УДК: 37.035.91

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

ЖАРИК ЄВГЕН АНАТОЛІЙОВИЧ, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

[DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-02](https://doi.org/10.26661/2522-1566-2018-2/04-02)

Актуальність розгляду сутнісних характеристик лідерства впливає як із сучасних тенденцій розвитку наукового знання, так і з потреб практики управління сучасними організаціями.

В умовах нестабільності та глобалізації економічного простору все більш значущою для підприємств стає проблема пошуку напрямків ефективного управління, при цьому значну роль відіграє лідер організації, який здатен забезпечити не тільки стабільний розвиток, але й досягнення високих результатів.

Особливе місце серед різних видів лідерства займає організаційне лідерство, оскільки лідер – це ключова фігура будь-якої організації. Лідерство закладено в самій людській природі і виникає в результаті спілкування і взаємодії індивідуумів.

Ключові слова: управлінське лідерство, модель ефективного управлінського лідерства, лідер, керівник, лідерські компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми лідерства розглядалися в роботах таких вчених, як Р.Акоффа, І. Ансоффа, М.Вудкока, Е.Гроува, К.О'Делла, П. Друкера, Б.Карлофа, Г.Кунца, Д. Карнегі, Т.Пітерса, Ф.Тейлора, Р. Уотермена, А.Файоля, Г. Емерсона.

Варто відзначити вивчення лідерства в межах системного аналізу В. Афанасьєвим, О. Віханським, А. Волчіком, Е. Голднером, В. Гончаровим, Д. Гвішіані, А. Етціоні, Ю. Кочевріним, А. Омаровим, А. Пригожиним, В.Радаєвим Г.Саймоном, Ч. Бернардом та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. В публікаціях з лідерства в управлінні розглядаються переважно головним чином історія становлення концепції лідерства, основи лідерства, спеціальні аспекти лідерства. Недостаньо уваги приділяється ролі лідерства в управлінні та особливостям лідерських якостей керівників великих промислових підприємств.

Постановка завдання. Метою стаття є вичення елементів ефективного управлінського лідерства та визначення найбільш впливових чинників щодо його формування та розвитку.

Виклад основних результатів.

Відносини лідерства присутні на всіх рівнях організації. Вони відображають сформоване співвідношення індивідуальних сил, влади і впливу на процеси міжособистісного спілкування та організаційної діяльності. Феномен управлінського лідерства виникає в тому випадку, якщо підлеглі ви-знають авторитет і вплив свого керівника не тільки по праву статусної влади, а за правом сили його особистості. Управлінський лідер володіє унікальними можливостями використання таких ресурсів організації, які недоступні мене-джерам. Вивчення досвіду роботи багатьох лідерів-практиків сучасних організацій свідчить, що для успіху їм необхідно мати здатність створювати образ майбутнього стану організації та доведення його до послідовників. Також успішного лідера характеризує те, що він наділяє послідовників відповідними правами і повноваженнями щодо здійснення вираженої в баченні мети, може визнати свої слабкі сторони і залучити для їх усунення необхідні ресурси.

Управлінське лідерство необхідно сприймати, перш за все, як процес вдосконалення організаційної культури, що до-

зволяє розвивати такі елементи, які забезпечуватимуть ефективну діяльність організації щодо реалізації стратегічних цілей [1].

Управлінське лідерство – це особливі відносини між керівником організації і підлеглими, в результаті яких полегшується, або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним з учасників взаємин. Ці відносини ґрунтуються на добровільному і взаємному визнанні певного балансу сили і влади між співробітниками і підкріплюються здатністю кожного з них впливати на зміну мотивації і цілей, емоцій і настроїв учасників взаємодії [2].

Компетентність керівника в питаннях лідерства і його лідерський талант – це обов'язкові умови ефективної роботи організації, результати якої викликають почуття задоволеності, як у керівника, так і у його підлеглих.

Таким чином, керівник – лідер має більше можливостей ефективно управляти організацією, ніж просто менеджер, або неформальний лідер, який не має статусної влади. Ефективність управлінського лідерства безпосередньо обумовлена ефективністю організаційної діяльності.

Управлінський лідер – індивід, який гармонічно поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Як менеджер, він реалізує свої законні повноваження і статусну владу для ефективного вирішення організаційних задач, а як лідер – використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Управлінський лідер за своїм статусом є керівником. Це той «ідеальний тип» керівника, який поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Концепція ефективності управлінського лідерства може служити основою для подальшого практичного використання з метою підвищення ефективності діяльності управлінських лідерів [3]. Індивідуальна ефективність менеджера як управлінського лідера визначається його особливими особистісними якостями і звичайними моделями поведінки. Індивідуальні риси, особливості та особистісні властивості менеджера обумовлюють його бажання

взяти на себе роль лідера визначеної групи або організації в цілому, і дають можливість проявити здібності, яких потребують обов'язки лідера.

Особистість управлінського лідера формується на перетині індивідуальних і групових цілей та інтересів різних суб'єктів (вищого керівництва, підлеглих, партнерів). Діяльність управлінського лідера можна вважати ефективною, якщо оптимально використовуються наявні переваги і мінімізуються недоліки.

Важливим елементом ефективного управлінського лідерства є спроможність лідера позитивно впливати на оточуючих, яке спонукає їх змінити ставлення до того, що відбувається і перетворює їх з пасивних спостерігачів в послідовників його політики та ідей, цінностей і принципів [4]. Саме тому розвиток ефективності управлінського лідерства складно уявити поза розвитку особистості менеджменту впливати і прогнозувати реакцію оточуючих на свій вплив. Лідер завжди активно залучений в процеси групової взаємодії. Він активно впливає на розподіл неформальних соціальних ролей і функцій, впливом на процеси групової динаміки. Управлінський лідер використовує своє лідерство в певній групі як фактор підвищення ефективності групової діяльності в рамках реалізації цілей, поставлених перед організацією. Ось чому важливим аспектом ефективності управлінського лідерства є здатність ефективно управляти групами, включаючи команди.

Лідер володіє виключним видом можливостей, які дозволяють йому впливати не тільки на внутрішнє середовище організації, але і на зовнішнє середовище [5, с. 22]. Він регулярно взаємодіє з представниками різних організацій, діяльність яких, так чи інакше впливає на ефективність функціонування організації. Ці представники можуть бути союзниками, або ж противниками політики управлінського лідерства. Здатність лідера а створювати, підтримувати і розвивати партнерські відносини з окремими індивідуумами,

групами і організаціями є важливим фактором оцінки його ефективності. І, на останок, ефективність управлінського лідерства визначається здатністю планувати і проводити зміни відповідно до найбільш перспективних ідей та цілей. Ефективний управлінський лідер гідно зустрічає і долає опір змінам, спираючись на культивовані риси організаційної культури.

Особливість управлінського лідерства визначає методологічні аспекти оцінки його ефективності. Модель оцінки ефективності управлінського лідерства зумовлена тим, як лідер сприймає напрямок та підкріплює його здатністю фокусувати енергію організації, а також вмінням вибудувати організаційну структуру, яка забезпечить результативність діяльності [6].

На основі цих критеріїв можна виокремити наступні моделі управлінського лідерства за ступенем їх ефективності.

Модель неефективного управлінського лідерства. Ролі та процедури прийняття рішень у своїй сукупності призводять до ірраціонального використання наявних можливостей, обумовлюючи низьку результативність організаційної діяльності. Відсутність відчутних позитивних підсумків організаційної роботи обумовлені відсутністю єдиного бачення мети і напрямку діяльності, неспроможністю менеджменту консолідувати зусилля організації на єдину мету. Як правило, в цих структурах немає уявлення про місію організації і погано налагоджена комунікація між підрозділами. Прояв лідерських якостей та ініціативи не заохочується через нерозуміння їх доцільності.

Ця модель управлінського лідерства формує відповідні їй типи менеджерів і підлеглих. Менеджери прагнуть перекласти відповідальність за «популярні» методи управління на вище керівництво і намагаються не проявляти ініціативи, щоб не обтяжувати себе додатковими обов'язками. Творчі люди залишають таку організацію з розчаруванням. Члени організації, які докладають зусилля з розвитку своєї вертикальної кар'єри, використовують і

зміцнюють сформовані процедури, традиції і правила. В умовах реалізації даної моделі формується і певний тип підлеглого, для якого характерні незадоволеність умовами праці та робочими взаєминами, слабка самоідентифікація з посадою і організацією, відсутність мотивації до досягнень.

Модель управлінського лідерства «в супереч обставинами». Підсумковий результат, як правило, досягається за допомогою витрат технічних, матеріальних і людських ресурсів. В організаціях з такою моделлю управлінського лідерства персонал адаптований до роботи в екстремальних умовах. Таким чином, компенсуються недоліки управління та відсутність взаєморозуміння щодо вибору напрямку діяльності та реалізації стратегічних і тактичних завдань. В умовах стабільності, коли стратегічна лінія розвитку визначається «зверху», управлінське лідерство може досить успішно вирішувати поставлені завдання без зайвих ресурсних витрат. Та тільки-но ламаються встановлені правила організаційної діяльності (менеджменту мимоволі доводиться пристосовуватися до мінливого середовища), дефіцит лідерських здібностей і талантів представників управління стає видимим чинником зниження ефективності функціонування організацій.

Модель «збилися зі шляху» характеризується низькою результативністю організаційної діяльності при єдності розуміння мети і сполученні зусиль в загальному напрямку заради її досягнення. Стрижнем цієї моделі управлінського лідерства служить ідея, яка об'єднує ключових співробітників і дозволяє їм досягти єдності і розуміння мети організаційної діяльності. У складі управлінського лідерства виокремлюють яскравих особистостей з великим лідерським потенціалом, які об'єднують частину підлеглих в групу своїх послідовників, які готові докладати зусилля, що виходять за рамки посадових обов'язків, для досягнення поставленої мети. Проте організація демонструє низьку результативність

діяльності через неузгодженість між стратегією розвитку і організаційною структурою, розподілом ролей і функцій, процедурами ухвалення і виконання рішень для досягнення поставлених цілей. Підвищення ефективності управлінського лідерства можливе за наступних умов: 1) змінити напрямок діяльності, скоригувавши цілі та завдання організації з урахуванням наявної оргструктури і культури організації та ресурсної бази; 2) провести реструктуризацію організації, змінити її культуру (норми, цінності і традиції), створити оновлену базу ресурсів, які в сукупності забезпечать реалізацію запланованої мети в обраному лідерами напрямку.

Модель ефективного управлінського лідерства. Успішно поєднує єдність бачення мети і напрямку організаційних зусиль з адекватною системою правил і процедур, придатною структурою організації і розподілом неформальних соціальних ролей. Таким чином, стратегія знаходить своє втілення в діяльності щодо реалізації стратегії і тактичних завдань. В рамках даної моделі менеджмент в повному обсязі виконує функції лідера організації на всіх рівнях. У подібному випадку управлінське лідерство забезпечує максимально ефективне використання потенціалу організації, консолідує енергію і підсилює всіх співробітників в єдиному напрямку оптимального досягнення цілей [7]. Вищим ступенем ефективності управлінського лідерства є досягнення синергетичного ефекту організаційної діяльності. Коли оцінюється ефективність управлінського лідерства, то в першу чергу аналізується те, як управлінський лідер бачить цілі та напрямки діяльності організації. Ступінь ефективності управлінського лідерства визначається тим, наскільки сам лідер здатен генерувати ідеї і втілювати їх в організації.

Саме великі компанії приймають рішення розвивати лідерський потенціал не тільки у керівників вищої та середньої ланок, а й у персоналу, який становить кадровий резерв організації. В даний час все більше

закордонних промислових підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції і ринкової невизначеності, включають лідерство в число корпоративних цінностей, а перелік компетенцій, якими повинен володіти керівник, поповнився лідерськими компетенціями.

Дослідники, узагальнюючи практику лідерства, вказують на те, що до керівників організацій пред'являються високі вимоги, реалізувати які може тільки лідер.

Все більше компаній включають лідерство в список корпоративних цінностей і перелік компетенцій, якими повинен володіти керівник, а саме [8]:

- визначення стратегічної перспективи розвитку організації;
- ініціювання нововведень і змін;
- вмінням виведення компанії на пік ефективності і продуктивності;
- надихання персоналу на досягнення значущих цілей;
- надання позитивного впливу, керування відносинами і емоційним кліматом в колективі.

Уміння розпізнавати лідерський потенціал керівника, особливо потенціал, який проявить себе в довгостроковій перспективі – це гра з високими ставками. Це не просто аналіз рівня його ефективності, це його вміння розпоряджатися часом і ресурсами.

Оцінюючи потенціал керівника, доцільно зберігати ясність і об'єктивність щодо: властивих якостей і вимог посади та ролі керівника в довгостроковій перспективі.

Розвиток співробітників – ключовий інструмент управління для того, щоб знизити плинність, підвищити залученість і продуктивність його команди. Незважаючи на це, розвитком лідерства займаються рідко, пояснюючи це відсутністю часу на зустрічі та достатністю фінансових ресурсів для проведення тренінгів, заповнення анкет та іншу паперову тяганину.

Висновок. Наявність лідерських якостей у керівника є одним з найважливіших факторів успішного існування підприємства на ринку. Варто відзначити, що тільки за

умови розвитку керівників в професійному плані, їх мотивуванні до просування по кар'єрних сходах та необхідності накопичення знань та вмінь, а головне бажання з їх боку розвиватися в особистісному плані, можливий розвиток управлінського лідерства на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Салихова И.С., Антипова Д.А. Лидерство как инновационный управленческий феномен. *Вестник Московского государственного областного университета*. 2014. № 2. С. 49-57.
2. Базаров Т.Ю. Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации. *Российский психологический журнал*. 2010. № 3. С. 52-66.
3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.
4. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Лідерство в управлінні персоналом. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної. Полтава : Полтав. літератор, 2010. 498 с.
5. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2009. 192 с.
6. Сергеева В. Б., Токарева А. А. Лидерство в менеджменте. *Вестник НГИЭИ*. 2012. № 9. С. 81-102.
7. Кови С. Лидерство, основанное на принципах : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.
8. Кузнецова Н. Как выявить лидера в организациях. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 6. С. 56-64.

REFERENCES:

1. Salikhova, I.S. and Antipova D.A. (2014), "Leadership as an innovative managerial

phenomenon", *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta*, No. 2, pp. 49-57.

2. Bazarov, T.Yu. (2010), "Leadership and management: the reinterpretation of tradition and the reflection of a new situation", *Rossiyskiy psikhologicheskiy zhurnal*, No. 3, pp. 52-66.

3. Kalashnikova, S. A. (2010), *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva* [Educational paradigm of management professionalism on the basis of leadership],: monohrafiia, Kyiv. un-t im. B. Hrinchenka, Kyiv, Ukraine, 380 p.

4. Nestulia, O. O. and Nestulia, S. I. (2010), *Liderstvo v upravlinni personalom. Upravlinnia personalom u XXI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi* [Leadership in Personnel Management. Personnel management in the XXI century: personnel policy, motivation, payment]: monohrafiia, Poltav. literator, Poltava, Ukraine, 498 p.

5. Skibitska, L. I. (2009), *Liderstvo ta styl roboty menedzhera* [Leadership and managerial style]: navch. posib. Tsentr uchbovoi lit., Kyiv, Ukraine, 192 p.

6. Sergeeva, V. B. and Tokareva, A. A. (2012), "Leadership in management", *Vestnik NGIEI*, No. 9, pp. 81-102.

7. Kovi, S. (2008), *Liderstvo, osnovannoe na printsipakh* [Leadership based on principles], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia, 302 p.

8. Kuznetsova, N. (2008), "How to identify the leader in organizations", *Menedzher po personalu*, No. 6, pp. 56-64.

ЖАРИК ЕВГЕНИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ, аспирант кафедры финансов, банковского дела и страхования Запорожского национального университета

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Актуальность работы заключается в том, что в современных условиях экономика Украины находится в состоянии трансформации и кризиса. Это является серьезным препятствием эффективной работы многих отечественных

промышленных предприятий, поскольку снижается покупательский спрос и как следствие – прибыль от реализации продукции. В данной ситуации необходимо создать эффективную систему менеджмента, которая будет направлена на разработку эффективных управленческих решений. Это возможно при условии наличия на предприятии руководителя – лидера. Значимость управленческого лидерства будет только расти, и, следовательно, именно лидерские компетенции руководителей промышленных предприятий должны найти свое отражение в оценке профессионально-личностных характеристик руководителей.

Современная организация представляет собой комплекс социальных процессов, которые не всегда предсказуемы и прогнозируемы. Поэтому лидерам приходится отказываться от устаревшей организационной модели и попыток контролировать людей, и создавать условия, помогающие работникам в условиях неопределенности сохранять инновационную направленность в своих действиях.

Объектом исследования является управленческое лидерство на промышленных предприятиях. Целью научной статьи является исследование элементов эффективного управленческого лидерства и определение наиболее значимых факторов его формирования и развития.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проанализированы теоретические аспекты управленческого лидерства; охарактеризованы модели управленческого лидерства в зависимости от степени ее эффективности: модель неэффективного управленческого лидерства, модель управленческого лидерства «вопреки обстоятельствам», модель «сбились с пути», модель эффективного управленческого лидерства; определен перечень ключевых лидерских компетенций, которыми должен обладать современный руководитель крупного промышленного предприятия.

Научная значимость работы заключается в сосредоточении на проблемах формирования и развития лидерского потенциала на отечественных промышленных предприятиях и рассмотрении возможных путей решения имеющихся проблем в их практической деятельности.

Использование модели эффективного лидерства позволит отечественным предприятиям комплексно управлять всеми направлениями деятельности предприятия в соответствии со стратегическими целями его развития.

Ключевые слова: управленческое лидерство, модель эффективного управленческого лидерства, лидер, руководитель, лидерские компетентности.

YEVHEN ZHARYK, post-graduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance of Zaporizhzhia National University

MAIN ELEMENTS OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP

Purpose. The object of research is management leadership in industrial enterprises. The purpose of the scientific article is to study the elements of effective managerial leadership and determine the most significant factors of its formation and development.

Findings. A modern organization is a complex of social processes that are not always predictable. Therefore, leaders have to abandon the outdated organizational model and attempt to control people, create conditions that help workers in an environment of uncertainty to maintain an innovative focus in their actions.

The urgency of the work lies in the fact that in modern conditions the Ukrainian economy is in a state of transformation and crisis. This is a serious obstacle to the effective operation of many domestic industrial enterprises, as consumer demand decreases and as a result – decreases profit from the sale of products. In this situation it is necessary to create an effective management system that will be aimed at developing effective management solutions.

This is possible if there is a leader at the enterprise. The importance of managerial leadership will only grow, and, therefore, it is the leadership competencies of managers of industrial enterprises that should be reflected in the assessment of the professional and personal characteristics of managers.

Research limitations/implications. To achieve the goal of the research, the following tasks were accomplished: the theoretical aspects of managerial leadership were analyzed; the models of managerial leadership are characterized depending on the degree of its effectiveness: the model of ineffective managerial leadership, the model of managerial leadership "in spite of the circumstances", the model "got out of the way", the model of effective managerial leadership; a list of key leadership competencies that a modern head of a large industrial enterprise should possess.

Originality/value. The scientific significance of the work is to focus on the problems of forming and developing the leadership potential in domestic industrial enterprises and to consider possible ways of solving existing problems in their practical activities.

Using the model of effective leadership will allow domestic enterprises to fully manage all areas of the enterprise in accordance with the strategic objectives of its development.

Keywords: administrative leadership, model of effective managerial leadership, leader, leadership competence.