

УДК 658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>**Маркіна І. А.**доктор економічних наук, професор,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2815-4223>**Вороніна В. Л.**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2434-4591>**Дмитренко І. А.**здобувачка,
Полтавська державна аграрна академія**Markina Iryna, Voronina Victoriia, Dmytrenko Iryna**
Poltava State Agrarian Academy

ЛІДЕРСТВО ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах економічної кризи особливо гостро постає питання удосконалення системи менеджменту якості управління для досягнення високих показників ефективності господарської діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Необхідна робота злагодженої команди, яка можлива лише за наявності лідера, який координує роботу свого колективу. У статті уточнено сутність поняття «лідерство», визначено місце й роль лідерства у системі менеджменту підприємства. Виділені ключові ознаки, що характеризують феномен лідерства; вказано, що першоосною прояви лідерства є особистість лідера; наведено відмінні риси функціональної спрямованості менеджменту та лідерства. Зроблено висновок, що розвиток концепції лідерства певною мірою змінює зміст самої парадигми сучасного менеджменту, проводячи розмежування старого і нового підходів до управління, орієнтованих відповідно на керівництво та лідерство.

Ключові слова: керівник, лідер, лідерство, менеджмент, управління.

LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF MODERN MANAGEMENT

Today Ukrainian enterprises operate in difficult conditions. In these conditions, the question of improving management arises. The work of a well-coordinated team is required. We need a leader. There are managers who skillfully manage enterprises. They guide workers towards common goals. But there are those who cannot influence their subordinates. These leaders do not have the necessary leadership qualities. We believe that the issue of leadership in modern management is relevant and timely. The aim of the study is to clarify the concept of "leadership". The place and role of leadership in the enterprise management system has been determined. Some scholars combine leadership with the phenomenon of power. We believe that being a leader and being a leader in an organization are not the same thing. There is no single definition of leadership. Each researcher gives his own definition. The phenomenon of leadership is complex. There are many classifications of leader types. One part of them concerns life and professional experience. The second part relates to psychological characteristics. The third describes habits and style. Leader style is the manner in which the leader behaves with subordinates. Several manners are shown in the article. Leadership is the relationship between the leader and the members of the group. They influence each other and strive to achieve results. We believe that management and leadership are equally important for an enterprise. But, it is necessary to distinguish between a leader and a manager. The definition of management is similar to the definition of leadership: achieving the goals of an organization with the help of people subordinate to a manager. Managers should be leaders. The distinctive features of management and leadership are given. The main difference between a manager and a leader is the source of power. The ideal is the merging of the qualities of a leader and a manager in one person. Leadership is a form of manifestation of influence on people's behavior, based on socio-psychological contact and socio-psychological methods of management. Management is a form of influencing people's behavior, based on administrative, legal and economic methods of management. Leadership does not replace the management process. It complements it when traditional management methods fail to solve the problem. Effective leadership is built on trust. The development of the leadership concept changes the content of modern management. Distinguishes between old and new approaches to management. These approaches are leadership and leadership oriented.

Keywords: administration, chief, leader, leadership, management.

JEL classification: J53, M12, M54

Постановка проблеми. Сьогодні підприємства України функціонують у непростих соціально-економічних умовах. У цих умовах особливо гостро постає питання удосконалення системи менеджменту для досягнення високих показників ефективності господарської діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Необхідна робота злагодженої команди, яка

можлива лише за наявності лідера, який координує роботу свого колективу.

Розглядаючи питання ефективності менеджменту, науковці намагаються визначити необхідність наявності лідерських якостей у менеджерів вищої ланки. Зрозуміло, що є керівники, які вмело керують підприємствами, спрямовуючи діяльність працівників на досягнення загальних цілей. Однак є й такі, що не

можуть вплинути на підлеглих відповідним чином. Це свідчить про те, що у таких керівників немає необхідних якостей лідера.

Вважаємо, що питання лідерства у сучасному менеджменті є актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі аспекти поставленої у статті проблеми розглядаються такими зарубіжними і вітчизняними вченими, як У. Бенніс, М. Вебер, М. Вільсон, Л. Данченко, Д. Дячков, П. Друкер, М. Зось-Кіор, К. Козак, В. Лугова, Ф. Ніцше та інші. Але нині проблема лідерства в системі менеджменту підприємства залишається мало дослідженою.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є уточнення сутності поняття «лідерство», визначення місця й ролі лідерства в системі менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу. Термін лідер (leader) походить від англійського lead – вести. Лідер – той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем [1].

Вперше поняття «лідерство» було виділено італійським письменником і політичним діячем Н. Макіавеллі (1469–1527). Він зазначав, що політичний лідер – це государ, що об'єднує і представляє все суспільство і використовує будь-які засоби для підтримки громадського порядку і збереження свого панування [2, с. 401].

На думку Ш. Монтеск'є, лідерство пов'язано з будь-якою політичною активністю особистості [3, с. 396]. Ф. Ніцше зазначає, що лідерство притаманне надлюдинам, а тому «людство має безперестанку працювати в напрямі їх народження» [4, с. 286].

Фрейд вважав лідерство «наслідком сублімації лібідо у прагненні до влади і домінування, своєрідним засобом компенсації комплексу неповноцінності, а лідери – це люди, що прагнуть компенсувати власні втрати за рахунок домінування над іншими людьми» [5, с. 95].

Погоджуємося з думкою П. Друкера про те, що «лідерство як соціально-психологічне явище виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі, а тому його властивістю є характер (чесноти, свободи, самовдосконалення), а не темперамент (біологія і генетика)» [6, р. 155].

Деякі науковці поєднують лідерство за своєю суттю і за формою з феноменом влади. Лідерство – це влада, тому що воно полягає в здатності однієї або декількох осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити [7].

Звичайно, влада як особливий вид впливу лежить в основі лідерства, але вважаємо, що наявність відносин влади не може бути базою для конструювання визначення лідерства. Влада є в руках будь-якого керівника, незалежно від того, є він лідером чи ні. Очевидно, що бути керівником і бути лідером в організації – не одне й те саме.

Отже, як бачимо, однозначного визначення поняття «лідерство» немає, кожен дослідник дає власне визначення. Феномен лідерства є багатокomпонентним та багатогранним.

Є багато класифікацій типів лідерів. Одна частина з них зачіпає життєвий і професійний досвід, друга частина належить до психологічних особливостей, третя – описує звички і те, що можна назвати стилем.

Досить проста і зрозуміла класифікація лідерства в управлінні запропонована В. Пугачовим (рис. 1).

Відповідно до визначення поняття лідерства, Л. Шутько, Д. Шатько використовують два критерії поведінки лідера:

– 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);

– 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) [9, с. 62].

Стиль лідера – манера поведінки керівника щодо підлеглих. В. Кушнірюк розрізняє кілька манер:

– авторитарний стиль (особистої влади). Заснований на примусі, погрози, 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 свобода дій під час виконання завдань, відкритість і довіра;

– ліберальний стиль. Максимальна свобода виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності з виконання завдань [10].

Таким чином, лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі.

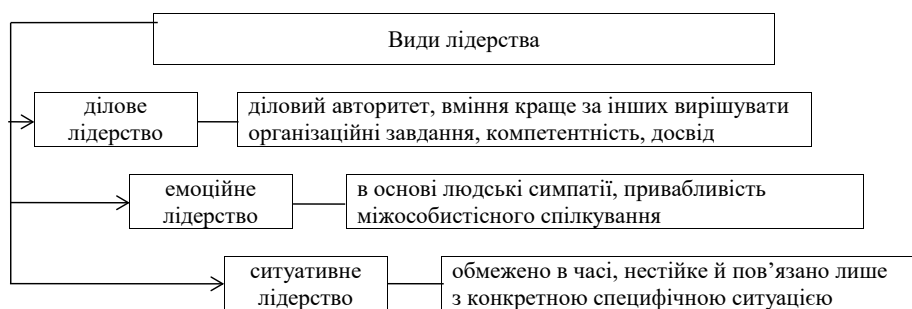


Рис. 1. Класифікація лідерства в управлінні [8]

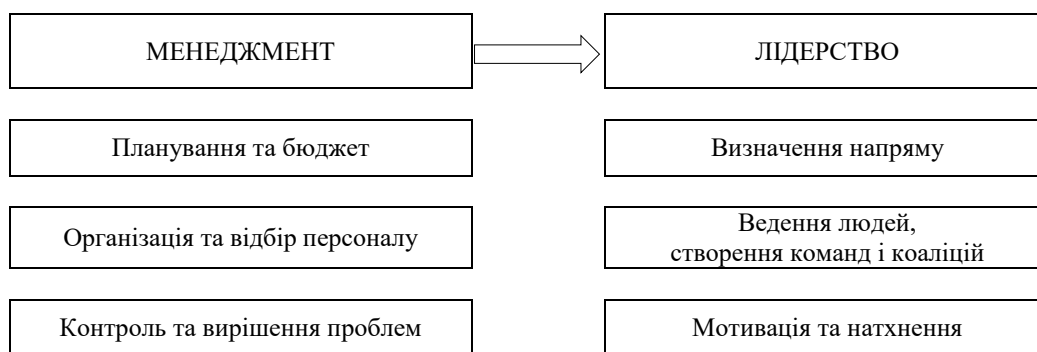


Рис. 2. Ключові відмінності функціональної спрямованості менеджменту і лідерства

Вважаємо, що менеджмент і лідерство однаково важливі для підприємства. Але необхідно відрізнити лідера від менеджера. Популярне визначення менеджменту цілком схоже з визначенням лідерства: досягнення цілей організації за допомогою підлеглих менеджеру людей.

Основні функції менеджера підприємства – це аналіз ситуації, планування, організація діяльності, стимулювання, облік, контроль, координація, регулювання [11, с. 52].

У менеджменті досить багато спеціалізацій, пов'язаних з рівнем, об'єктом і предметом управління. Ефективні менеджери повинні бути також і гарними лідерами, тому що з поняттями лідерства і менеджменту асоціюються різні характеристики, які забезпечують різні аспекти сильних сторін організації.

Менеджер, як правило, вибудовує таку систему взаємин із підлеглими, яка базується на посадовій основі влади та її джерелах. Лідерство насамперед ґрунтується на певному управлінському типі взаємодії, що виникає в процесі соціального впливу лідера на групу, при цьому не обов'язково присутня посадова система. Цей процес дещо складніший, він передбачає наявність послідовників лідера, а не його підлеглих.

Менеджмент орієнтований на забезпечення стійкої діяльності організації на основі стабільності шляхом реалізації таких класичних функцій, як планування, організація, контроль, оцінка тощо.

Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання певних кроків, процедур, правил.

Водночас лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу, генерування бачення, створення команд, здатних втілювати в життя це бачення. У цьому контексті відмінність функціональної спрямованості менеджменту та лідерства можна представити таким чином (рис. 2).

У різних організаціях на всіх ієрархічних рівнях є менеджери, які є також ефективними лідерами, і більшість людей здатні розвинути в собі необхідні для цього якості.

У таблиці 1 порівнюємо лідерство і менеджмент у п'яти сферах діяльності, що мають життєво важливе значення для сучасних компаній.

Одна з головних відмінностей між менеджером і лідером пов'язана із джерелом влади і рівнем лояльності породжених ним послідовників. Ідеал – злиття якостей лідера і менеджера в одній особі, що займає керівну посаду: у такої людини багатшими є інструментарій та можливості впливу, більш гнучкі підходи, включаючи індивідуальний, ймовірність появи в команді другого лідера-опозиціонера. Він може бути більш «довгограючим» і адаптивним до ситуацій, «синтетичним керівником».

Вважаємо, що лідерство можна визначити таким чином. Лідерство – форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту.

У цьому контексті менеджмент – форма впливу на поведінку людей, заснована переважно на адміністра-

Таблиця 1

Порівняння лідерства та менеджменту

Ознака	Лідерство	Менеджмент
Спрямування	створення образу майбутнього і розроблення стратегії; концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності	планування та складання бюджету; концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності
Орієнтація	формування корпоративної культури; стимулювання професійного зростання персоналу; усунення кордонів	організація роботи і підбір персоналу; керівництво та контроль; створення груп
Відносини	концентрація уваги на людях: наснага і мотивація членів групи; використання особистої влади; виконання ролі наставника, помічника	концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом або продажем товарів і послуг; використання посадової влади; застосування ролі боса
Особисті якості	емоційні зв'язки; відкритість (широкий кругозір); вміння слухати співрозмовника (спілкування); нонконформізм (сміливість); адекватна оцінка власних якостей (характер)	емоційна дистанція; ментальність експерта; вміння висловлювати свої думки; конформізм; адекватна оцінка організації
Результати	ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність	збереження стабільності, формування культури, / в якій найбільше цінується ефективність роботи

тивно-правових і економічних методах управління для досягнення цілей організації.

І лідер, який займає керівну посаду, і менеджер повинні володіти всіма методами управління людьми і вмінні підібрати в кожному разі найбільш ефективний метод. Відмінності полягають у пріоритетах. В ідеалі керівником повинна бути та людина, яка вміло поєднує лідерство і менеджмент в одній особі.

Відзначимо, що лідерство не підміняє процес управління, а доповнює його тоді, коли традиційні методи менеджменту не дають змоги вирішити необхідні завдання і досягти поставлених цілей.

Ефективне лідерство ґрунтується на довірі, що є елементом культури організації і впливає на неї.

Висновки. У межах концепції «нового управління» формується образ «нового керівника», якого, як правило, називають лідером. На відміну від нього, «старого керівника» називають менеджером, характеризуючи його як «вимираючий тип керівника».

Таким чином, можна констатувати, що розвиток концепції лідерства певною мірою змінює зміст самої парадигми сучасного менеджменту, проводячи розмежування старого і нового підходів до управління, орієнтованих на керівництво та лідерство.

Список використаних джерел:

1. Лідерство. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення: 08.10.2020).
2. Макиавеллі Н. Избранные сочинения. Минск, 1982. 503 с.
3. Монтескье Ш. Избранные произведения. Минск, 1955. 799 с.
4. Ницше Ф. Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого. Москва, 1990. 301 с.
5. Політичне лідерство / авт. кол. ; за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.
6. Drucker P. *The Practice of Management*. Oxford : Elsevier, 2005. 416 p.
7. Романовський О.Г., Серета Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20–27.
8. Пугачев В.П. Выявление, развитие и защита лидерства. URL: http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie_razvitie_zashhita_liderstva.ht (дата звернення: 05.10.2020).
9. Шутько Л.Г., Шатко Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями*. 2018. № 2(5). С. 61–70.
10. 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: 09.10.2020).
11. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 52–55.

References:

1. Liderstvo [Leadership]. *Vikipediya: vilna encyklopediya*. Available at: <https://uk.wikipedia.org/> (accessed 08 October 2020).
2. Makiavelli N. (1982) *Izbrannye sochinennya* [Selected works]. Minsk. (in Belarus)
3. Montes'k'e SH. (1955) *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works]. Minsk. (in Belarus)
4. Nische F. (1990) *Tak govoril Zarathustra. Kniga dlya vsekh i ni dlya kogo* [Thus spoke Zarathustra. A book for everyone and for no one]. Moscow. (in Russian)
5. Goshovska V.A., Pashko L.A. (2013) *Politychne liderstvo* [Political leadership]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
6. Drucker P. *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier, 2005. 416 p.
7. Romanovskiy O.G., Sereda N.V. (2013) *Osobystist suchasnogo kerivnyka v aspekti teoriiy duxovnogo liderstva* [The specialty of the day-to-day curriculum in the aspect of the theory of spiritual leadership]. *Teoriya i praktyka upravlinnya socialnyy systemamy*, no. 3, pp. 20–27.
8. Pugachev V.P. *Vyyavlenie, razvitie i zashchita liderstva* [Identifying, developing and protecting leadership]. Available at: http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie_razvitie_zashhita_liderstva.ht (accessed 15 October 2020).
9. Shutko L.G., Shatko D.B. (2018) *Liderstvo v systemi upravlinnya yakistyv ta jogo rol v pidvyshhennya konkurentospromozhnosti organizaciyi* [Leadership in the management system and its role in the promotion of the competitiveness of the organization]. *Ekonomika i upravlinnya innovaciyamy*, no. 2(5), pp. 61–70.
10. Kushniryuk V.K. *Liderstvo i kerivnyctvo yak osnovni kategoriyi menedzhmentu: totozhnist chy vidminnist* [Leadership and leadership as the main categories of management: identity or difference]. Available at: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (accessed 09 October 2020).
11. Danchenko L.G., Gordyna V.V. (2015) *Suchasni strategichni modeli typiv kerivnyctva ta liderstva v organizaciyi* [Modern strategic models of types of leadership and leadership in the organization]. *Molodyj vchenyj*, no. 11(26), pp. 52–55.