

**Кривов'язюк І.В.**кандидат економічних наук,  
професор кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Луцького національного технічного університету**Kryvovyazyuk Ihor**

Lutsk National Technical University

## СКЛАДНИКИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

### LEADERSHIP CAPABILITIES FOR THE NOVADAYS MANAGER OF ENTERPRISE: THE COMPOSITION OF FORMATION

У статті вирішено важливу наукову проблему – вдосконалення механізму формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства на основі методу ієрархії. Результати критичного аналізу наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених із теорії лідерства стали основою подальшого обґрунтування «піраміди лідерських компетенцій (піраміди ЛІКО)» керівника підприємства. Уточнено сутнісне наповнення та зміст професійних, особистісних і емоційних компетенцій керівника підприємства в сучасних умовах господарювання. Узагальнення та синтез складників формування лідерських компетенцій сучасного керівника, які характеризують його дії, залежно від ступеня прояву ним професійних, особистісних та емоційних компетенцій, дали змогу виділити типи керівників-лідерів. Запропоновано напрями розвитку лідерських компетенцій керівника підприємства в умовах розвитку сучасної економіки.

**Ключові слова:** компетенції, лідерські компетенції, професійні компетенції, особистісні компетенції, емоційні компетенції, резерв розвитку компетенцій, керівник підприємства.

В статье решена важная научная проблема – совершенствование механизма формирования лидерских компетенций современного руководителя предприятия на основе метода иерархии. Результаты критического анализа научных публикаций отечественных и зарубежных ученых по теории лидерства стали основой дальнейшего обоснования «пирамиды лидерских компетенций (пирамиды ЛИКО)» руководителя предприятия. Уточнено сущностное наполнение и содержание профессиональных, личностных и эмоциональных компетенций руководителя предприятия в современных условиях хозяйствования. Обобщение и синтез составляющих формирования лидерских компетенций современного руководителя, которые характеризуют его действия, в зависимости от степени проявления ним профессиональных, личностных и эмоциональных компетенций позволили выделить типы руководителей-лидеров. Предложены направления развития лидерских компетенций руководителя предприятия в условиях развития современной экономики.

**Ключевые слова:** компетенции, лидерские компетенции, профессиональные компетенции, личностные компетенции, эмоциональные компетенции, резерв развития компетенций, руководитель предприятия.

The purpose of the article is solves an important scientific problem – improvement of the mechanism of formation of leadership capabilities of the modern manager of the enterprise. The results of the critical analysis of the scientific publications of blightly and foreign scientists on the theory of leadership became the basis for further substantiation of the «Pyramid of Leadership Capabilities (LICA pyramid)» by the head of the enterprise. Investigation of the essential content and content of professional, personal and emotional capabilities of the head of the enterprise in modern economic conditions allowed to identify reserves of growth of his competence. Synthesis of the components of the formation of leadership competences of the modern manager allowed to identify types of leadership that characterize its actions, depending on the degree of manifestation of their professional, personal and emotional capabilities. The directions of development of leadership capabilities of the head of the enterprise in the conditions of development of modern economy are offered. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods used to achieve the purpose of the study: theoretical synthesis – in studying the content of scientific works of scientists from the theory of leadership; the method

of the hierarchy – for building a «Pyramid of leadership capabilities (LICA pyramid)» by the head of the enterprise and determining the types of leadership; analytical and generalization – for obtaining final conclusions. It has been established that the transition from the lower level of leadership capabilities to higher levels is ensured by the synergy of professional, personal and emotional capabilities, as well as the self-improvement and self-development capabilities of the head of the enterprise. The results of the study can explain how the components of the leadership capabilities of the modern manager of the enterprise and the types of leadership that characterize its actions are interconnected. The «Pyramid of Leadership Capabilities «(LICA Pyramid)» was built by the head of the company, which explains the actions of leaders in the conditions of development of the modern economy.

**Keywords:** competencies, leadership capabilities, professional capabilities, personal capabilities, emotional capabilities, capabilities development reserve, manager of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Пошук напрямів розвитку лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства є важливим науковим завданням, адже виступає передумовою підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Вміло використовуючи здобуті професійні й особистісні, а також проявляючи емоційні компетенції, керівник підприємства в змозі виступати лідером колективу, вести за собою однодумців, формуючи підґрунтя для застосування нових методів та інструментів управління персоналом.

Трансформація лідерства, яка торкнулася багатьох сфер діяльності та господарювання, нині вимагає критичного аналізу та узагальнення, чіткого визначення тих складників, які слід використовувати в основі формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства. Отже, вдосконалення системи лідерських компетенцій, притаманних керівникам сучасності, дасть змогу віднайти резерви росту їх компетентності та виділити нові види лідерства, які характеризують його дії, виходячи від ступеня прояву наявних або здобутих компетенцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Лідерство з початку XXI ст. зазнало значних трансформацій, глобальне підприємницьке середовище вимагає нових лідерів, ключові компетенції яких будуть відповідати новим запитам суспільства, освітнього простору, етичним вимогам [1]. Такі лідери повинні мати низьку терпимість до неефективності, бути мобільними, гнучкими, незалежними, працювати в команді та бути інноваційними [2].

Наукові публікації вчених сучасності, присвячені подальшому розвитку теорії лідерства, основну свою увагу спрямовують на розкриття окремих складників формування лідерських компетенцій керівника. Зокрема, В. Приймак [3], досліджуючи складники моделі сучасного менеджера, виокремлює та аналізує комплекс КМ-орієнтованих (КМ – Knowledge Management) компетенцій сучасного менеджера відповідно до вимог ринкового бізнес-середовища та встановлює

взаємозв'язки ефективності управлінської діяльності з його професійною ідентичністю, самоактуалізацією, ціннісними орієнтирами. На першочерговості формування професійної компетентності керівника підприємства наголошує й О. Лаврук [4]. Основними складовими елементами компетенцій він пропонує виділяти професійні знання, ділові якості, індивідуально-психологічні та особистісні якості, а також психофізичні якості. Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника систематизує й оцінює Н. Сімченко, звертаючи увагу на доцільність розподілу професійних компетенцій для керівників різних рівнів управління [5]. На необхідності розподілу знань і вмінь керівників на базовий, достатній та високий рівні наголошує О. Бородієнко [6]. Разом із тим, як підкреслює Н. Ушенко, набір професійних компетенцій фахівців визначається потребами сучасного бізнес-середовища і вказує на необхідність володіння галузевим інструментарієм, інформаційними технологіями, навичками ділових комунікацій, здатністю до колективної співпраці, оперативного реагування на зміни [7, с. 64]. Отже, крім професійних компетенцій, значну роль починають відігравати й особистісні.

Особистісні якості керівника, як стверджується, мають вирішальний вплив на управлінську діяльність та залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, від умов праці [8]. Так, дисциплінованість керівника може залежати від його вміння здійснювати самоконтроль ситуації, від боязні несподіваного впливу урядових структур тощо, тобто мають тісний зв'язок з емоційними проявами.

С. Козловська, Г. Падурець та І. Чудаєва пропонують виділяти концептуальну модель емоційної компетентності менеджера, яка базується на інтегральному підході до емоційного інтелекту менеджера та його лідерської компетентності [9]. Проте, на нашу думку, емоційна компетентність є лише складником формування лідерської компетенції, адже саме рівень прояву емоцій лідером може надихати

підлеглих на творчість, відданість справі, продуктивну працю, а не визначати його лідерство як таке. Разом із цим про вагу емоційних чинників в успішності лідерства йдеться й у наукових дослідженнях зарубіжних авторів, зокрема М. Рао [10]. Як складники емоційної компетентності в роботі Р. Salovey, L. Stroud, A. Woolery, E. Erel пропонується виділяти самосвідомість, самоконтроль, емпатію, навички відносин [11].

Отже, важливо розділяти професійні, особистісні та емоційні компетенції, адже це дасть змогу більш чітко окреслити напрями розвитку лідерських компетенцій. В. Лугова та О. Єрмоленко пропонують для розвитку лідерської компетентності керівників організації активно впроваджувати в практику управління вітчизняними підприємствами найкращі зарубіжні наукові доробки у сфері лідерства [12].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є вдосконалення механізму формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства, що дасть змогу визначити типи керівників-лідерів та напрями розвитку їхніх компетенцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компетенції – це умовна сукупність здібностей та особистісних характеристик працівника, що визначають поведінку людини за фіксованих зовнішніх умов і сприяють виконанню організаційних функцій та завдань. Складовими елементами компетенції є знання, навички, здібності, стереотипи поведінки і зусилля в досягненні цілей [4, с. 117].

Лідерські компетенції – сукупність професійних здібностей та особистісних характеристик керівника, які завдяки його поведінці та

настрою за дії сукупності зовнішніх і внутрішніх умов забезпечують його вплив на результати роботи підлеглих.

Складниками лідерських компетенцій, як показав детальний аналіз змісту наукових публікацій [1–11], доцільно розглядати професійні компетенції, особистісні компетенції та емоційні компетенції, які в сукупності є основою подальшого обґрунтування «піраміди лідерських компетенцій (піраміди ЛІКО)» керівника підприємства та визначення типів керівників-лідерів (рис. 1).

В основі піраміди лідерських компетенцій керівника підприємства повинні перебувати професійні компетенції, які відповідають запитам ринку. Професійні компетенції керівника підприємства проявляються, насамперед, у знаннях особливостей своєї професії, розумінні її суті, вміннях застосовувати функції управління, можливостях передачі знань, виконуючи роботу визначеного професійного спрямування. Зміст професійних компетенцій керівника підприємства охоплює: знання та вміння планувати діяльність підприємства; знання та вміння планувати особистий робочий час і час своїх підлеглих; знання та вміння прогнозувати розвиток ситуації, у тому числі виявляти необхідність і своєчасність удосконалення діяльності підприємства й саморозвитку; здатність організувати роботу підприємства відповідно до вимог чинного законодавства; здатність проводити організаційні зміни на підприємстві відповідно до вимог ринкового середовища та діяльності уряду; здатність використовувати синтез знань і вмінь у сфері діяльності підприємства; вміння створювати систему умов, які впливають на



**Рис. 1. Піраміда лідерських компетенцій керівника підприємства як основа визначення типів керівників-лідерів**

поведінку підлеглих, і спрямовувати їхні дії в необхідному для підприємства напрямі, зважаючи на перспективи розвитку підприємства; знання та вміння контролювати діяльність підприємства; вміння делегувати повноваження підлеглим і розподіляти обов'язки між ними; наставництво; здійснення моніторингу вчасного та якісного виконання поставлених цілей і завдань; вміння приймати вчасні й обґрунтовані рішення; вміння ефективно управляти людськими, інформаційними та іншими ресурсами; вміння відповідально ставитися до власного продукту, споживачів, конкурентів, працівників тощо.

Особистісні компетенції керівника підприємства проявляються у вмінні використовувати притаманні тільки йому властивості особистісного самовираження та саморозвитку, які слугують подальшою основою розвитку професійних компетенцій. Зміст особистісних компетенцій керівника підприємства охоплює: вміння систематизувати та узагальнювати інформацію; вміння з'ясувати причинно-наслідковий характер подій; вміння враховувати чинники, обмеження, ризики, можливості запобігання непередбачуваним обставинам; вміння генерувати нові ідеї, доносити їх сутність до підлеглих; перспективне мислення; креативність; вміння аналізувати та доводити альтернативи щодо запропонованих шляхів розв'язання проблем; вміння відкритого спілкування, чіткого та логічного висловлювання думок; вміння забезпечувати обмін інформацією як по вертикалі, так і по горизонталі; вміння відстоювати свою точку зору, зважаючи на об'єктивні чинники та обставини; вміння вислуховувати та прислухатися до ідей інших осіб; вміння оцінювати ситуацію перед тим, як висловлюватися чи почати діяти; вміння вести ділові переговори та йти на компроміс; вміння свідомо підпорядковувати свою поведінку встановленим нормам на підприємстві; вміння підтримувати довіру та взаємоповагу, працювати в команді; здатність адекватно відповідати на взяті на себе зобов'язання; старанне та ретельне виконання своїх обов'язків тощо.

Емоційні компетенції керівника підприємства проявляються у вмінні використовувати власну поведінку та настрій (емоційний інтелект) для впливу на результати роботи підлеглих. Зміст емоційних компетенцій керівника підприємства охоплює: здатність адекватно переносити напружену ситуацію, не попадаючи у стресовий стан; вміння самостійного прийняття рішень незалежно від зовнішніх указівок чи наказів; здатність відстоювати власну точку зору, не порушуючи при цьому прав та інтересів підлеглих; вміння вирішувати проблеми

професійного й особистісного характеру, зважаючи на наявну ситуацію, що склалася на підприємстві; вміння усвідомлено співчувати переживанням співрозмовника, зважаючи на його душевний стан; вміння контролювати імпульсивність, тобто дії без достатнього свідомого контролю, піддаючись впливу обставин або емоцій; вміння тверезо оцінювати дійсність незалежно від обставин.

До найбільш поширеного переліку компетенцій, якими повинен володіти сучасний лідер, нині відносять: суспільні інтереси понад усе, соціальна ідентичність лідера, свідоме сприйняття цілей та засобів їх досягнення, вміння працювати в команді, вміння демонструвати лідерські якості, вміння оцінювати дії з позицій етики та моралі, ініціативність та активність, інноваційність і креативність, волонтерство, стратегічне бачення, широкий світогляд соціо-екологічного спрямування, здатність бачення підприємницьких можливостей [1].

Отже, перелік компетенцій керівників підприємств, який характеризує їх як лідерів, значною мірою відрізняється від переліку професійних, особистісних і емоційних компетенцій, якими вони повинні володіти та використовувати в управлінні. Як результат, кожен керівник підприємства має значні резерви росту лідерських компетенцій, що відображає піраміда ЛІКО.

Проведений аналіз, узагальнення та синтез складників формування лідерських компетенцій сучасного керівника, які характеризують його дії, залежно від ступеня прояву ним професійних, особистісних та емоційних компетенцій, дають змогу виділити такі типи керівників-лідерів:

– консерватор – тип керівника, схильного до надмірного підпорядкування своєї поведінки встановленим правилам і нормам вищого керівництва, виконання функцій управління, мало звертаючи увагу на важливість роботи в команді, необхідність використання власної поведінки та настрою для поліпшення результатів роботи підлеглих;

– організатор – тип керівника, який уміло поєднує професійні та особистісні компетенції для налагодження та поліпшення наявної структурної взаємодії між підрозділами підприємства, організації діяльності підлеглих на досягнення поставлених цілей чи очікуваних результатів, сприяючи підвищенню результативності та ефективності діяльності підприємства;

– популіст – тип керівника, який немає достатніх знань, навиків і здібностей для здійснення управлінської діяльності, наприклад у певній галузі, використовуючи певний стереотип поведінки, притаманні тільки йому

властивості особистісного самовираження, намагається доводити свою компетентність на емоційному переконанні, відстоюючи власну позицію завдяки вмінню відкритого спілкування, аналітичного мислення та вміння маніпулювати інформацією у власних інтересах, вводячи підлеглих в оману;

– реформатор – тип керівника, який завдяки винятковому вмінню поєднувати професійні здібності й особистісні характеристики, власні поведінку та настрої здатен сформувати необхідні передумови та забезпечити зміну принципів функціонування підприємства для поліпшення системи управління його діяльністю, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності;

– творець – тип керівника, який, володіючи професійними, особистісними та емоційними компетенціями, першочергове значення приділяє інноваційності та креативності, а завдяки вмілому використанню резервів самовираження та саморозвитку має практично безмежний вплив на своїх підлеглих, здатен цілеспрямовано вести їх за собою та забезпечувати досягнення поставлених завдань, активно використовуючи перспективне мислення;

– пристосуванець – тип керівника, який виникає як результат надання надмірної самостійності підлеглим у виборі цілей та не передбачає пріоритетності вмінь і навичок щодо визначеного складника лідерських компетенцій. Такий лідер трішки професіонал, трішки аналітик, трішки психолог, трішки управлінець, як результат, значно обмежений у методах і засобах досягнення цілей або взагалі на них не орієнтований.

Запропоновані типи керівників-лідерів можуть бути застосовані відносно керівників будь-яких рівнів і рангів як відносно підприємств, так і організацій, органів влади тощо.

Більшості керівників підприємств України нині притаманні такі типи лідерів, які свідчать про необхідність розвитку їхніх лідерських компетенцій. Тому рекомендуємо виділити такі напрями використання резервів росту таких компетенцій:

– професійне вдосконалення та розвиток (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, здобуття подальшої освіти, участь у розробленні інноваційних проектів тощо);

– особистісне самовдосконалення та саморозвиток (участь у тренінгах, круглих столах, семінарах творчості);

– розвиток системи управлінського консультування (залучення до процесу прийняття рішень зовнішніх консультантів і експертів);

– використання передових методів оцінювання роботи керівників (наприклад, метод «360 градусів», психодіагностичної методики визначення лідерських компетенцій);

– формування «резонансного лідера», який свої дії та їх ефективність визначає рівнем емоційного інтелекту, а також здатністю формувати сприятливий морально-психологічний клімат на підприємстві.

**Висновки з даного дослідження.** У результаті проведеного дослідження розв'язано важливу наукову проблему, яка полягає в удосконаленні механізму формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства.

Критичний аналіз змісту наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених із теорії лідерства став основою уточнення сутності та складників лідерських компетенцій, подальшого обґрунтування «піраміди лідерських компетенцій (піраміди ЛІКО)» керівника підприємства та визначення типів керівників-лідерів.

Чітке розмежування сутності та змісту професійних, особистісних і емоційних компетенцій керівника підприємства в сучасних умовах господарювання дало змогу уточнити сукупність знань, навичок, здібностей, стереотипів поведінки, які характеризують керівника підприємства.

Узагальнення та синтез складників формування лідерських компетенцій сучасного керівника, які характеризують його дії, залежно від ступеня прояву ним професійних, особистісних та емоційних компетенцій, дали змогу виділити типи керівників-лідерів: консерватор, організатор, популіст, реформатор, творець, пристосуванець.

Як напрями розвитку лідерських компетенцій керівника підприємства в умовах розвитку сучасної економіки доцільно використовувати професійне вдосконалення та розвиток, особистісне самовдосконалення та саморозвиток, використання передових методів оцінювання роботи керівників, формування «резонансного лідера» та розвиток системи управлінського консультування.

Подальші розвідки буде спрямовано на вивчення можливостей упровадження передових методів оцінювання роботи керівників підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Britchenko I.G., Smerichevskyi S.F., Kryvovyazyuk I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2018), volume 217. P. 115–121.
2. Stokes C. Leadership Development. Millennials and Leadership in the 21st Century. URL: <http://www.theforward.co/millennials-leaders-21st-century-workplace-needs/>.
3. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. № 137. С. 49–52.
4. Лаврук О.С. Управління формуванням професійної компетенції персоналом підприємств. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24. Ч. 3. С. 116–121.
5. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. Вип. 7. С. 126–132.
6. Бородієнко О. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств. *Молодь і ринок*. 2017. № 7. С. 109–115.
7. Ушенко Н.В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1(25). С. 59–68.
8. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf).
9. Козловська С.Г., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. Вип. 1(14). С. 130–140.
10. Rao M.S. Shortlist Your Employer: Acquire Soft Skills to Achieve Your Career and Leadership Success to Excel as a CEO. *The Journal of Values-Based Leadership*. 2016. Vol. 9. Iss. 1. Article 13. URL: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol9/iss1/13>.
11. Salovey P., Stroud L.R., Woolery A., Epel E.S. Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*. 2002. Vol. 17(5). P. 611–627.
12. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.