Домінуючі характеристики емоційного інтелекту	Воля до досягнень, ініціативність, самоконтроль	Упевненість в собі, здатність співпереживати, уміння запровадити нове введення	Здатність співпереживати, уміння укріплювати соціальні зв'язки і ефективно спілкуватися з людьми	Уміння грамотно взаємодіяти з іншими співробітниками, керувати роботою команди, ефективно спілкуватися з людьми	Сумлінність, воля до досягнень, ініціативність	Заохочення розвитку здібностей інших людей, здатність співпереживати, самосвідомість
4	Оптимальні умови для застосування	Кризові ситуації, не обхідність реорганізації, труднощі взаємодії з незлагодними працівниками	Ситуації, коли для здійснення змін потрібні нові ідеї або необхідне проголошення чіткого курсу дій	Ситуації, коли вимагається усунути розлад у відносинах між співробітниками	Обставини, в яких необхідно переконати працівників у правильності політики, домогтися консенсусу або взяти ідеї цінних співробітників	Ситуації, коли потрібно швидкого виконання роботи від команди, високопрофесійних цілеспрямованих фахівців	Ситуації, коли вимагається допомогти співробітнику підвищити продуктивність або розвинути в собі перспективні якості і уміння
5	Загальна дія на клімат / організаційну культуру	Згубне	Надзвичайно сприятливе	Сприятливе	Сприятливе	Згубне	Сприятливе

складено за даними [8]

Доцільно зазначити, що в сучасній економічній літературі керівник не є обов'язково лідером, а впливає на дії групи робітників у межах своєї влади. Тому виділяють певні розбіжності у поняттях «лідерство» та «керівництво» (табл. 3).

Таблиця 3

Розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво» [9]

Керівництво	Лідерство
Керівник, який досягнув влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій, наданих посадою і не обов'язково володіє лідерськими якостями	Поняття «лідер» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера.
Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків між ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять.	Лідерство ґрунтується більш на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим.
Керівник має владні позиції і підлегли в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера.	Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи.
Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання.	Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників.
Керівника обов'язково призначають.	Лідерство виникає стихійно.
Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності.	Лідерство ґрунтується на неформальних аспектах діяльності.
Керівництво – явище стабільне.	Висування лідера залежить від настрою групи.
Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень).	Лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда.

складено за даними [9]

Відомо цілий ряд класифікацій типів керівників та лідерів. Частина з них відноситься до психологічних особливостей, частина зачіпає життєвий і професійний досвід, частина описує звички і те, що можна назвати стилем. Проте найбільше значення мають ті особливості лідерства, які визначають стратегію бізнесу, а також те, як, ким, де формується, обговорюється і реалізується ця стратегія. У цій класифікації повинні знайти відображення і психологічні, і професійні та інші особливості керівника, проте вони мають бути «спроєктовані» на простір початкових даних, процесів формування і реалізації стратегії бізнесу [10].

Ключовим завданням лідерства у контексті розвитку клієнтоорієнтованості, є орієнтація на те щоб вивільнити енергію інших членів колективу і допомогти їм розкрити свій потенціал, а також підвищити ініціативність, здатність до самоорганізації та певної автономності службовців.

Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися. Оскільки всі ці характеристики досить складно поєднати в одній людині, керівнику-лідеру слід навчитися бути лідером лідерів.

Лідерська компетентність керівників сучасних українських підприємств описується за допомогою таких дескрипторів (рис. 1) [11].



Рис. 1. Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників [11].

Таким чином, проаналізувавши сучасні підходи до лідерства і знань, умінь, навичок, якими повинен володіти лідер, можна зробити головний висновок всіх сучасних теорій: справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії. Це актуально і для вітчизняних підприємств. Сучасні українські підприємства працюють в надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, які приводять до ускладнення внутрішніх відносин та потребують нових підходів до управління. Наявність лідерських якостей у керівників та лідерської моделі управління може бути суттєвим гарантом досягнення конкурентоспроможності підприємства.

1. Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении *Российский журнал менеджмента*. 2007. № 4. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/leaders.shtml?printversion>. (дата звернення: 12.04.2019). **2.** Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005. 720 с. **3.** Робинс, С. Коултер М. Менеджмент. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 880 с. **4.** Виханский О. С. Менеджмент. М.: ИНФРА, 2014. 576 с. **5.** Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. 480 с. **6.** Bass В. М. Theory, Research, and Managerial Applications N.-Y.: Free Press, 2008. p. 459. **7.** Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті від 20.07.2012р. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12> (дата звернення: 12.04.2019). **8.** Гоулман Д., Бояцис Р., Макки С. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 301 с. **9.** Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 12.04.2019). **10.** Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007. 238 с. **11.** Данченко Л. Г., Гордина В. В Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52 –55.