

1) *the Potential human capital as a set of inherent properties and abilities of man, used in the production process, the amount of acquired as a result of education, General and special education, which is provided within the firm and outside of it, skills, knowledge and experience and other qualities, the formation of which requires investment in human from various sources. In addition, at this level it is necessary to take into account the needs economic activities as a necessary condition for the implementation of the accumulated potential of human capital.*

2) *Included in the production process or takes the form factor of the production of human capital,*

3) *Functioning of human capital, in the result of which are the material bases of its implementation as capital, as well as of its receipt of the user of the income from the use of it as a factor of production.*

4) *reproduced and accumulated in the process of tangible and intangible production of human capital at the expense of improvement of qualification, the development of intellectual abilities, which includes the totality of needs further development. This process is realized in the form of growth of income of the individual. We can assume that the human capital makes a movement as самовозрастающая value.*

УДК 316.46:658

*Батюк Б.Б., к.е.н., доцент,
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Батюк О.Я., ст. викладач
Львівський національний аграрний університет*

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕННЯХ

***Анотація.** Основою ефективного керівництва є лідерство, а в умовах сучасного бізнесу - кожен менеджер повинен бути лідером, тільки тоді підприємство буде гнучким по відношенню до зовнішніх умов, зможе здійснювати ефективну інноваційну діяльність в організації, а робота колективу буде узгодженою.*

В статті описано нові підходи, які концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути послідовників і викликати у них ентузіазм до здійснення дій по досягненню мети.

***Ключові слова:** лідерство, управління, рішення, лідер, характер, особистість, успіх, підприємство, керівник, менеджер.*

Постановка проблеми. Зміни, що відбуваються в Україні і в світі, змушують по новому дивитися на роль менеджера і лідера в суспільстві. Один із дослідників лідерства сформулював фразу: «Менеджери все роблять правильно, а лідери роблять правильні речі» [5]. В умовах новітньої економіки сфера діяльності менеджера повинна будуватися на інноваційній основі, яка дасть можливість менеджеру навикки лідера.

Лідерство - найважливіший компонент ефективного керівництва. Поняття «лідер» означає «перший», «що іде попереду». Незважаючи на простоту цього поняття, в сучасній науці, при наявності спільності вихідних позицій різних авторів, лідерство характеризується по різному.

Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування та підпорядкування. Лідер - символ спільності та зразок поведінки групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Сила лідерського впливу прямо пропорційна ступеню прийняття послідовником того, що лідер пропонує зробити. Влада і вплив є головними в роботі лідера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час дослідження проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. Згідно Дж. Террі, лідерство - вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення спільної мети [7]. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарік визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, що проявляється в певній ситуації за допомогою комунікаційного процесу та направлене на досягнення специфічної мети або цілей [8].

Г. Кунц і С. О'Доннел вважають, що лідерство пов'язано з впливом на людей, які прагнуть досягнути спільної мети. Сила і примус в лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті лідерського підходу вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера існуючого або прямого прояву влади. Здатність лідера впливати на людей дає йому можливість використовувати владу та авторитет, які він одержує від наставників [10]. Лідерство - тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і працівниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Із цих визначень лідерства випливає, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Основні відмінності менеджера від лідера

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає роботу	Надихає на роботу
Працює за вказівкою зверху	Працює за власною ініціативою
Основні дії – план	Основні дії – бачить перспективу
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує роботу	Дає імпульс для роботи
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Приймає реальні рішення
Виконує свою роботу вправно	Виконує роботу професійно
Користується повагою	Поважають і люблять

У сфері бізнесу та виробництва, а також на підприємствах лідерство часто суперечить функціям менеджменту. Менеджмент зазвичай визначають як «уміння виконати завдання з допомогою інших людей» [6]. Лідерство ж визначають як «вміння зробити так, щоб інші люди захотіли виконати завдання». Таким чином, лідерство тісно пов'язане зі створенням мотивації і впливом на інших людей.

Найбільш значущий внесок у вивчення поняття лідерства в зарубіжних дослідженнях зробили науковці, як Г. Тард, Г. Лебон, Е. Богардус, Е. Хантер, Т. Адорно, К. Берд, Р. Стогділл, А. Кунц, К. Левін, Сенфорд, Дж. Лолландер, Ф. Фідлер, В. Шутц, Р. Хауз, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Т. Джекобс.

Вивчення лідерства вітчизняними дослідниками зробили вагомий внесок в розвиток теорій лідерства, зокрема: Бендас Т.В., Бехтерев В.М., Грішина Н.В., Кричевський Р.Л., Кузьмін О.Є., Лазурський А.Ф., Лутошкін А.Н., Макаренко А.С., Мальковська Т.Н., Петровський А.В., Рижак М.А., Свенціцький А.Л., Уманський Л.І., Шульський М.Г.

Формулювання цілей статті. Вивчити співвідношення лідерства та керівництва в системі менеджменту та описати лідера, якому притаманні певні особисті характеристики, що можуть вплинути на ефективне прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство відображає креативність та емоційний інтелект керівництва, а менше приділяє уваги диктаторському стилю та авторитарності. Стилі керівництва повинні будуватися на гендерній рівності жінок і чоловіків для забезпечення стабільного розвитку. Перспективу розвитку важко визначити, однак необхідно пам'ятати, що можуть бути затребувані стилі лідерства, які збагачені «жіночими» рисами, а саме - розвитку жіночого менеджменту та становленню інституту управлінського лідерства. Все частіше суспільство орієнтується на принципи демократичного управління, віддаючи пріоритет інформаційним технологіям. Розвивається сфера послуг, а разом з нею - модель ділових відносин, що відповідає особливості ведення бізнесу жінкою. Останні роки менеджмент набуває інноваційний характер, орієнтуючись на людину і на соціотехнічні фактори, що пояснює популярність унікального жіночого стилю керівництва. Результати досліджень не залишають сумнівів з приводу того, що дана модель управління абсолютно адаптована до сучасної бізнес-середовищі і, більше того, є конкурентоспроможною.

Керівник в умовах новітньої економіки вимушений працювати на ефективне рішення, яке повинно сконцентрувати увагу на наступних елементах:

- освіта і підготовка як себе самого, так і персоналу;
- здатність розуміти інших людей і вміння співпрацювати з ними;
- розуміння цілей підприємства та методів їх досягнення;
- готовність пристосовуватися до змін, приймати непопулярні рішення;
- отримання оціночних критеріїв при використанні прикладів з набутого досвіду.

В процесі нашого дослідження, спілкування із менеджерами бізнесу та виробництва, на основі різних анкет та ділових ігор з лідерами (керівниками і

підприємцями) дозволили виділити особливості поведінки успішно діючих керівників, які допоможуть працювати в умовах новітньої економіки.

Сфера характеристик лідерства, яку ми досліджували – це набір компетенції та пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується функцій лідерства, які вже застосовуються або будуть впроваджені в управлінні.

Заповнення анкети передбачала п'ять груп: 1 – загальна інформація; 2 – функції керівників; 3 – компетенції лідерства; 4 – основні компетенції; 5 – особисті пріоритети щодо підвищення кваліфікації.

Як видно на рис. переважна більшість опитаних (73,8 %) описує лідера як такого, якому притаманні певні особисті характеристики. Це говорить про те, що менеджери бачать невід'ємними ознаками лідера. Всі ці ознаки ми поділили на групи і подали у вигляді схеми матриці, яка може використовуватися для подальших досліджень.

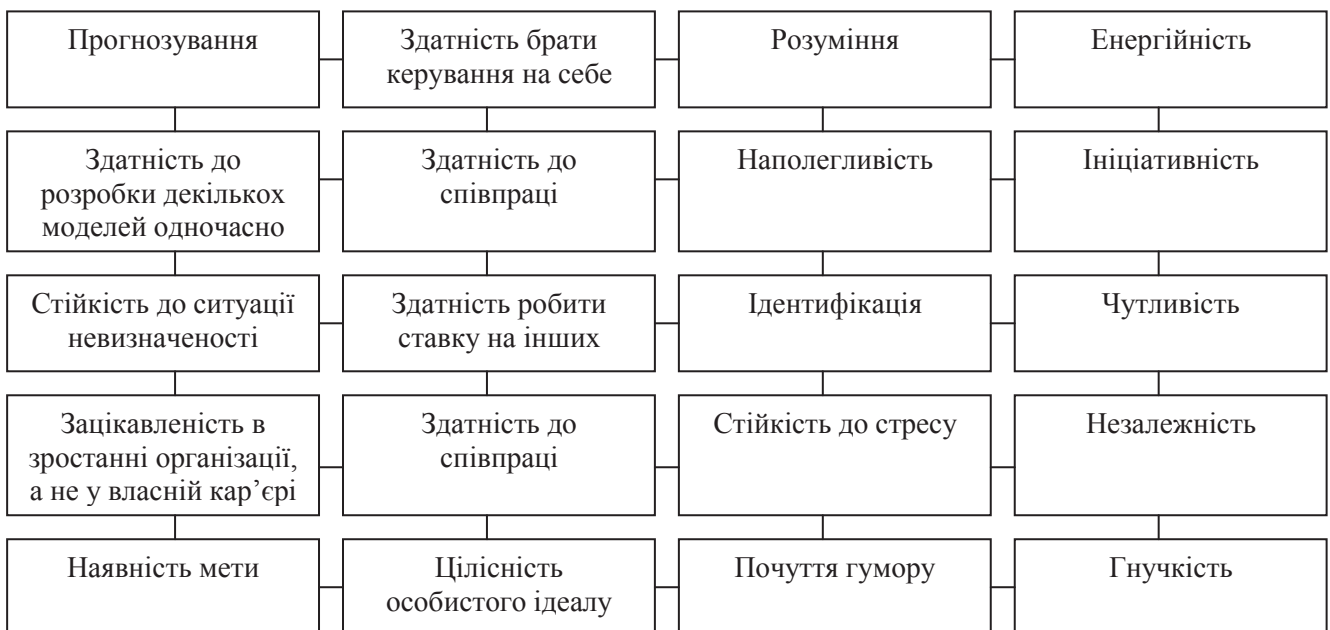


Рис. Схема особистих характеристик успішності лідера*

* Джерело: розроблено автором

Сильний лідер не потребує великої кількості інформації, якщо він володіє базовими знаннями, він інтуїтивно розуміє, що можна скласти прогноз ситуації. Високий показник завзятості для успішно діючого керівника небажаний,

оскільки потрібна гнучкість, яка виступає важливим аспектом поведінки лідера. Багатоваріантність є складною для прийняття рішень, але в умовах ринкової невизначеності ефективніша одного варіанта поведінки.

Стійкість у ситуації невизначеності є головною якістю лідера, оскільки дозволяє йому не боятися невідомості або відсутності зворотного зв'язку. Переваги, які використовує менеджер не заважають його діяльності, оскільки він справляється зі своїми справами і без негайного зворотного зв'язку і вирішує проблеми в умовах невизначеності.

Успішно діючий керівник вищого рівня володіє високою сприйнятливістю і розвиненою інтуїцією. Він сприймає суть справи інтуїтивно та швидко і виявляє здатність відрізнити важливі сторони ситуації від несуттєвих.

Здатність керувати ситуацією відповідає лідеру, який легко входить у роль керівника з моменту свого призначення, не вибачається і не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважає себе кандидатом на цю посаду. Лідер не дозволяє поширювати чутки та проявляти заздрість, і тим більше заважати виконанню своїх обов'язків.

Наполегливий керівник успішно діє при відсутності жорсткого типу характеру, активно виконує задумане, навіть якщо його точка зору виявляється непопулярною. Лідеру властиве інтуїтивне розуміння тих ідей, яких необхідно дотримуватися, його не лякає незгода інших і при цьому він активно цікавиться всіма доступними для нього даними.

Здатність до співпраці лідера - вміння придушувати свою ворожість та діяти ефективно та зважено. Йому вдається нівелювати свої неприємні почуття. Такому керівникові властиве вміння розмовляти з людьми тактовно, спілкуватися на будь-якому рівні. Завдяки хорошій здатності до міжособистісних контактів, така людина намагається підтримувати не тільки свої оригінальні та цікаві ідеї а й інших. Лідер вміє стримувати свою ворожість і агресивність.

Ініціативність успішно діючого лідера є непередбачуваною. Він працює за наступальною стратегією, оскільки йому зрозумілі приховані можливості. Лідер знає коли потрібно змінювати тактику - це частина його інтуїтивного знання. Коли інші вагаються, він приймає рішення. Ініціативність такого керівника включає одне з основних якостей, які ведуть до успіху - здатність ризикувати.

Енергійному керівнику важко домогтися успіху, не володіючи витривалістю. Запас інтелектуальних сил в нього поповнюється за рахунок можливостей його характеру, тому він продовжує справу навіть тоді, коли інші вже не в змозі працювати. Лідер завжди готовий допомогти професійному зростанню та розвитку працівникам, яким довіряє, намагається передати знання, дати пораду. Ще однією рисою лідера є чутливість. Такий керівник вміє поставити себе на місце іншого, готовий до співчуття, та переживання за колег. Особисті відчуття дозволяють лідеру відчувати і думати так, як його колеги.

Ідентифікація (порівняння) себе з роботою. Успішно діючий керівник здатний переносити невдачі без почуття поразки чи пригнічення, його приваблює сам процес досягнення результату. Він не прагне бути обізнаним та всезнаючим, не намагається бути всюди одночасно, робити всю роботу за інших. Ефективний лідер керівник вміє доручати роботу іншим. Його не приваблює влада як така, він швидше зацікавлений в досягненні мети. Така людина отримує справжнє задоволення від успіху інших, а не від власного результату. Влада, якою він користується, побудована на довір'ї та повазі. Лідер не прагне зайняти якомога більше керівних посад, знаючи що його вплив і так є досить великим. Він знає собі ціну та абсолютно упевнений в собі. Все це дає такому лідеру сили протистояти небажаному розвитку подій.

Здатність до співчуття керівник виявляє до інших, не чекає, що за це його будуть поважати та неупереджено і точно може оцінювати своїх підлеглих, розуміє, що неможливо догодити всім. Він вміє співчувати людині, не дозволяє при цьому зробити себе безпорадним і невимогливим. Такий лідер чудово розуміє, що прагнення, сподобатися підлеглим зробить його нездатним

керувати ними. Завдяки сильному бажанню активно працювати, він здатний приймати непопулярні рішення заради успіху колективу організації.

Зацікавленість в зростанні організації, а не у власній кар'єрі. Справжній лідер обов'язково зацікавлений в тому, що він залишить після себе. Його найсильніше прагнення – не влада а робота і при цьому він намагається зберегти досягнення інших. Йдучи, він хоче залишити результат своєї роботи, а не забрати все з собою.

Незалежність керівника усвідомити межі своїх можливостей, співпрацювати з іншими, прислухається до них, але коли настає момент прийняття остаточного рішення, він проявляє незалежність. Він дотримується свого рішення на основі тих фактів, які є в його розпорядженні. Такого лідера не можна примусити приєднатися до вирішення, з яким не згідний, то він швидше звільниться, ніж стане робити те, що суперечить його поглядам та переконанням.

Гнучкість керівника полягає в тому, що він може зосереджуватися на даний момент на різних проблемах. Він може вирішувати одночасно кілька завдань, а при необхідності - змінювати вид діяльності. Лідер повинен бути відкритим для сприйняття нових ідей, процесів, думок. Прагнучий до успіху керівник, розвиває в собі гнучкість та розуміє, що може дуже легко виявитися обмеженим своїми вподобаннями та захопленнями.

Стійкість до стресу лідера - вміння піклуватися про своє здоров'я, як фізичне, так і психічне, справлятися із своїми стресами. Успішно діючий керівник підтримує свій емоційний стан на позитивному рівні та не дозволяє обставинам та часу керувати собою. Відчуваючи дію стресу, він знає, що потрібно зробити, щоб уникнути шкоди для здоров'я.

Успішний керівник завжди бачить мету. Таке бачення ситуації припускає планування, а отже вимагає розробки шляхів її вирішення. Метою зазвичай є здійснення мрії - мрії про те, якою буде в майбутньому організація, як буде розвиватись. Лідер часто любить, а інколи і вміє по філософськи говорити про

свою мрію. Проте погляди керівника не повинні бути обмеженими - мрія повинна розвиватися, як і пов'язана з її здійсненням мета.

Найбільшого успіху досягає керівник, що володіє почуттям гумору. Він здатний бачити гумористичну сторону там, де інші бачать тільки трагедію. Керівник не дозволяє невдачам гнітити себе, здатний знайти в ситуації щось забавне. Йому вдається легко знаходити різноманітні можливості. Зробивши помилку, він визнає її та готовий посміятися над собою, а не звалювати провину на інших.

В цілому особистість лідера полягає в наступному: він послідовний та постійно докладає зусилля для того, щоб його слова не розходилися з ділом та відповідали своєму особистісному ідеалу. Наслідком ідеалу фактичної поведінки є те, що лідер живе в гармонії з собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі відчують себе з ним невимушено, незалежно від їх посади чи суспільного становища. Люди не відчують страху та охоче довіряють такому керівнику свої прикраси та турботи. Тільки особистісна цілісність лідера робить це можливим.

Висновок. Нові підходи концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути послідовників і викликати у них ентузіазм до здійснення дій по досягненню мети.

Лідерство є основою ефективного керівництва, а в умовах сучасного бізнесу - кожен менеджер повинен бути лідером, тільки тоді підприємство буде гнучким по відношенню до зовнішніх умов, зможе здійснювати ефективну інноваційну діяльність в організації, а робота колективу буде узгодженою.

Список літератури

1. Бендас Т. В. Гендерная психология: Учебное пособие / Т.В. Бендас. — СПб.: Питер, 2006. — 431 с.

2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 612 с.
3. Бехтерев В.М. Энциклопедия: медицинская психология. / В.М. Бехтерев. Санкт-Петербург, 2006. – с.502.
4. Божкова В.В. Стратегічний маркетинг Ч. 2 / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми : СумДУ, 2012. – 93 с.
5. Лазурський А.Ф. Концепция личности А.Ф. / Лазурського. М., 2009. – Режим доступу: <http://www.soulsick.ru>.
6. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник. / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, І. В.Литвин, Д. К. Зінкевич. – Львів : Львівська політехніка, 2010. – 124 с.
7. Тархов П.В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія / П.В. Тархов, Л.І. Есманова. – Суми : ВВП "Мрія-1" ТОВ, 2012. – 140 с.
8. Траут Дж. Маркетинговые войны. / Дж. Траут, Э. Райс; перс англ.–20-е, юбилейное издание. – СПб. : Питер, 2012. – 304 с.
9. Шульський М.Г. Еміграція в оцінці Івана Франка: Монографія / М.Г. Шульський. – Львів: Сполом, 2011. – 328 с.
10. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тексти, справи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: підручник. / Д. Черваньов. – К.: Київський університет, 2010. – 853 с.

***Анотація.** Основою ефективного керівництва є лідерство, а в умовах сучасного бізнесу - кожен менеджер повинен бути лідером, тільки тоді підприємство буде гнучким по відношенню до зовнішніх умов, зможе здійснювати ефективну інноваційну діяльність в організації, а робота колективу буде узгодженою.*

В статті описано нові підходи, які концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути послідовників і викликати у них ентузіазм до здійснення дій по досягненню мети.

***Ключові слова:** лідерство, управління, рішення, лідер, характер, особистість, успіх, підприємство, керівник, менеджер.*

Аннотация. Основным эффективным руководством является лидерство, а в условиях современного бизнеса - каждый менеджер должен быть лидером, только тогда предприятие будет гибким по отношению к внешним условиям, сможет осуществлять эффективную инновационную деятельность в организации, а работа коллектива будет согласованной.

В статье описаны новые подходы, которые концентрируются на способности лидера создать новое виденье решения проблемы и, используя свою характер, вдохновить последователей и вызывать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Ключевые слова: лидерство, управление, решение, лидер, характер, личность, успех, предприятие, руководитель, менеджер.

Annotation. Necessary part of effective guidance is leadership, and in the conditions of modern business - every manager must be a leader, only then an enterprise will be flexible in relation to external terms, will be able to carry out effective innovative activity in organization, and work of collective will be concerted.

The article deals with the new approaches which are concentrated on ability of leader to create new vision of decision of problem and, using the charisma, to inspire followers and cause their enthusiasm to realize the action on purpose gaining.

Keywords: leadership, management, decision, leader, character, personality, success, enterprise, leader, manager.

The extended annotation

Raising of task. To learn correlation of leadership and guidance in the system of management and describe a leader, who is characterised by personal descriptions which can influence effective acceptance of decisions.

Leadership differs from guidance which foresees hard enough and formalized system of relations of domination and submission. A leader is symbol of community and it is a standard of conducting a group. He is pulled out, as a rule, from below, mainly elementally and accepted by followers. Force of leader influence is straightly proportional to the degree of acceptance the follower of that a leader suggests to do. Power and influence are main in- the work at a leader.

Research results. In the conditions of the newest economy a leader a leader is forced to work on an effective decision which shonen attract attention on the followings elements: it is education and preparation both yourself and the personnel; • understand other people and abilities to co-operate with them; it is understanding of aims of enterprise and methods of their achievement; it is a willingness to adapt to the changes, accept unpopular decisions; it is a receipt of evaluation criteria while using examples from the purchased experience.

In the process of our research, relation with the managers of business and production, on the basis of different questionnaires and business games with leaders (by leaders and businessmen) allow to select the features of conducting of successfully operating leaders which will help to work in the conditions of the newest economy. Sphere of descriptions of leadership, which we studied, is the set of jurisdiction and connected with them be have our, which touches the functions of leadership, which are already used or will be inculcated directly in a management, directly.

Conclusion. New approaches are concentrated on ability of a leader to create new vision of decision of problem and, using the charisma, inspire followers and cause their enthusiasm to realize the activity to gain the aim.

Leadership is a necessary part of effective guidance, and in the conditions of modern business - every manager must be a leader, only in such circumstances enterprise will be flexible concerning to external terms, it will be able to carry out effective innovative activity in organization, and the work of a team will be concerted.