

КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРСТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Стаття присвячена дослідженню проблеми формування компетентностей лідерства у студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за напрямом підготовки «Менеджмент». Визначено якості та особисті характеристики ефективних керівників. Виявлено суттєві відмінності між керівником і лідером. Наведено програми розвитку лідерства. Доведено що розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного управління. Запропоновано створити систему професійного відбору на навчання спеціальності «Менеджмент» кандидатів, які об'єктивно мають лідерські задатки.

Ключові слова: амбітність; керівник; креативність; компетентності; контроль; культура управління; лідерство; лідерські задатки та якості; менеджмент; підготовка; працездатність; перспектива.

Постановка проблеми. Організації XXI століття мають спиратися на нові принципи діяльності, нові цінності та підходи, якщо вони хочуть бути успішними в нових умовах. Одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах.

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції.

Люди – найвища цінність у будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

Управління людськими ресурсами визнається ключовим обов'язком керівників усіх рівнів, що висуває особливі вимоги до них, адже їхня поведінка має бути втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших. У світі створювалися могутні корпорації та міцні професійні об'єднання саме завдяки далекоглядності та керівництву небагатьох осіб – лідерів.

Лідер (від англ. leader – ведучий, перший, такий, що йде попереду) – особа в якій-небудь групі (організації), що має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Лідер – член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль

в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [29, с. 489].

Вже на початку XX ст., коли вперше почали вивчати управління, лідерство стало всебічним об'єктом дослідження. Проблемою лідерства почали займатися психологи, соціологи, соціальні психологи та теоретики менеджменту.

Американський соціолог Е.Богардус описав «лідерство» як сукупність психологічних якостей, найважливішими серед яких є енергія, розум і характер [28].

Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою у більшості її членів.

Важливо підкреслити, що у працях західних психологів поняття «лідер» і «керівник» вживають як тотожні. В англійській, німецькій та інших мовах не існує диференціації цих понять. Обидва явища позначають одним словом – «лідер». Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу – вгору», а керівник, навпаки, «згори – вниз» [1].

З огляду на затребуваність часу, лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення. Лідери виступають ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення адміністративної реформи на демократичних засадах. Вони розробляють стратегію, визначають засоби її реалізації, тому питання розвитку парадигм лідерства в державному управлінні є наразі актуальним та розглядається як ключове в підвищенні

управлінської здатності суспільства та таке, що сприяє стабільному й поступальному розвитку нашої держави.

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що, врешті-решт, буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета є більш привабливою, якщо вона вища або краща, ніж існуюча реальність, тобто деякою мірою допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи.

Отже, лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примс при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого століття почали вперше вивчати управління. Однак лише в період 1930–1950 рр. уперше було здійснено вивчення лідерства у великих масштабах та на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити якості та особисті характеристики ефективних керівників.

У 40-х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. Незважаючи на велику кількість досліджень, не було сформовано єдиного висновку про набір якостей, які відрізняють великого лідера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що тема керівництва і лідерства постійно перебуває в полі зору іноземних та вітчизняних науковців. Феномен «лідерство» розглядають у своїх роботах вчені Абашкіна О. Б. [1], Дж. Голдсміт [11], Косолапова Ю. Н. [1], Бедь В. В. [2], Бандурка А. М. [3], Бенніс У. [4], Евтихов О. В. [9], Клок К. [11], Логунова М. [14], Орбан-Лембрик Л. Е. [17], Оуен Х. [18], Пазиніч Ю. М. [19], Паригін Б. Д. [20], Сенге П. [24] та інші.

В 1948 р. Р. Стогдилл зробив комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, виділялись інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом.

Стогдилл розділив на групи основні уявлення про лідерство у відповідності з одинадцятьма різноманітними підходами стосовно розуміння й дослідження цього феномену впродовж XX століття. Ця класифікація трактує лідерство як: центр групових інтересів і процесів; прояв особистісних рис; мистецтво досягати згоди; дія й поведінка; інструмент досягнення цілей і результату; результат групової взаємодії; вміння переконувати; здійснення впливу; владні відносини; результат рольової диференціації; ініціатива і конструювання структури групи [9, с. 17–18].

Американський вчений П. Сенге джерелом лідерства вважає здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього [25].

Український науковець Л. Орбан-Лембрик погоджується з тим, що лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть, та наснаження їх необхідною для цього енергією [27].

Американський психолог Д. Дж. Мойєрс визначив «лідерство» як психологічний феномен, що характеризує поведінку та позицію людини в системі міжособистісних відносин. На його переконання, лідерство розглядається як вплив одним індивідом на інших в умовах спільної діяльності, як процес, за допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу [15, с. 153].

На думку О. Бандурки, «оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним і особистим статусом. Якщо хороший керівник сприймається як «мозок групи», то лідер – як «серце групи». Керівник-лідер повинен бути одночасно і мозком, і серцем групи» [3, с. 199].

Важливою для розуміння природи лідерства є концепція, запропонована Л. Гумільовим. Імпульсом до лідерства є пасіонарність – особливий вид енергії, особлива пристрасть, притаманна лише окремим людям і спрямована на перетворення навколишнього світу. На думку ученого, Наполеон, Олександр Македонський та інші історичні особистості – приклади пасіонарів, які зуміли полати інерцію традиції і дали пасіонарний імпульс для історичного злету своїх народів [7].

І. Грицяк виділяє такі розбіжності між керівником і лідером:

- керівник зазвичай призначається офіційно, а лідер – «стихийно»;
- керівникові надаються законом певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати, але мати нематеріальні права та психологічний вплив;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, лідер же у сфері своєї активності, обмеженої здебільшого внутрішньогруповими відносинами;
- лідер, безперечно, є неординарною особистістю (не обов'язково із соціально-позитивними якостями), має харизму, є продуктом природного відбору, і ці якості необхідно постійно підтверджувати, тоді як якості керівника сприймаються як стабільні, а серед керівників зустрічаються навіть посередні особистості;
- керівник, на відміну від лідера, відповідає перед законом за стан справ у організації.

Тобто лідерство передбачає більш тісну взаємодію лідера та його послідовників, тобто всі учасники комунікаційного процесу мають змогу взаємодіяти між собою [6].

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – односторонців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не

боятися відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;

- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [17, с. 179].

Заслугує на увагу систематизована характеристика відмінностей між керівником і лідером, наведена К. Клоком і Дж. Голдсмітом (табл. 1) [11, с. 67].

Таблиця 1

Відмінності між керівником і лідером

	Керівник	Лідер
1	Здійснює адміністрування	Вносить нове
2	Це копія	Завжди оригінал
3	Підтримує працездатність	Забезпечує розвиток
4	Приймає реальність	Досліджує її в пошуках істини
5	Покладається на залізний контроль	Викликає довіру
6	Зосереджений на системі й структурі	У центрі уваги люди
7	Цікавиться найближчим майбутнім	Переймається довгостроковою перспективою
8	Запитує «як» і «коли»	Запитує «що» і «чому»
9	Завжди дивиться на практичний результат, підсумки	Дивиться на відкриття нових горизонтів
10	Слідує певній моделі	Сам створює модель
11	Приймає статус-кво	Кидає йому виклик
12	Хороший службовець	Зберігає власну особистість, не вписуючи її в певний шаблон
13	Робить усе правильно	Робить те, що потрібно
14	Зорієнтований на реалізацію завдань групи	Зорієнтований на її внутрішні інтереси

Лідерство – в першу чергу психологічні відносини, які виникають у групі, а категорія «керівництво» розглядається з погляду організації діяльності групи та керування нею.

Б. Паригін вважав, що лідер регулює міжособистісні стосунки в групі, натомість керівник регулює офіційні відносини групи як певної організації. Лідерство виникає стихійно, керівництво поставлене в певні рамки та норми, воно стабільніше та надійніше [20].

Американський політолог Р.Такер також застерігає від автоматичного отождіння лідерства з перебуванням певних осіб на посадах у державному апараті, він зазначає, що лідерство – це щось значно більше, ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль у тому чи іншому процесі [14].

Автор вважає, що лідерство – це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони з доброї волі прагнули досягнути цілей [30, с. 125], в той час як управління, на переконання Г. А. Саймона, – це знання про те, як маніпулювати іншими людьми та як примусити їх зробити те, що вам потрібно [24].

Образно і змістовно висловлювались щодо зазначеного питання видатні українці.

Вміння керувати сучасними організаціями, використовуючи весь арсенал менеджменту, дозволяє досягати високих результатів завдяки поєднанню якостей «високоєфективного менеджера» і лідера. Проте на підприємствах, де спостерігаються висока «заорганізованість», сильний тиск менеджерів, надмірний контроль, зазвичай настає спад виробництва, з'являються застійні явища, протестні рухи.

З поняттям «лідер» тісно пов'язане поняття «*лідерство*», під яким у загальному розуміють складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером, та тих, на кого цей прояв направлено.

Г. Сковорода стверджував: «Всі заняття і станова вища в суспільності добрі, – коли за них беруться по сродності». Він пише: «...хто коліщатком, а хто ключиком в годиннику має бути, залежить від природи», тобто від вроджених якостей людини, і всякий повинен пізнати себе, свою природу. Сковорода каже: «Чого вона шукає? Куди веде і як веде, а потім і слідувати за нею... Чи ти є кінь? – Вози їздця! Чи ти віл? – Носи ярем! Чи ти хорт? – Лови зайця! Все добре на своєму місці» [26].

Д. Донцов висловився щодо загального бачення перспектив лідерства: «Санчо Панса може йти за мандрівним лицарем, але сам ним ніколи не буде» [8].

Сучасні теорії лідерства. Теорія рис, якої дотримуються Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс, пояснює спроможність до лідерства наявністю та домінуванням у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис [12]. Варто зауважити: тільки наявність набору зазначених рис та якостей не є самодостатньою, аби спроможність до лідерства перетворилася у лідерство.

Ситуативна теорія лідерства, до прихильників якої відносять Р. Стогділла, Т. Хілтона, А. Голдієра, обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від

певних соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім необов'язково буде ним в іншій [12].

А. Дж. Мерфі зазначає, що спроможність до лідерства проявиться за наявності певної ситуації, тобто ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом вирішення проблеми [14].

Ситуативна теорія не заперечує важливості індивідуальних рис особистості, проте відстоює позицію відносності значення для лідера персональних характеристик. Влучно висловився з цього приводу Л. Фейхтвангер: «Влада навіть пустої людини наповнює змістом» [10].

Особистісно-ситуативна теорія синтезує попередні теорії і має на меті спробу подолати обмеження та розширити позитивні складові, оскільки такий феномен, як лідерство, не може бути пояснений лише однією причиною. Автори теорії Г. Герт і С. Мілз виділяють головні фактори, які потрібно враховувати, досліджуючи феномен лідерства: риси і мотиви лідера як людини; постать лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників і змушують їх іти за ним; характеристику ролі лідера; правові та інституціональні умови його діяльності [3].

Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми. Впровадження у науковий простір термінів «компетентність», «компетенції» було запропоновано у 70-ті роки минулого століття в публікаціях Р. Бадера, Д. Равена, А. Шелтена. «Компетентність (від лат. *competens* – відповідний, здатний) – характеристика людини, яка дозволяє їй демонструвати ефективні моделі поведінки в певній галузі діяльності» [16, с. 302].

Науковці США, Канади, Швейцарії дають таке трактування поняття «компетентність»: «здатність успішно відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання» [19, с. 114]. На їхню думку, основу кожної компетентності складає комбінація пізнавальних та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань та умінь.

Міжнародною комісією Ради Європи у понятті «компетентності» визначено їх перелік з використанням логічно визначеного ряду: вивчати – шукати – думати – співпрацювати – діяти – адаптуватися [2, с. 65–75].

Отже, ключовою спільною рисою категорії «компетентність» є, передусім, використання управління на основі компетенцій (*competencies*), першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти всі керівники. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а й дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості, які працівники мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів.

Існує чіткий зв'язок між роботою, що виконує особа на посаді, яку займає, та навичками, яких потребує виконання цієї роботи. Тому профіль компетенцій – це набір компетенцій, що безпосередньо стосу-

ється певної діяльності, яка має виконуватися. Профіль компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та, відповідно, пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів для забезпечення реалізації ними функцій лідерства.

Затверджений наказом МОН України галузевий стандарт вищої освіти України – «Освітньо-кваліфікаційна характеристика» (ОКХ) з галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» визначає систему компетентностей бакалавра, зокрема щодо лідерської складової:

А. Загальні компетентності та результати навчання бакалавра з менеджменту, де серед системних компетентностей як результат навчання зазначено *«Здатність займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості»*.

Б. Фахові компетенції та результати навчання, якими повинен володіти бакалавр з менеджменту, менеджер-адміністратор, де серед адміністративних функцій зазначено типові завдання діяльності «Створення організації», яке базується на фаховій компетентності «Уміння ефективно організувати групову роботу на основі знань процесів групової динаміки та принципів формування команди», а результати навчання сформульовані як *«Здатність демонструвати знання основних теорій мотивації, лідерства та влади для вирішення управлінських завдань»* [22].

Вченою радою ЧНУ імені Петра Могили затверджено Освітньо-професійну програму вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», у якій визначено Перелік компетентностей випускника, де серед переліку спеціальних компетентностей сформульовано: *«12. Навички формування та демонстрації лідерських якостей»*, а також Нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти сформульований у термінах результатів навчання:

1. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, *сучасних концепцій лідерства*.

8. Демонструвати навички взаємодії, *лідерства*, командної роботи, самоменеджменту.

Отже, існує вимога та нагальна потреба щодо формування і розвитку лідерських якостей – компетентностей лідерства у студентів спеціальності «Менеджмент».

Мета і завдання дослідження: на основі світового і вітчизняного досвіду пошуку, виявлення і розвитку лідерського потенціалу у майбутніх менеджерів визначити напрями (механізми) формування фахових компетентностей щодо навичок набуття та демонстрації лідерських якостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів.

Основними критеріями розвитку керівників-лідерів є наявність загальних рамок / основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому варто виходити з того, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідним робити, то лідерство – це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання дорослих. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому програми навчання та розвитку лідерства носять *практично-орієнтований характер*. Крім власне тренінгів, заохочуються також інші форми та способи підтримки розвитку керівників, у тому числі шляхом розвитку мереж, обміну досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, обговорення актуальних питань, надання індивідуальних консультацій, реалізації програм менторства та наставництва, направлення працівника для спостереження за роботою на інших посадах.

Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб держави, підприємства, організації;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують;
- враховувати наявну культуру управління, національну специфіку, пріоритети та особливі виклики;
- передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства.

Д.М.Кузе та Б.Познер у роботі «Виклик лідерства» доводять, що лідерство є низкою практик, якими може опанувати майже кожен, дотримуючись п'яти наступних принципів:

- ефективні лідери кидають виклик процесам, системам, звичайним способам виконання речей; вони йдуть на ризик, експериментують, генерують ідеї й заохочують інновації, сприяють навчанню і навчаються самі; вони не є задоволеними status quo;
- лідери надихають на спільне бачення; вони роблять реальними надії та мрії інших; сприяють тому,

аби люди побачили неймовірні можливості у майбутньому, повірили у свої мрії та спільність мети; вони розуміють потреби людей та тримають їхні інтереси у серці;

- лідери, які уможливають втілення в життя неймовірних речей, розвивають спроможність інших діяти; вони підтримують тих, хто потребує підтримки, та тих, на кого впливатимуть результати діяльності; вони говорять «ми» і заохочують співпрацю та командну роботу і роблять так, аби інші могли виконувати роботу добре;

- хороші лідери слугують для інших прикладом; їхня поведінка, ставлення та дії віддзеркалюють їхні переконання та цілі; вони чітко усвідомлюють свої переконання та розуміють, що повагу можна заслужити, якщо дії відповідають переконанням. Вони діють так, як говорять і як очікують від інших;

- лідери запалюють серця; заохочують просування до мети, незважаючи на складності, втрати, втому; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим.

Усі описані характеристики лідерства є стратегічною основою, рамковими принципами, що впливають на розвиток лідерства та впровадження реальних змін на рівні ефективних управлінських практик [23].

Дослідивши інноваційні методики викладання лідерства, можна рекомендувати інтенсивний курс керівництва-лідерства з семи визначальних тез:

1. Шість найважливіших слів: «Я визнаю, що я припустився помилки».
2. П'ять найважливіших слів: «Пишаюся тим, чого ви досягли».
3. Чотири найважливіших слова: «Будь ласка, будь ласка».
4. Три найважливіших слова: «А ваша думка».
5. Два найважливіших слова: «Дякую вам».
6. Одне найважливіше слово: «Ми».
7. Зайве слово у лексиці керівника: «Я» [5, с. 87].

Успішні лідери ХХІ ст. прагнуть відповідати новій реальності, впливати на оточуючих і домагатися змін, спрямованих на досягнення цілей або бажаних результатів.

Лідерство – це повсякденний спосіб діяльності і генерації істотних у будь-якому вигляді новацій, які є ефективними, легко розповсюджуються та широко використовуються. Тобто невід'ємною якістю лідера є креативність.

Нова парадигма управління людськими ресурсами висунула нові вимоги до лідерства (табл. 2) [2, с. 67].

Таблиця 2

Нова реальність лідерства

	Стара парадигма	Нова парадигма
1	Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
2	Контроль	Делегування владних повноважень
3	Конкуренція	Співробітництво
4	Однаковість	Розмаїття ідей і форм, креативність
5	Егоцентризм	Більш високі цілі, корпоративна соціальна відповідальність
6	Популізм	Діловитість
7	Перебільшення досягнень	Скромність, конкурентоспроможність

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру у керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили наступний перелік перших 10 характеристик (за зменшеною значимістю), що впливають на успіх справи (табл. 3).

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють. Тобто, *лідерство – це якість певною мірою набута*.

Лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення до підлеглих, та поєднувати в собі такі якості, як смі-

ливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі набування ними досвіду.

Ефективність керівництва групою напряму залежить від лідерського потенціалу керівника та його відповідності умовам і завданням діяльності групи. Щодо осіб керівників де такий синтез відсутній, можна вести мову лише про культивування лідерства як стилю поведінки серед таких керівників. Має бути чітке розуміння, що ключовою в даному випадку є теза: «Лідерами не призначають, і на лідерів не вчать – лідерами визнають». Адже проявлення лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах [18].

Таблиця 3

Ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва, (%)

1	Здібності ефективно працювати з людьми	78
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва ситуації	58

Висновки та перспективи подальших досліджень. Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примс при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

Профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Якщо в чистому вигляді діяльність керівника зорієнтована, в першу чергу, на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то, відповідно, керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як лідера, так і керівника.

Саме цей синтез і виділяє лідера з-поміж інших керівників і зумовлює його головну функцію – перетворення колективу в єдину монолітну команду, налаштування цієї команди і особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань.

Лідерська поведінка може бути розвинена і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку. Усвідомлення цього допомогло розробити програми підготовки менеджерів, які розвивають певні лідерські навички та вміння. Таким чином:

1. Розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного управління, оскільки далеко не всі керівники – лідери.

2. Головна відмінна риса лідера – знання, критичне мислення, креативність. Після здобуття відповідної освіти лідер повинен не тільки мати, але і вміти створювати нові знання; не тільки застосовувати на практиці існуючі теорії та напрацювання, але і швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і враховувати їх у своїй діяльності.

3. Проблема розвитку впровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається невирішеною.

4. Треба бути свідомим того, що якщо в керівника немає вроджених чи набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, що знаходяться у підпорядкуванні, та доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою аргіогі. І навпаки, якщо у керівника присутні вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.

5. Існує необхідність створення системи професійного відбору на навчання спеціальності «Менеджмент» кандидатів, які об'єктивно мають лідерські задатки.

6. Має бути чітке розуміння, що лідерами не призначають і на лідерів не вчать – лідерами визнають. Адже проявлення лідерських якостей базується не на

займаний посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах.

Список використаних джерел

1. Абашкина Е. Б. О теориях лидерства в современной политической психологии / Е. Б. Абашкина, Ю. Н. Косолапова // США : Экономика, политика, идеология. – 1993. – № 4. – С. 13.
2. Арх. Віктор (Бедь В. В.) Упровадження нових освітніх систем та інноваційне оновлення змісту вищої освіти при підготовці фахівців у контексті компетентнісного підходу / Арх. Віктор (В. В. Бедь), М. Г. Артьонова // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 11–12 квіт. 2013 р.). – Дніпропетровськ : Біла К. О. [вид.], 2013.
3. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : «ТИТУЛ», 2006. – 578 с.
4. Беннис У. Почему лидеры не могут руководить / У. Беннис // США: Экономика, политика, идеология. – 1991. – № 5–6.
5. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с.
6. Грицяк І. А. Twinning як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу / І. А. Грицяк // Стратегічна панорама. – 2007. – № 1. – С. 114–120.
7. Гумилев Л. Етногенез и биосфера Земли / Л. Гумилев. – М. : АСТ, 2005. – 512 с.
8. Донцов Д. Дух нашої давнини / Д. Донцов. – Дрогобич : Відродження, 1991. – 342 с.
9. Евтихов О. В. Тренинг лидерства: монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
10. Кершоу Я. Гітлер / Я. Кершоу; пер. з англ. – К. : Мегатайт, 2000. – 240 с.
11. Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
12. Кирилюк Ф. М. Політологія. Навчально-методичний комплекс : підручник для вищих навчальних закладів / Ф. М. Кирилюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 704 с.
13. Коттер Джон П. Ускорение перемен / П. Джон Коттер. – М. : Олимп-Бизнес. 2017. – 256 с.
14. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Логунова. – К. : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. – 196 с.
15. Майерс Д. Дж. Социальная психология / Д. Дж. Майерс; пер. З. Замчук. – СПб.: Питер, 2013. – 800 с.
16. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учеб. / [авт. коллектив В. Р. Вебер, Е. В. Иванов, М. Н. Певзнер и др.]. – Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
17. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
18. Оуэн Х. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
19. Пазиніч Ю. М. Модернізація змісту професійної освіти на засадах компетентнісного підходу / Ю. М. Пазиніч // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 11–12 квіт. 2013 р.): у 2 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 113–115.
20. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. – М. : Мысль, 1971. – 352 с.
21. Планування кар'єри та основи лідерства: Короткий курс лекцій з дисципліни «Управління людськими ресурсами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://studme.com.ua/1526061815344/medzhment/planirovaniekaregy_osnovy_liderstva.htm.
22. Про затвердження галузевих стандартів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти, науки, молоді та спорту України від 27.11.2012 р. № 1326.
23. Розвиток лідерства / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін.]. – К. : Проект «Реформа упр. персоналом на держ. службі», 2012. – 400 с.
24. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.
25. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.
26. Сковорода Г. Повне зібрання творів: у 2-х т. / Г. Сковорода. – К. : Наукова думка, 1973. – Т. 1. – 532 с. – Т. 2. – 576 с.
27. Соціальна психологія: навчальний посібник / за ред. Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2008. – 448 с.
28. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/5632/БОГАРДУС.
29. Чанышев А. Н. Аристотель / А. Н. Чанышев. – 2-е изд., доп. – М. : Мысль, 1987. – 221 с. – (Серия «Мыслители прошлого»).
30. Шатун В. Т. Основы менеджменту: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

В. Т. Шатун,

Черноморский национальный университет им. Петра Могили, г. Николаев, Украина

КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИДЕРСТВА КАК ДЕТЕРМИНАНТА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

Статья посвящена исследованию проблемы формирования компетентностей лидерства у студентов образовательно-квалификационного уровня «бакалавр» направления «Менеджмент». Определены качества и личностные характеристики эффективных руководителей. Выявлены существенные различия между руководи-

телем и лидером. Приведены программы развития лидерства. Доказано, что развитие именно лидерских качеств руководящих кадров является на сегодня одной из самых актуальных проблем обеспечения эффективного управления. Предложено создать систему профессионального отбора на обучение специальности «Менеджмент» кандидатов, которые объективно имеют лидерские задатки.

Ключевые слова: амбициозность; руководитель; креативность; компетентности; контроль; культура управления; лидерство; лидерские задатки и качества; менеджмент; подготовка; работоспособность; перспектива.

V. T. Shatun,

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv City, Ukraine

COMPETENCES OF LEADERSHIP AS DETERMINANTS OF THE MODERN MANAGER EFFICIENCY

The article is devoted to the studying of the problem of forming leadership competencies for students of the Bachelor educational and qualification degree in the Management direction. The qualities and personal characteristics of effective managers are determined. Significant differences between a supervisor and a leader are defined. Leader development programs are provided. It is proved that the development of leadership qualities is one of the most urgent problems of ensuring effective management. It is proposed to create a system of professional selection of candidates for the training at the Management specialty who objectively have leadership enthusiasm.

Key words: ambitiousness; supervisor; creativity; competences; control; management culture; leadership; leadership traits and quality; management; preparation; efficiency; prospective.

Рецензенти: *Євчук Л. А.*, д-р екон. наук, професор;
Яненко І. Г., д-р екон. наук, доцент.

© Шатун В. Т., 2017

Дата надходження статті до редколегії 11.10.17