

УДК 005.9:316.46

О. В. Бінерт,

к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5436-0106>

Л. Я. Балаш,

к. е. н., доцент, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>

О. В. Лисюк,

к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5121-359X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.10.40

## КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

O. Binert,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management  
named after prof. E.V. Hraplyvyy, Lviv National Environmental university

L. Balash,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Law and Management  
in the Field of Civil Defense, Lviv State University of Life Safety

O. Lysiuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Trade,  
Lviv National Environmental university

### MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE ORGANIZATION AS THE BASIS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT ACTION

У статті розглянуто природу та сутність керівництва та лідерства в контексті організаційного розвитку. На основі системного аналізу показано, що лідерство і керівництво є об'єктивно різноспрямованими функціями організаційного функціонування та розвитку. А також обґрунтовано, що лідерство є тим видом діяльності, який вбирає всю управлінську систему та допомагає досягти високої ефективності в функціонуванні підприємств.

Досягнення економічного зростання в Україні неможливе без здійснення ефективної та результативної управлінської діяльності в усіх галузях економіки. Тому значення керівництва та лідерства у підприємствах і організаціях є та залишається актуальним питанням сьогодення.

Від керівника вимагається застосовувати гнучкі й динамічні методи управління, виявляти індивідуальні особливості персоналу, підтримувати і розвивати горизонтальні зв'язки. Результати управління вимірюються ефективністю підприємства і, відповідно, перебувають у прямій залежності від особистості керівника, від його творчого потенціалу, від здатності налагоджувати взаємодії з колективом та розвивати здібності кожного.

В статті проаналізовано процес ефективності функціонування керівництва в сучасних організаціях та розглянута порівняльна характеристика феноменів лідерства й керівництва. Обґрунтовано основні причини виникнення труднощів в роботі керівників.

Досліджено, що сучасне суспільство вимагає належної підготовки керівників, які б ефективно здійснювали управління підприємством, організовували діяльність своїх працівників та реагували на перебіг подій у разі виявлення негативних тенденцій.

Проведено аналіз між поняттями керівник та лідер. Та доведено, що керівник повинен до кожної людини знаходити підхід, створити умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, прагнути до лідерських здібностей, а лідер — це член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого і успішного досягнення спільної мети.

The article examines the essence of management and leadership in the context of organizational development. Based on the systemic analysis, it was shown that leadership and management are objectively multidirectional functions of the functioning and development of the organization. It has also been proven that leadership is a type of activity that absorbs the entire management system and helps to achieve high efficiency in the functioning of enterprises. The article analyzes approaches to defining the terminology "leadership" and "management".

Achieving economic growth in Ukraine is impossible without the implementation of effective and efficient administrative activity in all sectors of the economy. Therefore, the importance of management and leadership in companies and organizations is the issue remains relevant today.

From the head required to apply flexible and dynamic management techniques to identify individual characteristics of staff to maintain and develop horizontal connections. Results are measured performance management company and, accordingly, are directly dependent on the manager's personality, his creativity, the ability to establish interaction with the team and develop the abilities of everyone.

The paper analyzes the process efficiency of management in modern organizations and detailed comparative description of the phenomena of leadership and management. The basic causes of the difficulties in the head.

Investigated that modern society requires proper training managers who effectively exercised management, organized activities and their employees respond to the developments in the case of negative trends.

The analysis between a manager and leader. And proved that the manager must for every person to find an approach to create conditions for efficient production and motivate workers to work, to strive for leadership development, and leader — a member of the group who spontaneously comes to the role of informal leader in terms of certain, specific and very significant situation to ensure the organization of joint activities of people to speedily and successfully achieve a common goal.

*Ключові слова: керівник, керівництво, лідер, лідерство, управлінська діяльність, ефективність підприємства.*

*Key words: manager, management, leader, leadership, management activities, the effectiveness of enterprise.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Досягнення економічного зростання в Україні неможливе без здійснення ефективною та результативною управлінською діяльністю в усіх галузях економіки. Тому значення керівництва та лідерства у підприємствах є та залишається актуальним питанням сьогодення.

Від керівника вимагається застосовувати гнучкі й динамічні методи управління, виявляти індивідуальні особливості персоналу, підтримувати і розвивати горизонтальні зв'язки. Результати управління вимірюються ефективністю підприємства і, відповідно, перебувають у прямій залежності від особистості керівника, від його творчого потенціалу, від здатності налагоджувати взаємодії з колективом та розвивати здібності кожного.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженнями питання важливості впливу лідерства на ефективність управління підприємствами та організаціями займалися такі вчені, як П. Друкер, Р.-Л. Дафт [2], Дж. Террі, А. В Єременко [3], Т. С. Кабаченко [4], Р. Ділтс, Я. Морено, І. Кузьмін та ін. Зокрема, у працях А. Конишевої, А. Макаренка, М. Кондраттева [6], В. Сухомлинського, А. Шигапової розкрито проблеми виховання лідера в колективі. П. Друкер, Р.-Л. Дафт, Дж. Террі, Р. Танненбаум, І. Вешлер, Ф. Масарик, О. Евтихов,

В. Б. Балдер, А. Джуелл, Дж. А. Гібсон, Дж. В. Нюстром, К. Девіс.

Вітчизняні науковці досліджували проблему керування людьми як із соціально-економічного, так і соціально-психологічного аспектів, фіксуючи увагу не тільки на їхній подібності, але і їхній специфіці.

У дослідженнях А. Карамушки [5], С. Вітковського та ін. керівництво розглядається як засіб впливу на людей, врахування потреб та мотивів працівників, спрямований на досягнення певної мети організації, тобто керівництво є важливим елементом процесу управління, під яким розуміють безпосереднє управління людьми. Одне з останніх досліджень проблеми лідерства, проведене американськими ученими Дж. Кузеном і Б. Позером, доводить наявність у лідерів чотирьох позитивних рис: чесності, уміння прогнозувати, здатності надихати людей і компетентності.

Мері Паркер Фоллетт, американський політолог, продовжує думку, вважаючи, що лідерські якості в сучасній ситуації можуть виявлятися де завгодно, незалежно від посади і становища людини. Вона зауважує, що лідерство полягає у здатності піднятися над ситуацією, побачити й оцінити картину в цілому, а також у здатності організувати людей для досягнення спільної мети.

У своїй новій книзі "Восьма звичка" Стівен Кові [7] поняття "лідерство" пов'язує з початком нового століття, що під знаком інтернету, автоматизації і аутсорсинга виробничих функцій висуває нові вимоги до мотивації. Він говорить про те, що індустріальне століття "батого

і прямика" закінчилося. Настало століття інтелектуальне. Зараз необхідні правильні стосунки з людьми, з колегами, з якими ти взаємодієш.

Однак у більшості наукових досліджень мало уваги приділено ефективності функціонування керівництва та лідерства в управлінні підприємствами та організаціями. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідження процесу ефективності функціонування керівництва в сучасних організаціях та порівняльна характеристика феноменів лідерства та керівництва.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасне суспільство вимагає належної підготовки керівників, які б ефективно здійснювали управління підприємством, організували діяльність своїх працівників та реагували на перебіг подій у разі виявлення негативних тенденцій. Сучасний керівник — це комунікативно компетентна людина, котра володіє і загальними основами науки управління, і специфічними знаннями та вміннями в сфері стратегії управління, інновації, маркетингу, управління працівниками та виробництвом [1]. Ефективність та результативність організації залежить від:

- вміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- зацікавити роботою працівників;
- виявити свої лідерські здібності;
- застосовувати мотиваційні та управлінські методи;
- вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації або не допускати їх виникнення та ін.

Керівник, на думку автора, повинен до кожної людини знайти підхід, створити умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, прагнути до лідерських здібностей.

Лідерство — це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [8, с. 221].

Лідер — це член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого і успішного досягнення спільної мети. Лідер є стратегом, який здатний

побачити і правильно оцінити те, що знаходиться поза підприємством. Лідерство необхідне людям для досягнення своїх цілей з мінімальними втратами — так вважають деякі науковці.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. В своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як "елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації. Автор далі розвиває думку: "Лідерство — це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід". Згідно з Дж. Террі, лідерство — це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як міжособова взаємодія, яке проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлене на досягнення цілей. Щодо теорії Р. Дафта, то він зазначає, що лідерство як "взаємини між лідером і членами групи, що впливають один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі" [2, с. 20].

Здатність раціонально на належним чином використовувати владу є важливою складовою психологічної структури індивідуальності лідера. Далі на рисунку 1 відобразимо ознаки ефективності проявів лідерства.

Узагальнюючи різні визначення можна вивести єдине, яке на думку автора буде відповідати самої суті цього поняття. Лідерство — це тип управлінської взаємодії, заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей та нових ідей. Іншими словами лідерство — стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків в групі, які ведуть до наміченої мети. Звідси лідер — це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях; індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Лідерство підсилює управлінські дії керівника у таких вирішальних діях, як визначення цілей, координатія зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, стимул та мотивація діяльності, забезпечення групової синергії, відстоювання інтересів групи за її межами та визначення стратегії її

розвитку тощо. Таким чином, можна виділити основні рекомендації, що сприяють збереженню та зростанню значимості керівника-лідера в колективі: завжди ставте себе на місце підлеглого, створіть у підлеглого відчуття причетності до прийняття рішення, не перекладайте відповідальність за свої проблеми на підлеглого.

На відміну від лідерства, керівництво є суто управлінським феноменом. Керівництво — це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Аналізуючи інтелектуальні здібності керівника, можна зробити такі висновки, в першу чергу судити по тому, яких людей він наблизив до себе. Якщо ці люди вірні та талановиті, то можна завжди бути впевненим у прозорості та розумі керівника, бо він зумів розпізнати їх здібності та утримати їх відданість. Якщо ж це не так, то керівник — невдаха, бо першу велику помилку він вже зробив, коли вибрав поганих помічників. Можна досить чітко оцінити свого найближчого помічника, якщо спостерігати ієрархію його цінностей щодо свого статусу у підлеглий структурі. Якщо він більш хвилюється про себе, ніж про керівника або загальну справу та кожного разу шукає лише свою користь, він ніколи не буде надійним помічником, і на нього ніколи не можна покластися. Бо його посада потребує хвилювання не про суто свої інтереси, а про загальний добробут структури.

Зазначимо, що й керівник зі свого боку повинен намагатися підтримувати відданість свого помічника, оцінюючи його заслуги матеріальними та моральними відзнаками та заохоченнями; наближувати його до себе дружніми стосунками та почуттям подяки, поділяти з ним обов'язки та повагу. Щоб він бачив таке відношення, був морально і матеріально задоволений і при цьому не прагнув нових корисливих інтересів, а пов'язував свій успіх тільки з успіхом керівника і остерігався будь-яких негарздів як начальника, так і всієї структури в цілому. Саме тоді керівник та помічник можуть бути впевненими один в одному і досягти великих успіхів у загальній справі.

На підставі проведених опитувань виокремлено такі основні причини виникнення труднощів в роботі керівників:

— обмануті очікування. Управлінський досвід переконує, що більшість керівників-початківців

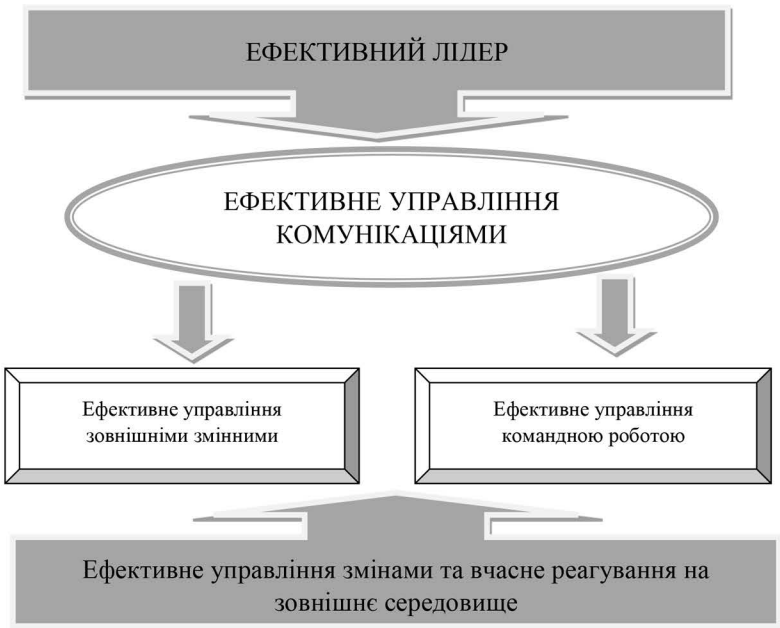


Рис. 1. Ефективність лідерства

за своїм характером є типовими "спринтерами", здатними викладатися на короткій дистанції, відразу очікуючи винагороди. А реальна практика потребує готовності до роботи на довгій дистанції, тривалого й неухильного наближення до результату через подолання різноманітних перешкод, затрачаючи на це значно більше інтелектуальних, емоційних сил, ніж отримуючи віддачі. До того ж, під час ділових ігор у навчальних закладах майбутні фахівці часто грають ролі керівників високого рангу. Саме тому, влаштувавшись на роботу, вчорашній "генеральний директор" чи "керівник велетенської корпорації" буває розчарований, коли йому пропонують посаду керівника нижчого рангу та ще й ставляться до нього як до новачка. Важливою обставиною є і те, де він починає кар'єру. У великій організації домінує тяжіння до "стандартизації" співробітників. У невеликих організаціях молодому фахівцю майже відразу доручають самостійні справи і прийняття відповідальних рішень, що сприяє збагаченню його управлінського досвіду. Результати досліджень засвідчують: пропрацювавши 5—10 років і досягнувши за цей час середніх ступенів ієрархічної градації, фахівці доходять висновку, що робота у великих організаціях більш відповідальна і творча, ніж у дрібних фірмах;

— соціально-психологічна глухота молодих фахівців на виробництві проявляється у їх небалості до важливості міжособистісних зв'язків. Вони ігнорують той факт, що взаємини в організації є основою продуктивної роботи. Без розуміння принципів спілкування та взаємодії у групі неможливо забезпечити ефективне вико-

нання завдань керівництва та зберегти гармонію в колективі. Молоді керівники, які переважно спираються лише на наукові підходи до управління, часто ігнорують реальні соціально-психологічні аспекти роботи в групі, що може шкодити їх власній кар'єрі та діяльності організації. Нерозуміння цих аспектів часто призводить до конфліктів із підлеглими та загальними проблемами в організації, іноді займає деякий час, перш ніж керівники реалізують, що успіх залежить від збалансованого поєднання між особистими та професійними відносинами;

— пасивність не завжди є допустимою для молодих керівників, навіть якщо це не співпадає з загальним стереотипом про їх активність. Часто саме пасивність заважає їм досягти успіху, бо вона перешкоджає прояву ініціативи та креативності;

— ігнорування реальних критеріїв оцінювання може призвести до несправедливого визначення керівників. Незважаючи на те, що організації намагаються визначити об'єктивні показники успішності, дуже часто вирішальним фактором залишається особиста симпатія начальства. Це може призвести до недоліків у системі оцінки, оскільки деякі важливі аспекти роботи керівника залишаються за межами уваги.

Отже, проблеми, пов'язані з ефективним управлінням та раціональним використанням влади вимагають глибокого вивчення феноменів лідерства та керівництва.

Усюди, де збираються разом більше ніж дві людини, виникає проблема лідерства. В процесі формування колективу деякі її учасники починають грати активнішу роль, ніж інші, їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою, вони набувають домінуючого положення. Таким чином відбувається розділення учасників колективу на тих, що ведуть і ведених, тобто на лідерів і послідовників [3].

Зазначимо ще й такий цікавий момент, якщо людина не прагне стати лідером, вона ніколи ним не стане, якщо оточуючі не сприймуть її як лідера. А от у керівництві справа йде зовсім інакше. Менеджер нерідко призначається на свою посаду незалежно від того, сприймають його підлеглі відповідним цій ролі чи ні.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зрозуміло, від рівня мислення керівника-лідера, постійної орієнтації на власне удосконалення і розвиток персоналу, ініціативності залежить ефективність діяльності підприємства і добробут працівників. Таким чином, ке-

рівник підприємства, щоб стати справжнім лідером, повинен постійно навчатися, самодосконалюватися, працювати над собою. Це постійно повторював один із найуспішніших бізнесменів другої половини ХХ ст. К. Мацусіта. "Із покірним духом і відкритим розумом можна вчитись на будь-якому досвіді і в будь-якому віці. Маючи високі гуманістичні ідеали, людина здатна пережити і успіх, і невдачу, вчитися на тому й іншому і постійно зростати".

#### Література:

1. Бабинець М. Ділове спілкування у професійній діяльності менеджерів. Видавництво УжНУ "Говерла". 2009. 150—155.
2. Дафт Л. Уроки лідерства. Київ: 2016. 480 с.
3. Єременко А. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. 2017. Вип.1, т. 2. С. 150—155.
4. Кабаченко Т. С. Психологія управління: Підручник. Київ: 2017. 384 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посібник. К.: Міленіум, 2003. 260 с
6. Кондраттєв М. Ю., Іллін В. А. Азбука соціального психолога-практика. Київ: 2017. 464 с.
7. Stephen R. Covey The 8th Habit: From Effectiveness to reatness. November 9. 2004.
8. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

#### References:

1. Babynets', M. (2009), Dilove spilkuvannia u profesijnij diial'nosti menedzheriv [Business communication in professional activities of managers], UzhNU, Uzhhorod. Ukraine, pp. 150—155.
  2. Daft, L. (2016), Uroky liderstva [Leadership lessons], Kyiv, Ukraine.
  3. Yeremenko, L. V. (2017), "The role of emotional intelligence in the professional competence of the manager", Psykholohichni nauky, vol.1(2), pp. 150—155.
  4. Kabachenko, T. S. (2017), Psykholohiia upravlinnia [Management psychology], Kyiv, Ukraine.
  5. Karamushka, L. M. (2003), Psykholohiia upravlinnia [Management psychology], Milenium, Kyiv, Ukraine.
  6. Kondrattiev, M. Yu., and Yllin, V. A. (2017), Azbuka sotsialnoho psykhologa-praktyka [ABC of social psychologist-practitioner], Kyiv, Ukraine.
  7. Stephen, R. (2004), Covey The 8th Habit: From Effectiveness to reatness.
  8. Rul'iev, V. A., and Hutkevych, S. O. (2011), Menedzhment [Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.