

УДК: 316.46

ЛІДЕРСТВО ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Швець Галина Олексіївна, к. філол. н., доцент кафедри економічної теорії і підприємництва, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: shvets-vip@mail.ru

Galyna Shvets, Candidate of Philology, Associate Professor of Economic Theory and Entrepreneurship, State Higher Educational Establishment «Pryazovskyi State Technical University», Mariupol, e-mail: shvets-vip@mail.ru

G. Shvets. Leadership as inalienable constituent of effective management.

In the article the interpretation of the concept of «leadership». Indicated that a leader can be congenital or educated. Numbered leader lines, such as honesty, ability to accept not standard administrative decisions, enthusiasm. An opinion researchers to change the direction of leadership that Total Quality Management changes at Total Quality Leadership. Depicted matrix outlines four types of approaches to the study of leadership. Presented leadership group according to its definition, such as the lead center group processes, leadership as persuasiveness, leadership as a manifestation of personal traits. Characterized by two criteria leader behavior: incorporation dynamic behavior factor leader incorporation factor situation. An differences between the concepts of «leadership» and «management». Exposed autocratic leadership style, democratic style and liberal style. Listed and described the strategic model types of leaders, such as «manager of the classical school of management», «strategist focused» and more. Presents the key elements of modern leadership competencies of managers.

Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту.

В статті наведено тлумачення поняття «лідерство». Зазначено, що якості лідера можуть бути вроджені. Перераховано риси лідеру, наприклад: порядність, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, ентузіазм. Наведено думку науковців про зміну напряму лідерства, тобто Total Quality Management змінюється на Total Quality Leadership. Зображено матрицю, де визначено чотири типи підходів до вивчення лідерства. Представлено групи лідерства відповідно до його визначення, наприклад: лідерство як центр групових процесів, лідерство як вміння переконувати, лідерство як прояв особистих рис. Охарактеризовано два критерії поведінки лідера: ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера, ступінь врахування фактора ситуаційності. Наведено розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво». Розкрито автократичний стиль лідерства, демократичний стиль та ліберальний стиль. Перераховано та охарактеризовано стратегічні моделі типів лідерів, наприклад «менеджер класичної школи управління», «цілеспрямований стратег» та інші. Представлено ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників.

Швець Г. А. Лидерство как неотъемлемая составляющая эффективного менеджмента.

В статье приведено толкование понятия «лидерство». Отмечено, что качества лидера могут быть врожденные. Перечислены черты лидера, например: порядочность, умение принимать нестандартные управленческие решения, энтузиазм. Приведено мнение ученых об изменении направления лидерства, то есть Total Quality Management меняется на Total Quality Leadership. Изображена матрица, где определены четыре типа подходов к изучению лидерства. Представлены группы лидерства в соответствии с его определением, например: лидерство как центр групповых процессов, лидерство как умение убеждать, лидерство как проявление личных качеств. Охарактеризованы два критерия поведения лидера: степень учета фактора динамики поведения лидера, степень учета фактора ситуационности. Приведены разногласия между понятиями «лидерство» и «руководство». Раскрыты автократический стиль лидерства, демократический стиль и либеральный стиль. Перечислены и охарактеризованы стратегические модели типов лидеров, например «менеджер классической школы управления», «целенаправленный стратег» и прочее. Представлены ключевые элементы лидерской компетентности управленцев.

Постановка проблеми. Сьогодні підприємства функціонують у складних соціально-економічних умовах. Тому перед керівниками підприємств постає проблема ефективного менеджменту. Вивчаючи питання ефективності менеджменту, науковці у

своїх дослідженнях розглядають питання лідерства сучасних керівників та намагаються визначити необхідність існування лідерських якостей у менеджерів вищої ланки. Таким чином, питання лідерства у сучасному менеджменті є дуже актуальним та своєчасним. Однак, науковці не дійшли до єдиного розуміння сутності, рис та форм прояву лідерства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемні питання лідерства було розглянуто у дослідженнях таких науковців як: К. Б. Козак, М. Возна, В. М. Лугова, О. А. Ермоленко, С. Соболев, В. Багацький, В. К. Кушнірюк, О. Евтихов, Л. Г. Данченко, В. В. Гордіна.

Мета статті полягає у визначенні сутності та особливостей лідерства у сучасному менеджменті.

Виклад основного матеріалу. 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.

Так, в матеріалах Вікіпедії (вільної енциклопедії) наводиться визначення поняття лідер (від англ. Leader - той, що йде попереду) як той, хто веде, член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього у прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем [1]. На рис. 1 представлено різні тлумачення поняття «лідер».

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.

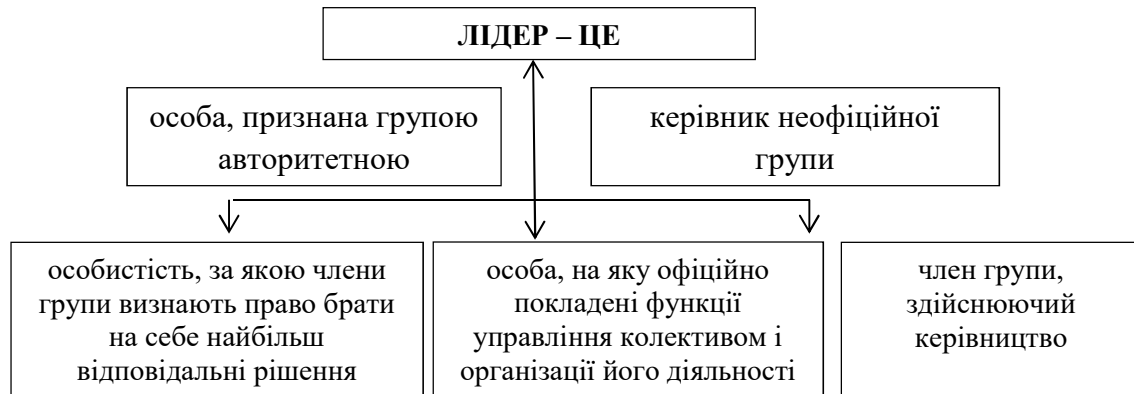


Рис. 1 - Визначення поняття «лідер» [1].

Феномен лідерство є багатокомпонентним та багатогранним. Зараз наголошують на зміні напрямку лідерства: замість TQM (Total Quality Management) фахівці починають говорити про настання ери TQL (Total Quality Leadership): загального лідерства на основі якості.

На рис. 2 зображено матрицю, де визначено чотири типи підходів до вивчення лідерства.

Враховуючи складну структуру лідерства, дану категорію можна згрупувати за такими напрямками його визначення [3]: 1. Лідерство як центр групових процесів. 2. Лідерство як вміння переконувати. 3. Лідерство як прояв особистих рис. 4. Лідерство як мистецтво досягнення згоди. 5. Лідерство як інструмент досягнення цілі чи результату. 6. Лідерство як диференціація ролей. 7. Лідерство як дія і поведінка. 8. Лідерство як

відносини влади. 9. Лідерство як взаємодія. 10. Лідерство як ініціація чи введення структури. 11. Лідерство як здійснення впливу.

Відповідно до визначення поняття лідерства використовують два критерії поведінки лідера:

1. Ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера. Критерій динаміки поведінки характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції статичності (аналіз лише тільки наявності певних постійних якостей, необхідних лідеру); або з позиції динаміки (аналіз зразків поведінки, певних дій лідера);

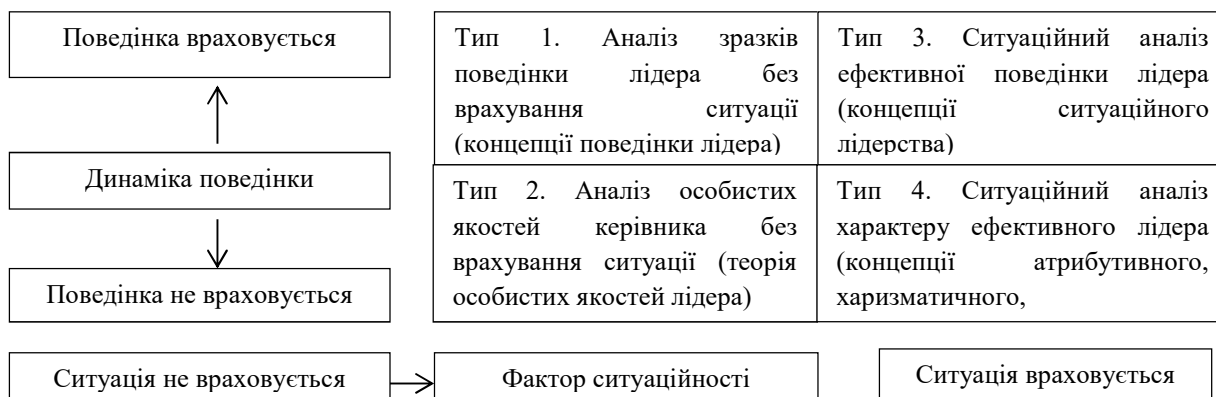


Рис. 2 - Класифікація підходів до вивчення лідерства [2].

2. Ступінь врахування фактора ситуаційності. Критерій ситуаційності характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції універсальності (виділення єдиного найкращого способу впливу); або з позиції ситуаційності (для забезпечення ефективного лідерства слід враховувати зміну ситуації) [4].

В сучасній економічній літературі зазначається, що 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. 1).

Таблиця 1

Розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво» [5]

Керівництво	Лідерство
1) Керівник, який досягнув влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій, наданих посадою і не обов'язково володіє лідерськими якостями.	1) Поняття «лідер» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера.
2) 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.	2) Лідерство ґрунтується більш на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим.
3) Керівник має владні позиції і підлегли в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера.	3) Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи.
4) Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання.	4) Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників.
5) Керівника обов'язково призначають.	5) Лідерство виникає стихійно.
6) Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності.	6) Лідерство ґрунтується на неформальних аспектах діяльності.
7) Керівництво – явище стабільне.	7) Висування лідера залежить від настрою групи.
8) Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень).	8) Лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда.

Визначаючи розбіжності у самому визначенні поняття, не можливо лишити поза увагою і відмінність у стилях. Стиль лідера – манера поведінки керівника до підлеглих. Розрізняють кілька манер:

- автократичний стиль (особистої влади). Заснований на примусі, погрозі, страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу;

- демократичний стиль. Спирається на концепцію, що людина – істота свідомо, любить працювати. Характерна децентралізація повноважень, активна участь усіх у прийнятті управлінських рішень, широка воля дій при виконанні завдань, відкритість і довіра;

- ліберальний стиль. Максимальна воля виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності виконання завдань [5].

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 [6].

У дослідженнях описані наступні дев'ять стратегічних моделей типів менеджерів, які умовно можуть бути охарактеризовані так [7]: «менеджер класичної школи управління»; «цілеспрямований стратег»; «керівник з десятьма особами»; «фахівець з політичних ризиків»; «жрець конкурентоспроможності»; «проникливий перетворювач»; «адепт самоорганізації»; «стратег вирішального повороту»; «антикризовий лідер».

Опишемо основні характеристики цих стратегічних моделей типів лідерів бізнесу [7].

1. «Менеджер класичної школи управління». Зазвичай, менеджер «класичної школи» управління спирається на ретельне планування і пильне спостереження за можливими відхиленнями від плану і віддає перевагу досягненню прогресу за допомогою встановлюваного і підтримуваного порядку усередині організації.

2. «Цілеспрямований стратег». «Цілеспрямований стратег» по суті – проектувальник, що враховує мінливість середовища. Саме тому в рамках цієї школи управління виникли аналітичні методи стратегічного планування для розробки відповідних стратегій ринку і продукту, що відповідають продуктивним можливостям бізнесу з урахуванням його сильних і слабких сторін та загроз зовнішнього середовища. Плануючи стратегію, такий керівник використовує методи свого історичного попередника – «класичного адміністратора», делегуючи їх.

3. «Керівник з десятьма особами». Ця модель лідерства керівництва підкреслює вплив на керівника і керовані процеси ухвалення рішення типу «навчання у дії» в такій системі розробки стратегії, де стратегії з'являються частіше, ніж це планується, і деполітичні і соціальні взаємодії грають визначальну роль.

4. «Фахівець з політичних ризиків». Керівник такого типу має бути експертом по аналізу структур влади. Часто ці керівники рекрутуються з середовища колишніх регіональних чиновників.

5. «Жрець конкурентоспроможності». Мається на увазі керівник, що фокусує свою увагу винятково на завданні досягнення конкурентної переваги в ринковому середовищі. Такий лідер сподівається, що норма прибутку підприємства, що завоювало таке положення, стане вище середньогалузевої.

6. «Проникливий перетворювач». Місія такого керівника, по-перше, передбачати успішне майбутнє, по-друге, розробити структуру підприємства і

управляти ним і, по-третє, використати діапазон «інтуїтивного» керівництва, який включає високий рівень управлінського дарування, мотивації, намір переслідувати цілі, виняткові комунікативні навички і здатність виступати в ролі моделі поведінки для інших.

7. «Адепт самоорганізації». Оскільки зовнішнє середовище навколо підприємств стає усе більш мінливим і непередбачуваним, основною стає вимога здійснювати безперервну «самоорганізацію» навколо стратегічних проблем, забезпечуючи постійну локальну трансформацію управлінських структур. По суті, йдеться про децентралізацію керівництва.

8. «Стратег вирішального повороту». Це керівник, який приступає до керівництва, коли вже прийнято рішення про переорієнтацію підприємства, здійснення кардинального повороту. Найкраще призначення такого керівника – використання його як конкурсного керівника. Часто «проникливий перетворювач» зображується як «стратег вирішального повороту». Проте, «стратег вирішального повороту» має бути більше автократичним, безжальним і швидкодіючим, ніж проникливий перетворювач, оскільки його покликання – «врятувати» підприємство.

9. «Антикризовий лідер». «Антикризовий лідер» створює організаційні структури, які безперервно перевіряють організацію на предмет можливого виникнення кризи, а іноді і стимулюють процедури імітації криз для формування систем і підготовки персоналу, здатного ефективно протидіяти кризам.

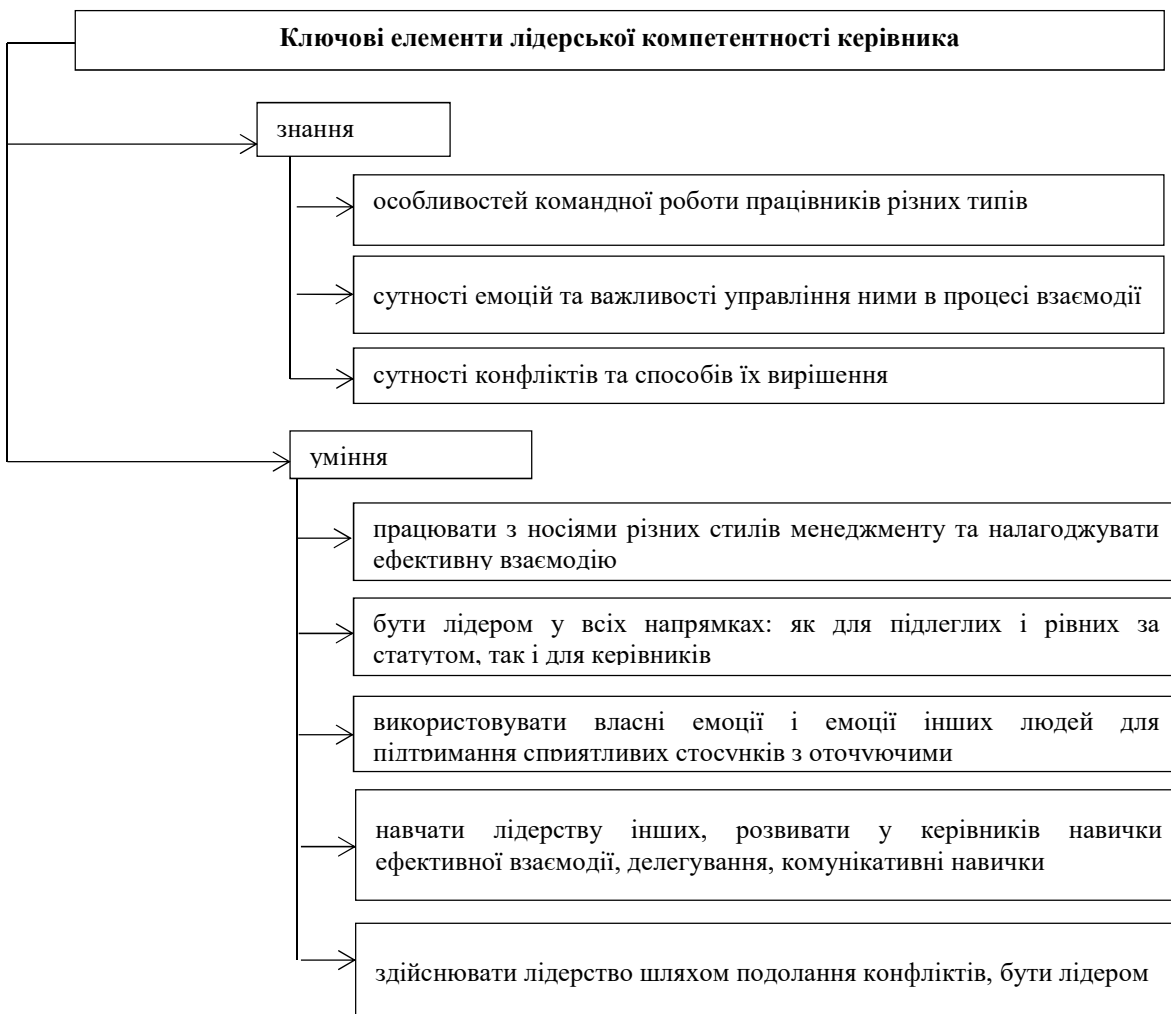


Рис. 3 - Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників [3].

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 внутріфірмових відносин та вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. 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, і таким чином лідерська компетентність керівників сучасних українських підприємств може бути описана за допомогою таких дескрипторів (рис. 3) [3].

Висновки. Отже, лідерство в сучасних складних соціально-економічних умовах діяльності підприємств виступає невід'ємним чинником ефективного менеджменту. Наявність лідерських якостей у керівників та лідерської моделі управління може бути суттєвим гарантом досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К. Б. Козак // *Економіка харчової промисловості*. – 2013. – №3 (19). – С. 24-28.
2. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
3. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М. Лугова, Єрмоленко О.А. // *Проблеми економіки*. – 2012. – № 1. – С. 64-67.
4. Соболев С., Багацький В. Менеджмент [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.]. – Київ: КНЕУ, 2005. – 229 с.
5. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
6. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
7. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л.Г. Данченко, В.В. Гордіна // *Молодий вчений*. – 2015. – № 11 (26). – С. 52-55.

References:

1. Kozak K. B. Rol liderstva v sistemі upravlinnya personalom na pidpriemstvi / K. B. Kozak // *Ekonomika harchovoyi promislivosti*. – 2013. – №3 (19). – S. 24-28.
2. Vozna M. Pidxodi do ocinki liderskix yakостей kerivnika. [Elektronnijresurs]. – Rezhim dostupu: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
3. Lugova V. M. Napryami rozvitku liderskoї kompetentnosti kerivnikov ukraińskix pidpriemstv / V. M. Lugova, Ermolenko O. A. // *Problemi ekonomiki*. – 2012. – № 1. – S. 64-67.
4. Sobol S., Bagackij V. Menedzhment [Navch.-metod. Posibnik dlya samost. vivch. disc.]. – Kiiv: KNEU, 2005. – 229 s.
5. Kushniryuk V. K. Liderstvo i kerivnictvo yak osnovni kategorii menedzhmentu: totozhnistch I vidminnist.: [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.rusnauka.com/16_aden_2010/economics/68323.doc.htm
6. Evtixov O. Strategii i priemny liderstva: teoriya i praktika / O. Evtixov. – SPb.: Rech, 2007. – 238 s.
7. Danchenko L. G. Suchasni strategichni modeli tipiv kerivnictva ta liderstva v organizacii / L.G. Danchenko, V.V. Gordina // *Molodij vchenij*. – 2015. – № 11 (26). – S. 52-55.

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

Ключевые слова: лидер; лидерство; управление; модель; стиль; руководство; стратегия.

Keywords: leader; leadership; management; model; style; management; strategy.