

## ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА

**Валенкевич Л.П.**, к.е.н, доц., доцент кафедри управління,  
Сумський державний університет, l.valenkevich@management.sumdu.edu.ua  
**Балагуровська І.**, студентка групи АМ-81,  
Сумський державний університет, balahurovska@ukr.net

*У статті розглядаються теоретичні основи динамічного лідерства. Аналізуються теоретичні основи співвідношення понять «керівник» та «лідер», існуючих методів впливу на персонал та міри відповідальності при прийнятті управлінських рішень.*

**Ключові слова:** керівник, лідер, динамічне лідерство, авторитет, влада, методи впливу, відповідальність

DOI: 10.21272/1817-9215.2018.4-4

### ВСТУП

Процеси гуманізації в сучасному суспільстві призводять до появи організацій нового типу. Головною метою їх діяльності є не отримання максимального прибутку, а забезпечення соціального ефекту у суспільстві. При цьому процес мотивації працівників в значній мірі трансформується, відбувається перехід від Тейлорівської системи мотивації до самомотивації.

Зміщення уваги з економічних та організаційно-розпорядчих важелів впливу на персонал потребує обов'язкової наявності лідерських якостей як у вищого керівного складу, так і у керівників середньої та нижчої ланки управління. Необхідність формування лідерів нової формації і актуалізує тему дослідження.

Питання ефективного управління цікавили дослідників з давніх часів. В цьому дослідженні нами було приділено увагу працям таких вчених як Н. Макіавеллі, М. Паркер Фоллет, К. Бланшар, А. Шегда, Г. Швіндіна, О. Балацький, О. Віханський та інші.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз методичних засад лідерства, як чинника, що впливає на ефективність управління організацією.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Поява так званих «соціальних підприємств», орієнтованих на результат – «максимальний соціальний ефект у суспільстві» потребує переосмислення ролі керівника будь-якої ланки управління організації. Першочерговим завданням керівника стає не тільки виконання своїх формалізованих обов'язків, а формування мотивованої команди однодумців, націленої на виконання місії організації. Виконання цього завдання неможливе без наявності лідерських якостей.

В історичному розрізі поняття «лідерство» та «керівництво» пройшли етапи від ототожнення цих двох понять Н. Макіавеллі [1] до сучасного бачення [2,3,4,5,6,7,8]. Нами проаналізовано бачення цих дефініцій, результати представлені в таблиці 1.

Слід зазначити, що в існуючій практиці, поняття «керівник» достатньо часто визначається не стільки, як управлінець, а як посада. Наприклад, керівник хору, гуртку тощо. Однак, як видно табл. 1, нами розглядається керівник, як найманий працівник, який має владні повноваження, необхідні ресурси для здійснення управлінської діяльності та націлений на досягнення мети та виконання місії організації, якій він працює.

Поняття «лідер» та «керівник» тісно пов'язані з дефініціями «влада» та «авторитет». З точки зору психології – під «владною» розуміється здатність та можливість впливати на діяльність, поведінку людей [9]. В менеджменті вона

розглядається, як потенціал впливу, наявний у особи, який вона використовує на власний розсуд.

Таблиця 1 – Аналіз існуючих підходів до визначення понять «лідер», «керівник»

Лідер (лідерство)	Керівник (керівництво)
Ніколо Макіавеллі	
Авторитет, або влада правителя, коріняться в підтримці прихильників. Підлегли повинні знати, що вони можуть очікувати від свого правителя, і розуміти, що він очікує від них. Правитель повинен володіти волею до виживання. Правитель — завжди взірць мудрості і справедливості для прихильників.	
Мері Паркер Фоллет	
Лідерство - це динамічна сила між людьми. Лідерство виникає там і тоді, де і коли воно необхідне. Якщо проблема вирішена, лідер перестає бути потрібним - лідерство зникає. Лідер - це людина, яка: звертає увагу не на зокрема, а на ціле; узагальнює колективний досвід; вміє бачити перспективу; може навчити своїх послідовників, щоб вони також змогли стати лідерами	Грубе керівництво, побудоване на субординації, сприймається людьми дуже болісно і не може лежати в основі ефективного і мотивуючого стилю управління
Кен Бланшар	
Лідерство- здатність впливати на інших шляхом вивільнення сил і здібностей людей і організацій заради більшого блага.	Керівництво - це високе покликання. Управління не повинно здійснюватися тільки для досягнення особистої вигоди; воно повинно служити набагато більш високій меті
Майкл Мескон	
Лідерство - це здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідерами, з іншого боку, стають не з волі організації, хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень.	Керівник - людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації. Керуючий стає на чолі організації в результаті навмисні дії формальної організації - делегування повноважень
Шегда А.В.	
Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації.	Керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлегли виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації.
Швіндіна Г.О.	
Лідерство - це є процес психологічного впливу однієї людини на інших під час їх спільної життєдіяльності, що здійснюється на основі сприйняття та наслідування, зараження, навіювання та переконання один одного.	Виходячи з поняття «керування», яке дає автор, можна зробити висновок, що керівник – це особа, яка здійснює процес правового впливу на основі влади наданої йому державою або групою
Кравченко В.О.	
Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідер надає працівникові неформальні повноваження.	Керівник в організації – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших людей так, щоб останні виконували роботу, доручену організацією, відповідно до її місії та цілей
Віханський О.С.	
Неформальний характер лідерської позиції в більшому ступені обумовлений використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.	Менеджер в своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерел, що її живлять
Балацький О.Ф.	
	Керівнику, як і будь-якій людині, можуть бути властиві недоліки. Для того щоб позбутися недоліків, керівник має постійно сам себе контролювати. В ідеалі керівник має поєднувати в собі здібності висококваліфікованого спеціаліста й беззаперечного лідера

Як лідер, так і керівник за рахунок особистих якостей будують власний авторитет. Однак, на нашу думку, керівник отримує разом з посадою додатково ще і «авторитет посади». Авторитет посади надає додаткову можливість призначеній особі використовувати авторитет інших, тобто тих, хто призначає на посаду. У разі довіри підлеглих керівник отримує на певний часовий термін додатковий потенціал. Наприклад, організацію очолює керівник, який має високий авторитет та призначає на посаду керівника нижчої ланки. Новопризначений керівник разом з посадою отримує частину його авторитету. Особистий авторитет будується за рахунок власних дій, при чому примножуючи або зменшуючи авторитет свого безпосереднього керівника.

Авторитет як керівника, так і лідера є величиною не постійною, яка змінюється в залежності від різних факторів в процесі реалізації особою свого професійного та морального потенціалу (тобто залежить лише від самої особи)..

Вплив на своїх послідовників чи підлеглих лідер чи керівник здійснюють за допомогою певного набору важелів (рис.1).

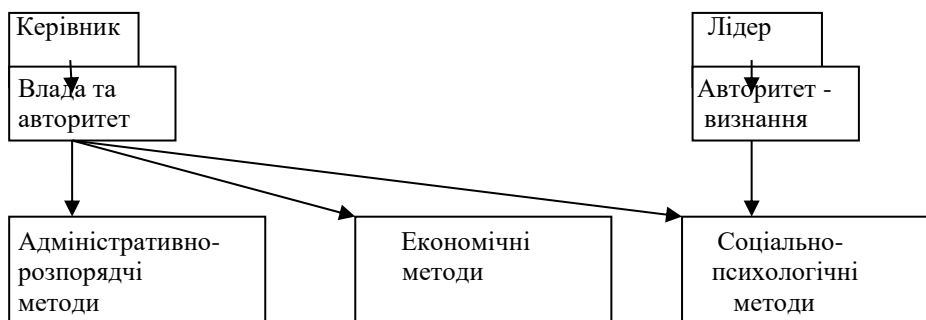


Рисунок 1 – Методи впливу керівника та лідера

Як видно з рис. 1, авторитет, визнання лідера створюється завдяки його власним особистим якостям за допомогою тільки соціально-психологічних методів впливу. Лідер, як зазначав Ж.Пажу, людина, яка створює світ, до якого хочуть належати люди.

Керівник в своїй управлінській діяльності має можливість використовувати не тільки соціально-психологічні методи, а в першу чергу, адміністративно-розпорядчі та економічні методи. Наявність таких прав накладає обов'язок нести відповідальність за наслідки прийнятого рішення

Міра відповідальності керівника залежить від ступеня тяжкості наслідків і може варіюватись від моральної (відповідальність за зміни в житті підлеглих) до кримінальної, якщо наслідки є тяжкими (наприклад, нещасний випадок на виробництві, що призвів до загибелі працівника). На відміну від керівника міра відповідальності лідера лежить в площині лише моральної поведінки, за виключенням випадків, коли дії лідера призвели до скоєння правопорушення.

Поява неформального лідера не потребує правової регламентації. Будь-яка особа, яка має високий рівень професіоналізму та особисті якості, необхідні даній групі, стає лідером. Неформальний лідер має право вибору щодо прийняття рішення. Його влада розповсюджується лише на послідовників, які приймають авторитет лідера добровільно за рахунок використання лише соціально-психологічних методів впливу. Міра відповідальності лідера лежить в площині етичної та моральної поведінки.

Візуалізуємо особливості характеристик статусу формального та неформального лідера.

Як видно з рис.2, керівництво розглядається з точки зору правового (адміністративного) впливу на підлеглих, а лідерство як психологічний та соціальний феномен. Формальний лідер отримує владу відразу після призначення на посаду, що і

обумовлює виникнення кола обов'язків та прийняття управлінських рішень у відповідних межах.

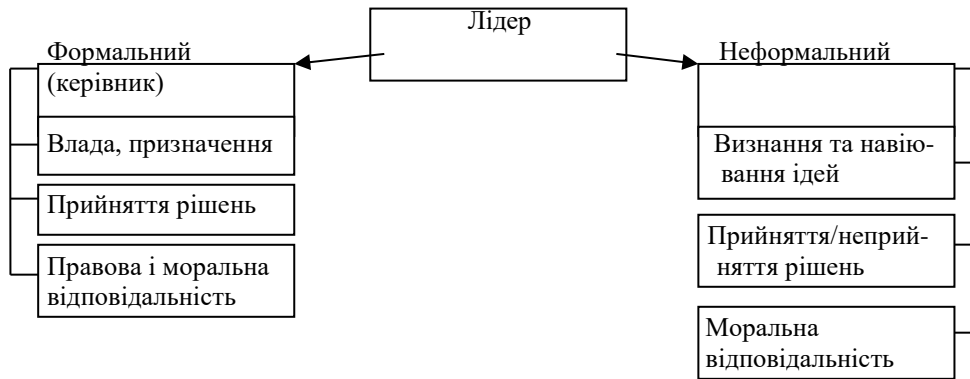


Рисунок 2 – Основні характеристики статусу формального і неформального лідера

Ефективність роботи керівника в організаціях нового типу в значній мірі визначається наявністю у нього лідерських якостей. На рисунку 3 представлено сукупність завдань, які стоять перед керівником і лідером.



Рисунок 3 – Основні завдання лідера та керівника

Як видно з рис. 3, чим більше перетин двох множин, тим більш ефективним є керівник. Керівник-лідер в одній особі при здійсненні своїх функцій працює не тільки в межах формальних повноважень, а й надає власний приклад, частіше використовує соціально-психологічні методи впливу для досягнення цілей організації.

### ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що дефініція «керівник» потребує уточнення, а саме: керівник – це особа, наділена владними повноваженнями та відповідними ресурсами для управлінської діяльності направленої на досягнення мети організації, до якої він належить.

При підборі кадрів на керівні посади необхідно враховувати наявність лідерських якостей у претендентів, на відміну існуючої доволі часто практики підбору лише за формальними вимогами до посади та рівнем професійної підготовки.

Наявність лідерських якостей у претендента та авторитет посади дозволять претенденту значно швидше досягти поставленої мети, тобто працювати результативно.

## SUMMARY

*The article discusses the theoretical foundations of dynamic leadership. Theoretical bases of the relation between the concepts of "manager" and "leader", the existing methods of influence on the personnel and the measures of responsibility in managerial decisions are analyzed.*

**Keywords:** manager, leader, dynamic leadership, authority, power, methods of influence, responsibility

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Макиавелли Н. Государь. - С.-Петербург: Эксмо, 2007
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. – 704 с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. - С.-Петербург: Питер, 2011 – 368с
4. Шегда А.В. Менеджмент: підручник для вузів.- Тернопіль: Картбланш, 1997 – 687с.
5. Менеджмент для бакалаврів: підручник : у 2 т. Т. 1 / ред.: О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко. - Суми : Університетська книга, 2009. - 606 с.
6. Кравченко В.О. Основы менеджменту. - Одеса: Атлант, 2012 – 211с.
7. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - Москва: Гардарика, 2006 – 670с.
8. Балацький, О. Ф. Удосконалення системи управління підприємством / О. Ф. Балацький, І. В. Колесник // Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, присвяченої дню науки в Україні, Суми, 18-22 квітня 2011 року / Відп. за вип. А.Ю. Жулавський. – Суми : СумДУ, 2011. – Ч.1. – С. 3-4.
9. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник. Взято з [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O\\_Serhieienkova\\_IL.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf)
10. Перси Д., Перси К. Мэри Паркер Фоллет: пророк менеджмента. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jkpersyblog.com/meri-parker-follet-prorok-menedzhmenta/>
11. Андрушків Б.М. Основы менеджменту. - Львів: Світ, 1995 – 296с.
12. Германюк Н.В. (2017). Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики – 2017 - №5 – с.61-70
13. Гусев Д.А. Так говорил Макиавелли [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://xreferat.com/104/4603-1-tak-govoril-makiavelli.html>