

КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО ЯК СУБ'ЄКТИВНИЙ ФЕНОМЕН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DIRECTION AND LEADERSHIP AS A SUBJECTIVE PHENOMENON IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

УДК 316.46:005.95/96

Лисенко В.В.

к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Кондратюк Н.В.

к.е.н.
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Худалаєв Є.Г.

студент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

У статті виявлено, що до основних стратегій управління можна віднести дебіюрократизацію персоналу, активізацію «підприємницького», новаторського стилю поведінки, що дає змогу найбільшою мірою розкритися творчій ініціативі робітників на всіх рівнях фірми. Задля цього важливо усвідомити необхідність змін, створити нове бачення організації та інституційних змін всередині неї. Керівник-лідер за цих умов є творчим руйнівником та соціальним архітектором, суб'єктом побудови організаційної культури. Він повинен розгледіти раніше інших необхідність змін і визначити їх сутність, здійснити реорганізацію шляхом впливу на психіку співробітників. Розкрито, що для створення ризикових ситуацій потрібен керівник-антрепренер, для отримання максимального прибутку в умовах сталого ринку – жорсткий керівник з рисами автократа й схильністю до бухгалтерського аналізу, а для перепрофілюваних підприємств – керівник-реформатор.

Ключові слова: керівник, лідер, теорії лідерства, соціокультурна орієнтація менеджменту, побудова організаційної культури, підприємницька діяльність.

В статье выявлено, что к основным стратегиям управления можно отнести дебию-

рократизацию персонала, активизацию «предпринимательского», новаторского стиля поведения, что позволяет в наибольшей степени раскрыться творческой инициативе работников на всех уровнях фирмы. С этой целью важно осознать необходимость изменений, создать новое видение организации и институциональных изменений внутри нее. Руководитель-лидер в этих условиях является творческим разрушителем и социальным архитектором, субъектом построения организационной культуры. Он должен разглядеть ранее других необходимость изменений и определить их сущность, осуществит реорганизацию путем воздействия на психику сотрудников. Раскрыто, что для создания рискованных ситуаций нужен руководитель-антрепренер, для получения максимальной прибыли в условиях устойчивого рынка – жесткий руководитель с чертами автократа и склонностью к бухгалтерскому анализу, а для перепрофилированных предприятий – руководитель-реформатор.

Ключевые слова: руководитель, лидер, теории лидерства, социокультурная ориентация менеджмента, построение организационной культуры, предпринимательская деятельность.

It is revealed that one of the main management strategies is the de-bureaucratization of staff, the activation of the "entrepreneurial", innovative style of behavior, which allows the greatest extent to reveal the creative initiative of workers at all levels of the firm. To this end, it is important to realize the need for change, to create a new vision of the organization and institutional changes within it. Director-leader in these conditions is a creative destroyer and social architect, the subject of building an organizational culture. He must see beforehand the need for change and determine their essence; to reorganize by influencing the employees' psyche. Within the framework of the research direction "Economic Psychology of Management in a Business Organization" leadership is understood as the process of spontaneous management of the team by the most authoritative members. The leader at the same time is a member of this team, which is put forward as a result of the interaction of all its members for the organization when solving a specific task. It shows a higher level of activity, participation, and influence in solving this problem than others. It is stated that awareness of directors-leaders of the need for change, the formation of their positive attitude to future changes, mobilization and recruitment of like-minded people, neutralization of opponents, consolidation of change. The socio-cultural orientation of management involves the formation of a certain type of thinking. It is generalized that the intellect exists as a universal mental ability, based on the genetically determined property of the nervous system, which determines the speed and accuracy of the processing of information, which is known to be a "niche" for making managerial decisions, the "blood" of the process of managing entrepreneurship activity carried out by the firm. It is disclosed that in order to create risk situations, the head of an entrepreneur needs to get the maximum profit in the conditions of a stable market – a hard head with features of an autocrat and a predisposition to accounting analysis, and for re-profiled enterprises – a reformist leader.

Key words: director, leader, theory of leadership, sociocultural orientation of management, organizational culture, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Менеджмент – це особливий фактор підприємницької діяльності, який пов'язує всі інші фактори між собою. Його завдання полягає в перетворенні неорганізованого натовпу на ефективну та цілеспрямовану групу [1]. Призначення менеджменту полягає в передбаченні, організації, розпорядженні, координації та контролюванні діяльності організації.

На думку низки дослідників, необхідно розрізняти менеджерів-керівників (лінійних та функціональних) і керівників-лідерів. Перші оперують матеріальними ресурсами, технікою, капіталом, робочою силою, а другі – емоційними та духовними ресурсами фірми. Кожен здатний менеджер може піклуватися про те, щоб люди на підприєм-

стві заробляли собі на хліб. Чудовий менеджер стежить за тим, щоби роботи виконувалися компетентно, вчасно й на високому якісному рівні. Керівники надихають своїх людей на високі досягнення, при цьому вони показують, що їх зусилля мають сенс. На думку того ж автора, основний недолік підприємств, потерпілих крах полягав у тому, що було «занадто багато менеджменту і занадто мало керівництва. Або, якщо висловити по-іншому, занадто багато енергії прямувало до влади рутини і занадто мало – на розвиток перспективних планів» [1].

Інакше кажучи, менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей з використанням праці, інтелекту, мотивів поведінки інших людей. При

цьому завдання у менеджерів різних рівнів різні. Одні повинні «штовхати» (“push”) підлеглих, а інші (топ-менеджери) – «управляти», забезпечувати «виклик працівника з боку роботи» (“challenge”), тобто здійснювати психологічний вплив.

Лідерський підхід до управління підприємницькою діяльністю заснований на сприйнятті персоналу як головного надбання фірми й реалізації адекватної кадрової політики. Підкреслюючи зазначене, Ф. Селзник справедливо вважає, що керівник-лідер повинен володіти мистецтвом створення організації, перебудови людського та технічного матеріалу, щоби сформувати організм, який би втілював нові та вічні цінності. Він повинен бути «лідером реорганізації», творцем надійної команди, здатним формувати особистості, підняти людське бачення на рівень більш високого кругозору. Від діяльності керівника або вузької групи керівників організації залежать її успіх, процвітання, та й саме існування, а разом з організацією – добробут її працівників. Особисті якості керівника, які проявляються в його поведінці, накладають істотний відбиток на стиль діяльності організації, кадрову політику, самопочуття та задоволеність працею її робітників (П. Друкер) [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідники виявили певну відмінність тимчасових горизонтів менеджерів різних рівнів [3]. Якщо у голови правління акціонерним підприємством горизонт часу становить 20 років, а сутність його активності полягає у визначенні бачення майбутнього фірми, то у інших членів правління часовий горизонт становить 12–15 років, а сутність активності – у встановленні обмежених концепцій. У менеджерів від рівня керівника на пряму часовий горизонт складає 7 років, а активність пов'язана з розробленням та реалізацією повноцінних програм у рамках визначеного вищим керівництвом напрямку. Начальник управління бачить вперед на 3–5 років і діє в рамках конкретних проєктів.

В рамках дослідницького напрямку «економічна психологія управління в господарській організації» лідерство розуміється як процес спонтанного керівництва колективом з боку найбільш авторитетних його членів. Лідером при цьому є член цього колективу, який висувається в результаті взаємодії всіх її учасників для організації під час вирішення конкретного завдання. Він демонструє більш високий, ніж інші, рівень активності, участі, впливу під час вирішення цього завдання. «Деякі лідери офіційно призначені чи обрані, інші неформально висуваються в процесі групових взаємодій. Що саме робить лідера хорошим – часто залежить від ситуації: найкраща кандидатура на пост керівника технічної групи може не підходити для комерційного відділу. Деякі люди чудові в ролі цільового лідера, організуючого роботу, того, хто встановлює стандарти і зосереджується на досяг-

ненні мети. Інші краще підходять для лідерства соціального – спайки команди, залагодження конфліктів і надання підтримки» [4].

Постановка завдання. Метою статті є розгляд керівництва та лідерства як суб'єктивних феноменів у системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В економічній психології управління особливу роль відіграє «теорія рис лідера» (вона визначає харизматичну здатність до лідерства). Згідно з Дж. Максвеллом, потенційний лідер повинен мати позитивне сприйняття, служити загальним інтересам, мати потенціал зростання, бути послідовним, відданим справі, гнучким, порядним, мати широкий кругозір, дотримуватися дисципліни та проявляти вдячність організації та її людям [5]. Автором також згадуються характер, вплив, позитивне сприйняття, вміння працювати з людьми, природна обдарованість, переконливий послужний список (досвід), впевненість, самодисципліна, високий рівень суб'єктивного контролю (внутрішній локус контролю, що дає змогу розуміти та враховувати інтереси й більшості, й меншості, й індивідуумів, й організації), вміння спілкуватися з людьми, незадоволеність наявним порядком речей.

Відповідно до результатів дослідження К.Г. Юнга на вищих постах керівників фірм перебувають 90% представників типу «мислячі – вирішуючі» [6]. При цьому перш за все вирішується питання досягнення ділового успіху. Більш докладно про це можна прочитати в роботах Д. Маклелланда і Дж. Аткинсона [7]. Останній формалізував два психотипи, що розрізняються за сприйняттям успіху й поразки. Тенденцією до успіху або уникнення ураження є добуток мотивації, ймовірності досягнення та стимулу. Максимум значення відповідного показника досягається за вірогідності, близької до 50%.

Згідно з вітчизняними дослідниками, «сучасні лідери – це носії нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення і інтеграцію зусиль працівників, на використання культурно-етичних елементів керівництва» [8]. Сутність цього визначення керівника виражається в його поведінці, що характеризується таким чином:

- доступність будь-якого працівника, незмінно доброзичливий тон під час обговорення проблем;
- глибоке залучення в процес управління персоналом, постійна увага до системи мотивації, приватне знайомство зі значною частиною працівників;
- нетерпимість до кабінетного стилю управління, віддання переваги обговоренню проблем безпосередньо на робочих місцях, вміння слухати й чути, рішучість та наполегливість, відкритість;
- терпимість до вираження незгоди, схильність до делегування повноважень, побудови від-

носин на довірі, перевага усної інформації перед письмовою;

– відсутність прагнення у важкі моменти шукати винних, націленість на справу;

– прагнення висувати на відповідальні посади перш за все співробітників своєї компанії, які поділяють її цінності.

Дослідники пов'язують мислення успішних лідерів з креативними здібностями їх інтелекту. За Р. Кеттелом, існують два види інтелекту, такі як «поточний» інтелект, що проявляється в завданнях, вирішення яких вимагає пристосування до нових ситуацій, і залежить від спадковості, та «кристалізований» інтелект, що проявляється під час вирішення завдань, що вимагають відповідних навичок і використання минулого досвіду, і залежить переважно від впливу середовища. Обидва його види (їх розвиток) визначають розумову діяльність будь-якого лідера, тобто керівника фірми [9].

Узагальнюючи, можемо відзначити, що інтелект існує як універсальна психічна здатність. На думку Г. Айзека, в його основі лежить генетично детермінована властивість нервової системи, що визначає швидкість та точність переробки інформації, яка, як відомо, є «нішею» для прийняття управлінських рішень, «кров'ю» процесу управління підприємницькою діяльністю, здійснюваною фірмою [10].

Раніше ми вже вели говорили про «теорію рис» (в рамках більш загальної теорії лідерства), до яких належить також економічне мислення (глобальне й стратегічне) керівників фірми, що утворюють її «агентський центр». Крім того, розрізняють ситуативну й системну теорії, зв'язок яких між собою має такий вигляд (рис. 1).

Систему якостей керівника-лідера при цьому можна представити у вигляді такої моделі:

$$K = F \{G, W, S, P, D\}, \quad (1)$$

де K – система якостей керівника, лідера; G – характеристики групи, статистичні та динамічні; W – характеристики виду діяльності групи; S – характеристики ситуації, в якій перебуває група,

що визначає необхідність та характер змін; P – особистісні особливості людини, що претендує на роль лідера; D – процес взаємодії претендента й групи, хід розвитку ситуації.

Для створення ризикових ситуацій потрібен керівник-антрепренер, для отримання максимального прибутку в умовах сталого ринку – жорсткий керівник з рисами автократа та схильністю до бухгалтерського аналізу, а для перепрофільованих підприємств – керівник-реформатор.

До основних стратегій управління можна віднести дебюрократизацію персоналу, активізацію «підприємницького», новаторського стилю поведінки, що дає змогу найбільшою мірою розкритися творчій ініціативі робітників на всіх рівнях фірми. Задля цього важливо усвідомити необхідність змін, створити нове бачення організації та інституційних змін всередині неї. Керівник-лідер за цих умов є творчим руйнівником та соціальним архітектором, суб'єктом побудови організаційної культури (ПОК). Він повинен розгледіти раніше інших необхідність змін та визначити їх сутність; здійснити реорганізацію шляхом впливу на психіку співробітників, усвідомлення ними необхідності змін, формування їх позитивного ставлення до майбутніх змін, мобілізації та рекрутування однодумців, нейтралізації противників, закріплення змін. Соціокультурна орієнтація менеджменту передбачає формування певного типу мислення, логіка якого могла би виглядати таким чином.

1) Розуміння феномена ПОК у системі менеджменту сучасного українського підприємництва:

- набір універсальних цінностей, виражених у принципах менеджменту та національних цінностей;
- об'єкт дослідження в менеджменті та ПОК;
- рівень розвитку організації;
- провідник організаційних змін та інноваційного розвитку;
- стратегічний ресурс виникнення ефекту синергії (за рахунок нівелювання різниці між ПОК та іншими управлінськими впливами в системі менеджменту);

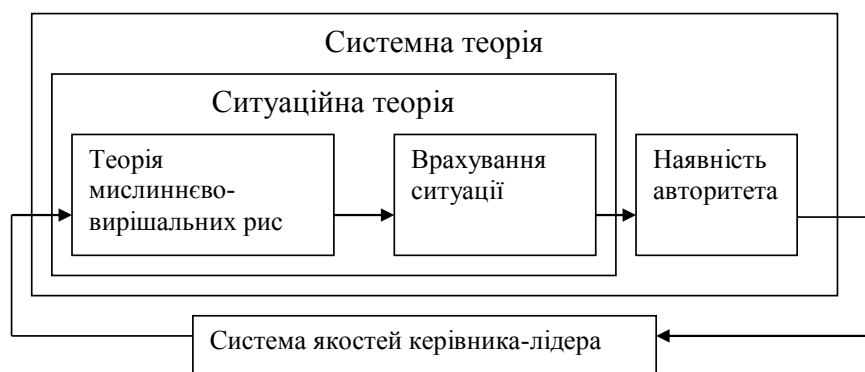


Рис. 1. Основні теорії лідерства та їх зв'язок між собою

– механізм ефективного розвитку підприємницьких структур, ген їх саморозвитку.

2) Оцінювання впливу ПОК на сучасний стан і вдосконалення менеджменту українських підприємницьких структур:

– вплив на інноваційну активність через набір факторів ПОК, що є адекватним в контексті нестабільності зовнішнього середовища;

– усвідомлення феномена культури й розвитку ПОК у менеджменті;

– уявлення ПОК в єдності трьох її нерозривно пов'язаних аспектів (процесному, предметному, генетичному);

– уявлення підприємницьких структур як інституційного носія ПОК, що визначає вибір стратегічного шляху розвитку й створює умови для безконфліктного та ефективного впровадження технологічних та організаційних інновацій;

– ПОК як призма управління людськими ресурсами, управлінський (владний) і дієво-рольовий комплекс;

– оцінювання впливу ПОК на діловий успіх підприємницьких структур щодо її рівня, типу та профіля.

3) Системний аналіз сучасних тенденцій та особливостей ПОК українських підприємницьких структур:

– оцінювання можливостей здійснення цілеспрямованого регулювання організаційної культури підприємницьких структур;

– адекватність змін ПОК послідовно проведеним організаційним змінам інноваційного типу;

– концептуальна діяльність з ПОК;

– знання узагальнюючих теоретичних моделей (розвитку) ПОК;

– моделювання процесу формування ПОК з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницьких структур;

– розуміння особливостей ціннісно-орієнтованого та процесно-орієнтованого механізму ПОК;

– знання основних тенденцій процесу управління ПОК (гуманізація й персоніфікація менеджменту, гармонізація особистих та організаційних цілей, цілеспрямоване регулювання рухливості рівня й профіля ПОК, етична обґрунтованість управлінського втручання в процес ПОК, фінансове «наповнення» організаційного менеджменту);

– бачення перспектив за допомогою попереднього оцінювання синергійного ефекту від діяльності у сфері ПОК;

– забезпечення емерджентності процесу ПОК.

4) Усвідомлення ПОК як м'якого фактору підвищення ефективності підприємницької діяльності організаційних структур:

– ПОК та ефективність інноваційного менеджменту;

– багатогранність ефективності управління організаційною культурою;

– особливості організаційно-економічного взаємозв'язку культури та ефективності функціонування підприємницьких структур;

– структурно-діагностична модель управління ефективною ПОК;

– показники та критерії ефективності ПОК.

Висновки з проведеного дослідження. Відповідно до COPS-аналізу стратегія управління персоналом може мати спрямованість управління за слабким сигналом, а саме кваліфікаційну, системну, організаційну, побудови культури. В останньому випадку особливе значення має створення системи цінностей керівників та виконавців за критерієм відповідності цілям фірми. Це, нарешті, антикризова стратегія, безпосередньо пов'язана з інноваційним менеджментом (зокрема, у сфері побудови організаційної культури).

Цей вид управління підприємницькою діяльністю, здійснюваний фірмою, має безпосереднє відношення до побудови організаційної культури або інноваційного розвитку підприємства. Все це в сукупності визначає значимість досліджуваної нами проблеми стратегічного управління персоналом та впливом на цей процес менеджерів і лідерів підприємницьких структур.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / пер. с нем. Москва : ЭКОНОМ, 1992. 240 с.
2. Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент / пер. с англ. Москва: И.Д. Вильямс, 2010. 704 с.
3. Десслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. В.И. Самокина. Москва : БИНОМ, 1997. 432 с.
4. Майерс Д. Социальная психология. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 794 с.
5. Максвелл Дж. Шеф и его команда. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 256 с.
6. Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. Москва : Персей, 1995. 294 с.
7. Макклелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
8. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200–203.
9. Капустина А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла. Санкт-Петербург : Речь, 2001. 112 с.
10. Айзенк Г.Ю. Интеллект: новый взгляд. *Вопросы психологии*. 1995. № 1. С. 111–131.

REFERENCES:

1. Rutinger R. (1992) Kultura predprinematelstva [Business culture]. Moscow : Econom (in Russian).
2. Druker P., Macyarelo Dj. (2010) Menegment [Management]. Moscow : Vilyams (in Russian).
3. Desler G. (1997) Upravlenie personalom [Human researches]. Moscow : Binom (in Russian).
4. Meers D. (2007) Socialnaya psihologiya [Social Psychology]. Saint Petersburg : Piter (in Russian).

5. Macsvel Dj. (2000) Shef i ego komanda [Chef and his team]. Saint Petersburg : Piter (in Russian).
6. Kreger O., Tuson Dj. (1995) Nipy ludei i ih biznes. Kak 16 tipov lichnosti opredelyaut vashy uspehi na rabote. Moskow : Persey (in Russian).
7. Makkleland D. (2007) Motivaciya che-loveka [Human motivation]. Saint Petersburg : Piter (in Russian).
8. Garyk E.A. (2018) Transformatsionnoye liderstvovoyak zaporuka uspishnogo upravlinnya zminamy [Transformational Leadership as a Key to Successful Change Management]. Molodyi vchenyi [Young scientist], vol. 6 (58), pp. 200–203 (in Ukrainian).
9. Kapustina A.N. (2001) Mnogofactorynaya lichnostnaya metodika R. Kettela [Multifactorial personality technique R. Kettell]. Saint Petersburg : Rech (in Russian).
10. Aizenk G.U. (1995) Intelekt: novyi vzglyad [Intellect: a new look]. Voprosy psihologii [Psychology issues], vol. 1, pp. 111–131 (in Russian).

Lysenko Veronika

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Kondratuk Nataliya

Candidate of Economic Sciences
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Hudalaev Evgenii

Student
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

DIRECTION AND LEADERSHIP AS A SUBJECTIVE PHENOMENON IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The purpose of the article. The purpose of this scientific work is to consider direction and leadership as a subjective phenomenon in the enterprise management system.

Methodology. The theoretical and methodological basis of the work is the dialectical method of cognition, the systematic approach to the study of subjective moments and the role of leadership in the activities of modern enterprises. The methodological basis was also the scientific works of leading foreign and Ukrainian scientists on understanding the specifics of terminology direction and leadership in management.

Results. The algorithm of socio-cultural thinking of leaders of entrepreneurial structures.

1) Understanding the phenomenon of building an organizational culture in the management system of modern Ukrainian entrepreneurship:

- a set of universal values expressed in the principles of management and national values;
- the object of research in the management and construction of organizational culture;
- level of organization development;
- leader of organizational changes and innovation development;
- the strategic resource of the emergence of the synergy effect (due to the leveling difference between the construction of organizational culture and other managerial influences in the management system);
- the mechanism of effective development of business structures and the gene of their self-development.

2) Assessment of the impact of building an organizational culture on the current state and improving the management of Ukrainian entrepreneurial structures:

- influence on innovation activity through a set of factors of constructing an organizational culture that is adequate in the context of the instability of the external environment;
- awareness of the phenomenon of culture and development of the organization of organizational culture in management;
- representation of the construction of organizational culture in the unity of its three inextricably linked aspects (process, subject, genetic);
- representation of business structures as an institutional carrier of organizational culture, which determines the choice of the strategic path of development and creates conditions for the non-conflict and effective implementation of technological and organizational innovations;
- construction of organizational culture as a prism of human resources management, managerial (power) and effective-role complex;

– an assessment of the impact of building an organizational culture on the business success of business structures from the standpoint of its level, type and profile.

3) System analysis of modern tendencies and peculiarities of the construction of organizational culture of Ukrainian entrepreneurial structures:

– assessment of the possibilities for the purposeful regulation of the organizational culture of entrepreneurial structures;

– the adequacy of changes in the construction of organizational culture consistently carried out organizational changes of innovation type;

– conceptual activity on the construction of organizational culture;

– knowledge of generalizing theoretical models (development) of organizational culture;

– modeling the process of formation of organizational culture building taking into account the peculiarities of the external and internal environment of business structures;

– understanding of the features of a value-oriented and process-oriented mechanism for the construction of organizational culture;

– knowledge of the main tendencies of the process of managing organizational culture construction (humanization and personification of management, harmonization of personal and organizational goals, purposeful regulation of the level and profile mobility of the organizational culture, ethical justification of administrative intervention in the process of organizational culture construction, financial "filling" of organizational management);

– vision of perspectives with the help of a preliminary assessment of the synergistic effect of activities in the field of organizational culture;

– ensuring the emergence of the process of constructing an organizational culture.

4) Awareness of the construction of organizational culture as a soft factor in improving the effectiveness of business activities of organizational structures:

– construction of organizational culture and efficiency of innovative management;

– versatility of organizational culture management effectiveness;

– peculiarities of organizational and economic interrelationship of culture and efficiency of business structures functioning;

– structural-diagnostic model of management of effective construction of organizational culture;

– indicators and criteria for the effectiveness of building organizational culture.

Practical implications. According to the COPS-analysis, the strategy of personnel management may be the focus of "management of weak signals": qualification, systemic, organizational, constructing a culture. In the latter case, the creation of a system of values of managers and executives on the criterion of compliance with the goals of the company is of particular importance. It is, at last, an anti-crisis strategy, directly related to innovation management (including, in the field of building an organizational culture).

Value/originality. Within the framework of the research direction "Economic Psychology of Management in a Business Organization" leadership is understood as the process of spontaneous management of the team by the most authoritative members.