

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 65.015:331.104.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.2>**Гоменюк М.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва

Загороднюк О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва

Длугоборська Л.В.

викладач кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва

**ЛІДЕРСТВО: СУТЬ, ПРИНЦИПИ, МОДЕЛІ ТА ЗНАЧЕННЯ
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті дано питання щодо сутності, значення, принципів та моделей лідерства в управлінській діяльності і зазначено, що кадровий потенціал підприємства є найціннішим його активом та рушійною силою. Серед цього активу найбільшу цінність становлять співробітники, які мають лідерські якості та указано, що лідерство є найбільш ефективним джерелом будь-яких перетворень, дієвих механізмів її зростання та розвитку. Дано аналіз питання лідерства як необхідного елемента управлінської діяльності і проаналізовано визначення категорії «лідер» як суб'єкта та «лідерство» як елемента управлінської діяльності. Розглянуто основні підходи до визначення лідерських позицій, окреслено базові принципи лідерства в управлінському процесі. Визначено сутнісний функціонал лідерства у соціумі. Розглянуто моделі лідерських позицій в системі менеджменту. Сформовано модель лідерства, яка ґрунтується на ціннісно-цільовому підході та складається з ціннісних, цільових та інструментальних елементів управління.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, лідер, керівник, управлінська діяльність.

**LEADERSHIP: ESSENCE, PRINCIPLES, MODELS AND SIGNIFICANCE
IN MANAGERIAL ACTIVITY****Gomeniuk Maryna, Zagorodniuk Oksana, Dluhoborska Liudmyla***Uman State University of Horticulture*

Nowadays, transformational changes are taking place in all spheres of human life. Some of these changes may not be noticed by a person, and some of them possess worldwide scale, causing fear for the present and the future. Each person has different adaptation mechanisms: some take longer and some perceive the new reality faster. In order to deal with modern challenges, society needs a new generation of leaders who are able to work effectively and solve problems associated with rapid change and uncertainty. The relevance of the subject matter of the research is determined by the study of issues of leadership in the structure of managerial processes, analysis of modern approaches to its definition and the necessity for consideration of psychological and behavioral characteristics of a leader as a manager. Although leaders set the direction and pace of work, they must also use management skills to motivate employees smoothly and effectively, and be able to resolve social and labor conflicts in order to achieve the strategic goals of entrepreneurial structures. Therefore, the above-mentioned aspects determine the relevance of the article's subject matter and demonstrate the necessity for further theoretical and methodological investigations of this issue. The article is devoted to the study of issues related to the essence, significance, principles and models of leadership in managerial activities. It is noted that the human resource potential of an enterprise is by far its most valuable asset and driving force. In its turn, the employees who possess leadership qualities are the most valuable among this asset. It is indicated that leadership is the most effective

source of any transformation, effective mechanisms for its growth and development. In the course of the study, a constructive analysis of the issue of leadership as a necessary element of managerial activity has been carried out. The definitions of the concepts of "leader" as a subject and "leadership" as an element of managerial activity were analyzed. The main approaches for the determination of leadership positions have been considered. The fundamental principles of leadership in the management process have been identified. The essential functionality of leadership in society has been defined. The models of leadership positions in the management system are considered. A model of leadership based on a value-oriented approach that consists of valuable, purposeful, and instrumental elements of management has been formed.

Keywords: leadership, management, leader, manager, managerial activity.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення у всіх сферах людського життя відбуваються трансформаційні зміни. Деякі з цих змін людина може не помічати, а деякі мають масштаби світових, викликаючи страх за сьогодення та майбутнє. У кожної людини різні адаптаційні механізми: хтось довше, а хтось швидше сприймає нову реальність. Щоб дати лад сучасним викликам, суспільству потрібні лідери нової генерації, які вміють ефективно працювати і вирішувати проблеми пов'язані зі змінами та невизначеністю.

Актуальність досліджуваного питання обумовлюється вивченням проблематики лідерства в структурі управлінських процесів, аналізом сучасних підходів до його визначення та необхідністю врахування психологічних та поведінкових особливостей лідера як керівника. Хоча лідери й задають напрям та темп роботи, вони також повинні використовувати навички управління, щоб безперешкодно та ефективно мотивувати співробітників, вміти вирішувати соціально-трудова протиріччя з метою досягнення стратегічних цілей підприємницьких структур. Відтак, указані аспекти обумовлюють актуальність проблематики статті і вказують на потребу у подальших теоретико-методичних розвідках з даного питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання лідерства у процесі управлінської діяльності, присвячено багато праць українських та зарубіжних дослідників. Так, А. Дунська зазначає «Сьогодні, в умовах ХХІ століття, 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» [1, с. 7].

«Тема лідерства – вважають О. Романовський, Т. Гура, А. Книш та В. Бондаренко, – є однією з найбільш цікавих та динамічних як для наукового співтовариства, так і для суспільства, що починає глибше усвідомлювати визначну роль лідерства у забезпеченні сталого розвитку всіх сфер життєдіяльності людини [2, с. 5].

О. Сазонова та І. Петровська називають лідерство «одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим в будь-якому

цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності» [3].

Л. Кожушко та А. Щербакова вважають, що «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. Саме тому, проблеми лідерства є ключовими для підвищення ефективності менеджменту організацій» [4, с. 86].

«Пошук шляхів і механізмів мотивації співробітників організацій до досягнення й задоволення потреб вищого рівня (суспільного визнання, самореалізації), вивів управління на його вищий еволюційний рівень – лідерство» зазначають О. Нестуля й С. Нестуля [5, с. 5].

«Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу» вказують Таранюк К.В. та Кобушко Я.В. [6, с. 7].

Мета дослідження полягає вивченні питання лідерства як необхідного елемента управлінської діяльності.

Постановка завдання. При проведенні дослідження основна увага зосереджуватиметься на розгляді питань стосовно дефініцій «лідер» як суб'єкта та «лідерство» як елемента управлінської діяльності; визначенні сутності поняття «лідерство»; аналізі основних підходів до визначення лідерських позицій; розгляді принципів та моделей лідерських позицій в системі менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал підприємства є найціннішим його активом та рушійною силою. У свою чергу, серед цього активу найбільшу цінність становлять співробітники, які мають лідерські якості.

Лідерство є найбільш ефективним джерелом будь-яких перетворень, дієвих механізмів її зростання та розвитку. У глобальному плані всі найбільші перетворення у житті людства відбулися завдяки лідерам, які змінювали суспільні відносини або створювали інноваційні продукти. Роль лідерів найяскравіше проявляється у нестабільні періоди життя суспільства, часи соціально-економічних та інших перетворень.

«Етимологія кореню слів «lead», «leader» та «leadership» іде зі слова «laed» (з англосакс.), що

означає «шлях» або «дорога». Дієслово «laeden»(з англосакс.) означало «подорожувати». Таким чином, в широкому розумінні лідер – це людина, яка іде попереду, вказуючи шлях своїм попутникам» – зазначає О. Юзькова [7, с. 22].

Р. Дафт під терміном «лідерство» розуміє взаємовідносини між лідером та членами організації, які мають впливають один на одного і спільно прагнуть реальних змін й досягнення результатів, які відображають безпосередню мету організації [8, с. 22].

Лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети вважає Дж. Террі [9].

«Лідерство (англ. Leadership) – це реалізація організаційного керівництва, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей» вважають – К. Таранюк та Я.Кобушко [6, с. 11].

Л. Сергєєва, В. Кондрагєва та М. Хромей визначають лідерство як «вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства» [10, с. 12].

«В сучасних умовах феномен лідерства все більше співвідноситься з брендовою атрибуцією компанії. Лідерство позиціонується як навик і досвід. Технологія керівництва та лідерства повинна відповідати викликам ситуації, що склалася, творчо насичуватися рисами будь-яких стилів, які роблять лідерство ефективнішим. При цьому саме творча спрямованість керівника є основною передумовою його високих лідерських якостей. В успішних компаніях розуміють, що лідерство – це управлінська компетенція, з якої можна вилу-

чити прибуток, капіталізувати потенційні можливості в реальне ресурсне забезпечення. Для цього необхідно прищепити його великому колу співробітників, які згодом стануть ретрансляторами лідерських цінностей і правил поведінки» [4, с. 93].

Провівши аналіз науково-методичної літератури щодо визначення дефініцій «лідер» та «лідерство», вважаємо, що «лідер» – це людина, яка володіє баченням загальної мети діяльності підприємства (організації чи групи людей), має внутрішню потребу та соціофізіологічні можливості у її досягненні із допомогою однодумців.

Також, можна сказати, що лідер – це людина, яка з власної ініціативи ініціює та просуває процес лідерства. «Лідерство» – це практична навичка людини, яка дає їй змогу впливати на інших людей або спрямовувати їх діяльність на досягнення певних цілей, які нею передбачаються.

На рис. 1 зображено сутнісний функціонал лідерства у соціумі.

Говорячи про моделі лідерства варто зазначити, що у соціально-політичній площині розрізняють формальне та неформальне лідерство:

– формальне лідерство проявляється у пріоритетному легітимному впливі певної особи на всіх членів групи, який закріплений у нормах і правилах підприємства (організації чи групи осіб) і заснований на керівному становищі в існуючій ієрархії, а також визначений займаною посадою у кадровій структурі, яка передбачає владні повноваження;

– неформальне лідерство на протигагу формальному, визначається як суб'єктивна здібність особи, її готовність та вміння брати на себе лідерські повноваження та відповідальність з управління, дані йому членами групи. Неформальне лідерство засноване на авторитеті, який набутий у результаті наявних особистісних лідерських якостей та рис характеру. Лідер – це фактичний керівник групи людей, який ніким не призначається й не обира-

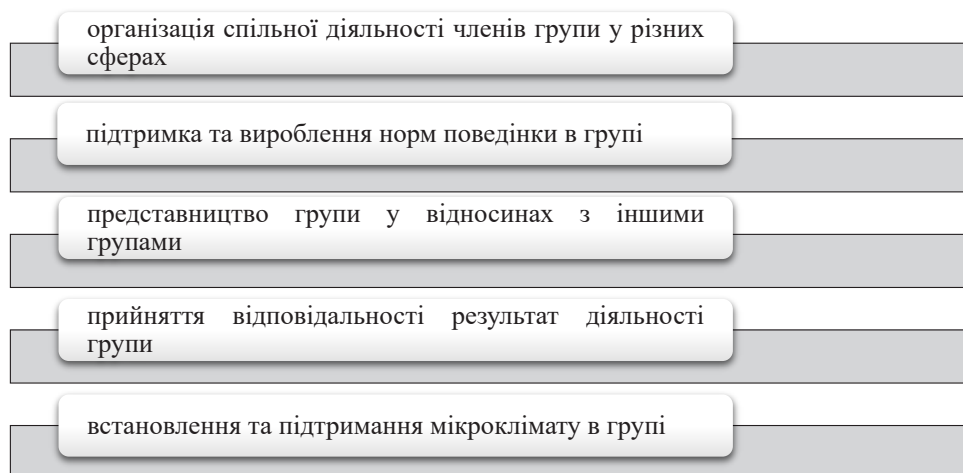


Рис. 1. Функціональний аспект лідерства

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

ється, а визначається стихійно серед її членів, у процесі її формування чи подальшої діяльності.

Беручи до уваги сучасні уявлення поняття лідерства, варто зазначити, що воно розглядається у вигляді здібностей особи мобілізувати потенційні психологічні потреби підлеглих й уміння вирішувати проблемні ситуації у разі їх виникнення. У такому сенсі, лідерство являє собою поняття субординаційних відносин, що виникають у процесі взаємодії учасників групи, при цьому, спонукання людей до певних дій перетворюються на їх участь, що дає конкретні результати.

Розглянувши поняття формального й неформального лідерства варто розрізнити поняття «лідер» та «керівник». Керівник (управлінець, менеджер) обов'язково є формальним представником групи, а лідер може бути й неформальним. В ідеальному випадку ці два поняття повинні отожднюватися з однією особою. Але так буває не завжди. Тому, можемо зазначити, що ефективність роботи лідера визначає ступінь його впливу не тільки на членів колективу, а й на процес прийняття рішень. А ефективність діяльності керівника визначає ступінь досягнення загальних цілей організації. Керівник, впливаючи на роботу підлеглих та будуючи співпрацю з ними, використовує, насамперед, владу, надану йому згідно посадових обов'язків. Лідерство, в специфічному його аспекті, ґрунтується переважно на соціальному впливі, як елементі взаємодії у групі. Цей процес набагато складніший, вимагає всіх високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від управління як такого, лідерство має бути підкріплене наявністю в організації однодумців, а не підлеглих.

Процес управління здійснюється шляхом «згори-донизу» шляхом маніпулювання та примусу, а лідерство розвивається «знизу-догори» за умови добровільного погодження (сприяння) учасників групи, які визнали лідера та мають бажання реалізувати його тези та завдання у реальність.

Загалом влада та лідерство мають єдині форми прояву, але діапазон влади лідера є ширшим, ніж керівника, при цьому він не обмежений рамками посадових та структурних повноважень.

Провівши аналіз поняття «лідерство» та визначення його сутності, можемо виокремити базові принципи лідерства: наявність мети та внутрішньої потреби у її досягненні; уміння створення можливостей для досягнення мети; уміння залучення однодумців та створення колективу задля досягнення мети; вироблення у колективі внутрішньої потреби для досягнення мети; володіння навичками ефективного впливу на колектив; управління колективом у процесі досягнення мети (рис. 2).

Розглянувши базові принципи лідерства в управлінському процесі можна сказати, що: лідерство є одним із системоформуючих факторів для підприємства (організації), що забезпечує добровільне об'єднання людей та максимальне розкриття потенціалу кожного члена групи для досягнення спільної мети; лідерство – це насамперед уміння правильного формування відношення до людини (групи людей), а не посада; вплив лідера на своїх однодумців має несиловий характер; кожна людина, залежно від її психоемоційних якостей, може розвинути у себе лідерські здібності.

Розглянувши базові принципи лідерської діяльності в управлінському процесі, нами сформовано модель лідерства, яка ґрунтується на ціннісно-цільовому підході та складається з ціннісних, цільових та інструментальних елементів управління (рис. 3):

- цінності – наявність у лідера внутрішньої потреби розвитку (самореалізації) у межах конкретної цінності;
- ціль – бачення лідером своєї мети з урахуванням його внутрішніх цінностей, яка узгоджується з цілями організації;
- інструменти залучення – набір ефективних лідерських інструментів із залучення персоналу у діяльність із досягнення спільної мети.

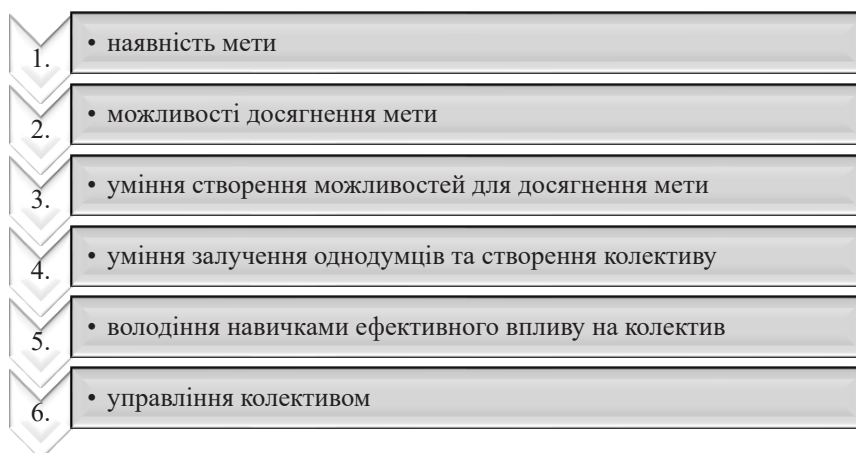


Рис. 2. Базові принципи лідерства в управлінському процесі

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

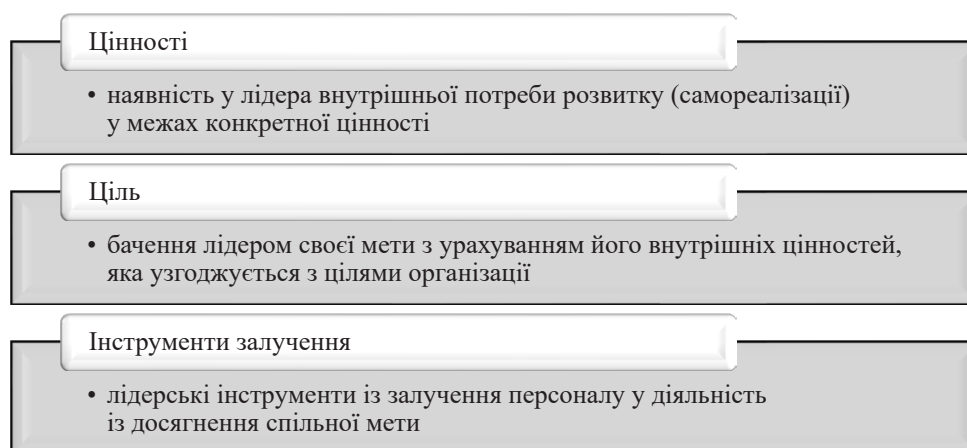


Рис. 3. Ціннісно-цільова модель лідерства

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

Варто зазначити, що у даній моделі усі її елементи є взаємопов'язаними і лідерство забезпечується лише за наявності чіткої взаємоузгодженості між ними. Узгодження цінностей групи та цілей лідера створює передумови для максимального розкриття його потенціалу, що забезпечує свідомість дій та усвідомлену залученість до діяльності групи (організації, підприємства).

Використання базових принципів ціннісно-цільової моделі лідерства дає змогу:

– визначати та розвивати у колективі лідера, який має власне та креативне бачення спільної мети організації та має внутрішню потребу у її досягненні, є джерелом активізації діяльності колективу та уміє залучати на добровільній основі однодумців (послідовників) для досягнення мети;

– формувати нове мислення у членів колективу, спрямоване на гармонізацію власних цілей із цілями підприємства (організації, групи), що забезпечує розкриття їх потенціалу та усвідомлену залученість у діяльність;

– реалізувати ефективну стратегію відносин, коли кожна зі сторін (підприємство, співробітники) отримує вигідні позиції.

Ціннісно-цільова модель лідерства є інноваційним інструментом менеджменту відносин, який дає змогу її лідерам управляти і вести за собою людей, не обмежуючи їх інтересів.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Зважаючи на результати проведеного дослідження щодо вивчення поняття лідерства, визначення його сутності, принципів та моделей, можна зробити висновки: під поняттям лідерства варто розуміти домінування (в позитивному сенсі цього

слова) одних членів групи над іншими. Лідерство передбачає вміння вести колектив за собою, розумітися на всіх тонкощах діяльності підприємства (організації, колективу, групи осіб). Лідерство характерне, насамперед для неформальних груп, які виникають у процесі взаємодії працівників на підприємстві (організації тощо). Нерідко трапляється, що лідером може бути людина, яка займає далеко не керівні посади. При цьому лідера обирають інші члени колективу, сам він може не докладати для цього жодних зусиль. Лідера не призначають, лідером можна лише стати, завоювавши довіру та повагу співробітників.

Однією з ефективних моделей лідерства є ціннісно-цільова модель, яка ґрунтується на ціннісно-цільовому підході та складається з ціннісних, цільових та інструментальних елементів управління. Дана модель є інноваційним інструментом менеджменту відносин, який дає змогу її лідерам управляти і вести за собою людей, не обмежуючи їх інтересів.

Отже, лідерство об'єктивно стає ефективним інструментом організаційного управління в умовах сучасності, оскільки є одним із системоутворюючих факторів підприємництва. Лідерство забезпечує ефективне поєднання потенціалу групи людей для досягнення спільної мети. Розвиток лідерських якостей у працівників та збільшення кількості залучених співробітників до досягнення спільної мети призведуть до нелінійного зростання виробничих показників діяльності підприємства, і найголовніше забезпечать цілісність та стійкість їх функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Дунська А.Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.
2. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2017. 100 с.

3. Сазонова О., Петровська І. Співвідношення стилів керівництва в управлінні навчальним закладом. *Соціо-технічні системи*. 2022. Вип. 2. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Sazonova2.htm> (дата звернення: 15.03.2023).
4. Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95.
5. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.). Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
6. Таранюк К.В., Кобушко Я.В. Лідерство та команда в публічному управлінні. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
7. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави: дис. ... д-ра філософії в галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Тавр. нац. ун-т ім. В.І. Вернадського. Київ, 2021. 233 арк.
8. Daft R.L. *The Leadership Experience*. 8th Ed. Mason : Cengage Learning, 2022. 528 p.
9. J. Terry. *The Black Belt Leader*. URL: <https://www.beablackbeltleader.com> (дата звернення: 15.03.2023).
10. Сергеева Л.М., Кондратьева В.П., Хромей М.Я. Лідерство. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

References:

1. Dunsjka A.R. (2022) *Transformacijne liderstvo v mizhnarodnomu biznesi* [Transformational leadership in international business]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky.
2. Romanovskij O.Gh., Ghura T.V., Knysh A.Je. & Bondarenko V.V. (2017) *Teorija i praktyka formuvannja lidera* [Theory and practice of leader formation]. Kharkiv: NTU "Kharkiv Polytechnic Institute".
3. Sazonova O. & Petrovsjka I. (2022) Spivvidnoshennja styliv kerivnyctva v upravlinni navchalnym zakladom [Correlation of leadership styles in the management of an educational institution]. *Sociotechnical systems* (electronic journal), vol. 2. Available at: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Sazonova2.htm> (accessed March 15, 2023).
4. Kozhushko L.F. & Shherbakova A.S. (2020) Liderstvo jak peredumova efektyvnoji systemy menedzhmentu orghanizaciji [Leadership as a prerequisite for an effective management system of the organization]. *Bulletin of the NUVHP. Series "Economic Sciences"*, vol. 4, no. 92, pp. 85–95.
5. Nestulja O.O. & Nestulja S.I. (2016) *Osnovy liderstva. Naukovi koncepciji (seredyna XX – pochatok XXI st.)* [Fundamentals of leadership. Scientific concepts (middle of the 20th – beginning of the 21st century)]. Poltava: PUET.
6. Taranjuk K.V. & Kobushko Ja.V. (2020) *Liderstvo ta komanda v publichnomu upravlinni* [Leadership and team in public administration]. Sumy: Sumy State University.
7. Juzjkova O.I. *Innovacijne liderstvo v publichnomu upravlinni v umovakh perekhodu do servisno-orijentovanoji derzhavy* [Innovative leadership in public administration in the conditions of the transition to a service-oriented state], (PhD Thesis), Kyiv: Tavr. national university named after V.I. Vernadskyi.
8. Daft R.L. (2022) *The Leadership Experience*. 8th Ed. Mason: Cengage Learning. (in English)
9. J. Terry. *The Black Belt Leader*. Available at: <https://www.beablackbeltleader.com> (accessed March 15, 2023).
10. Sergejeva L.M., Kondratjeva V.P. & Khromej M.Ja. (2015) *Liderstvo* [Leadership]. Ivano-Frankivsk: "Lilya-NV".

E-mail: nauka007@ukr.net