

9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібн. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с
10. Алексулин В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. пособ. / В. А. Алексулин. – М. : Дашков и Ко, 2002. – 231 с.
11. Афанасьев С. В. Формирование корпоративного имиджа как основная составляющая PR-стратегии / С. В. Афанасьев // Бизнес. – №25 (246). – 2007.
12. Примак Т. О. Паблік рилейшнз у бізнесі : навч. посібн / Т. О. Примак – К. : КНЕУ, 2006. – 176 с.

УДК 658.012.32:338.012

Кривов'язюк І. В., к.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА, ТИПІЗАЦІЯ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАВИКИ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА

В статті набули подальшого розвитку наукові положення теорії лідерства в контексті реалізації управлінської діяльності керівниками підприємства. Проаналізовано етапи розвитку теорії лідерства. Проведено типізацію керівників підприємства залежно від характеру їх дій в напрямку досягнення цілей. Уточнено навички ефективного керівника.

Ключові слова: лідерство, керівник, типізація керівників, навички управління, ефективне керівництво, підприємство.

Kryvovyuzyuk I.

CONCEPTS OF LEADERSHIP, TYPIZATION OF ENTERPRISE MANAGERS AND EFFECTIVE LEADERSHIP SKILLS

The problem of the leadership is one of the most actual now. This is due to the desire of managers to dominate, to expand more and more new markets thanks to active team work, to the ability to use different management styles, to leadership training of others, to self-development and self-improvement. In this context, an increasingly relevant issue is the development of the scientific provisions of the theory of leadership in the context of the implementation of management activities by the leaders of the enterprise.

The results of the analysis of existing theories of leadership allow to establish the chronological dependence of changes in styles and approaches to management in

accordance with the vision of relations between the head and his subordinates. The revealed sequence of the definition of the concepts of the «Great man», the personal and behavioral approaches, as well as the concept of relationships allows you to outline the manner of the manager's behavior and its main characteristics.

The analysis of modern scientific publications makes it possible to distinguish strategic models of types of executives, such as the leader of the classical school of management, the target strategist, the leader of the ten roles, the specialist in political risks, the priest of competitiveness, the piercing transformer, the successor of self-organization, the decisive turn-key strategist, the anti-crisis leader, going out for the purpose of management and characteristic of the features inherent in the actions of the head.

It has been established that the optimal level of management of a particular manager depends on large extent on his technical skills, human management skills and conceptual skills. In particular, for managers of the lower level characterized by the predominance of technical skills in management, for middle managers – the skills of personnel management, and for top-level managers – conceptual skills. Such patterns are explained by the ability to use different management methods to achieve local goals, ability to work with people and to translate the abstract thinking of the leader into practical ground. It needs development and self-improvement with such the transition from a lower level of enterprise management to a higher level of managerial skills.

It is important for the manager to be proactive, focused, able to prioritize, aspired to a common benefit, with understanding of subordinates, possessing the command of the formation, to be aimed at continuous self-improvement for effective management of the company's activities.

Summarizing the results of the study allows to divide all skills of effective leadership into three groups: the individual-personality skills, the socio-psychological skills and the educational and qualification skills. This will allow to implement management activities and management influence on subordinates more rationally and more efficiently.

The aims of further research should be directed to the definition of the components of leadership competences, which will more clearly define the skills of effective leadership.

Keywords: leadership, leader, typization of managers, management skills, effective leadership, enterprise.

Кривовязюк И. В.

КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА, ТИПИЗАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА

В статье получили дальнейшее развитие научные положения теории лидерства в контексте реализации управленческой деятельности руководителями предприятия. Проанализированы этапы развития теории лидерства. Проведена типизация руководителей предприятия в зависимости от характера их действий в направлении достижения целей. Уточнены навыки эффективного руководителя.

Ключевые слова: лидерство, руководитель, типизация руководителей, навыки управления, эффективное управление, предприятие.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Ефективне керівництво є одним із найважливіших принципів управління діяльністю сучасного підприємства. Його нерозривний зв'язок з лідерськими якостями керівника та його здатністю використовувати здобуті знання та вміння є настільки очевидним, що навколо даної проблематики дискусії виникають не часто. Натомість, широка полеміка існує навколо виділення типів керівників і навиків ефективного керівництва, адже поле предметної діяльності керівника постійно розширюється під впливом розвитку як управлінських, так і інноваційних технологій. Відтак, пошук шляхів активізації та підвищення ефективності керівництва завжди перебуватиме в полі зору науковців, матиме свою незаперечну актуальність.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Останні дослідження вчених присвячено вивченню проблематики лідерства в ретроспективі [1; 2], побудові стратегічних моделей типів керівництва [3], вивченню та аналізу управлінських навичок [4; 5; 6; 7]. Н. Бондаренко доповнює фактори, що впливають на інноваційну активність, поділяючи їх залежно від рівня її прояву [2]. Проте, зміст їхніх праць вказує на недостатнє опрацювання досліджуваної проблематики з позицій уточнення типізації керівників підприємства залежно від характеру їх дій в напрямку досягнення цілей, а також навиків управлінської діяльності, які повинні характеризувати ефективне керівництво.

Цілі статті: розвиток наукових положень теорії лідерства в контексті реалізації управлінської діяльності керівниками підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Загально-відомо, що під управлінськими навиками розуміється сукупність знань та вмінь людей, що знаходяться на керівній посаді, яка спрямована на виконання певних управлінських заходів чи завдань. Зрозуміло, що такі знання та вміння вимагають постійного

удосконалення відповідно до впливу на керівника факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Нині існує значна кількість підходів щодо вибору основних рис, які формують оптимальний набір управлінських навиків керівників. Варто зазначити, що такі підходи сформувались під впливом трансформації теорії лідерства. Саме еволюція останніх і відіграла визначну роль у формуванні концепції лідера.

В табл. 1 визначено хронологічну залежність змін у стилях і підходах до управління відповідно до бачення відносин керівника та його підлеглих.

Таблиця 1

Характеристика теорій лідерства [1; 2]

<i>Концепція «Великої людини»</i>		
Суть: лідерські якості є вродженими; великими лідерами народжуються, а не стають.		
Хронологія: середина XIX – початок XX ст.		
Основоположник: Т. Карлайл.		
Гасло теорії: «історія світу – це біографія великих людей» – Т. Карлайл.		
<i>Теорія особистісних рис лідера</i>		
Суть: керівники стають особливими завдяки наявним у них якостям та рисам.		
Хронологія: починаючи з першої половини XX ст.		
Перші дослідники: Р. Стогдил, Р. Манн.		
Основні представники		
1	2	3
Р. Стогдил (1948 рік)	У. Бенніс (1985 рік)	Б. Нанус (1989 рік)
- інтелектуальні здатності; - перевага над іншими; - упевненість в собі; - активність та енергійність; - знання справи	- бачення; - пристрась; - цілісність; - довіра; - допитливість; - сміливість; - адаптивність; - спрямованість на співпрацю; - прагнення до розвитку	- прозорість; - мистецтво змін; - здатність до побудови команди; - висока чесність та цілісність характеру; - ініціативність; - розуміння взаємозалежності; - уміння випереджаючого навчання
<i>Поведінковий підхід до лідерства</i>		
Суть: в основу покладено манери поведінки керівника зі своїми підлеглими.		
Хронологія: 1960 рік (публікація книги «Людська сторона підприємства»).		
Засновник: Д. Макгрегор.		

продовж. табл. 1

1	2	3
Представники		
Д. Макгрегор	Р. Лайкерт	Р. Блейк, Дж. Мутон
- авторитарний стиль поведінки керівника (зумовлений теорією «X»); - демократичний стиль поведінки керівника (зумовлений теорією «Y»)	- експлуатаційно-авторитарний стиль поведінки керівника; - прихильно-авторитарний стиль - консультативно-демократичний; - стиль, заснований на участі працівників у прийнятті рішень	- піклування про виробництво; - піклування про людину
Ситуаційний підхід до лідерства		
Суть: взаємодія між лідером і підлеглими відбувається під дією основних факторів, котрі описують взаємодію лідера та групи		
Представники		
Ф. Фідлер (1967 рік)	Р. Хаус, Г. Мітчел (1971 рік)	К. Бланшар (1974 рік)
- службове положення лідера; - характеристика виконуваного завдання; - особливість відносин між лідером та підлеглим	- вказівки на зв'язок між результатами діяльності підлеглих та їх кар'єрним ростом; - матеріальна нагорода за досягнення визначних результатів; - встановлення чітких цілей, а також зосередження уваги на взаємозв'язку між їх досягненням та можливих наслідків; - допомога при усуненні перешкод, які виникли у підлеглому при досягненні ним цілей	- зрілість виконавців; - рівень орієнтації на міжособистісні взаємовідносини
Теорія взаємовідносин		
Суть: ідея обміну між керівником та підлеглими, основою якого зі сторони керівника є винагорода (матеріальна чи нематеріальна), а зі сторони підлеглих – якісне та своєчасне виконання покладених обов'язків.		
Хронологія: починаючи з 70-х років XX ст.		
Перші дослідники: Дж. Макгрегор Бернс.		

Як показали результати дослідження, послідовність видозмін концепцій «Великої людини», особистісного та поведінкового підходів, а також концепції взаємовідносин дозволяє окреслити манеру поведінки керівника та його основні характеристики.

Аналіз наукових публікацій вчених сучасності (Л. Данченка та В. Гордини) дає змогу виокремити стратегічні моделі типів керівників [3, с. 53–54], які зведено в табл. 2.

Таблиця 2

Стратегічні моделі типів керівників підприємства

Тип моделі	Характерні риси	Мета керування
Менеджер класичної школи управління	Ретельне планування та спостереження, дії відповідно до плану	Досягнення порядку всередині організації
Цілеспрямований стратег	Точність та конкретність у встановленні цілей, надання переваги кількісним показникам	Контроль за стратегією підприємства; перетворення стратегії у свідомий керований процес
Керівник десяти ролей	«10 ролей»: лідер, координатор, генератор ідей, спостерігач, спікер, громовідвід, розподільник, підприсмець, посередник, вихователь	Високочастотність формування стратегій; «навчання в дії»
Фахівець з політичних ризиків	Зосередженість на внутрішній діяльності підприємства; прозорливість; динамічність	Запобігання виникненню критичних стратегічних проблем завдяки моніторингу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища
Жрець конкурентоспроможності	Прагнення до перевершення конкурентів	Досягнення конкурентної переваги на ринку
Пронизливий перетворювач	Систематичність; аналітичність; інтуїтивність у керівництві; висока комунікативність; значний ступінь мотивації підлеглих	Передбачення успішного майбутнього компанії шляхом використання інтуїтивних рішень
Адепт самоорганізації	«Самоорганізація» навколо стратегічних проблем, децентралізація	Локальна трансформація управлінських структур
Стратег вирішального звороту	Автократичність, безжальність, швидкість у прийнятті рішень	Кардинальна зміна напрямку руху підприємства з метою його порятунку в умовах кризи
Антикризовий лідер	Постійний моніторинг, стимулювання та мотивація	Недопущення кризового стану; стимулювання процедур імітації криз за необхідності

Дослідження концепції Р. Катца [4] дозволяє виділити групи навиків, які визначають оптимальний рівень управління для конкретного керівника:

- технічні навички. Основною характеристикою зазначеного виду навичок є вміння застосовувати різні методи управління задля досягнення локальних завдань. Вони не пов'язані лише з виробництвом, чи технічною складовою, а мають всебічне спрямування. Найважливішу роль технічні навички відіграють для керівників першого рівня, які не керують роботою інших менеджерів, а відповідають за роботу безпосередніх виконавців [5];

- навички управління людьми (міжособистісного спілкування). Дані навички дозволяють знаходити спільну мову з людьми, забезпечуючи ефективне використання людського потенціалу компанії. Оскільки, одне з найважливіших завдань управління – це робота з людьми, то зазначені вміння є однаково важливими для всіх ієрархічних рівнів управління;

- концептуальні навички. В основі даних умінь лежить абстрактне мислення менеджера, яке підкріплюється здатністю широкомасштабного аналізу і діагностики. Оскільки цільова природа основних бізнес-елементів будь-якого підприємства характеризується різноманітністю, тому саме концептуальні навички допоможуть виходити за межі цілей конкретного відділу. Саме тому, як наслідок, найбільш критичними дані вміння є для топ-менеджерів, з подальшим скороченням вагомості відповідно до зменшення рівня управлінської ієрархії.

Графічна інтерпретація прояву навичок керівників на різних рівнях управління підприємством представлена на рис 1.

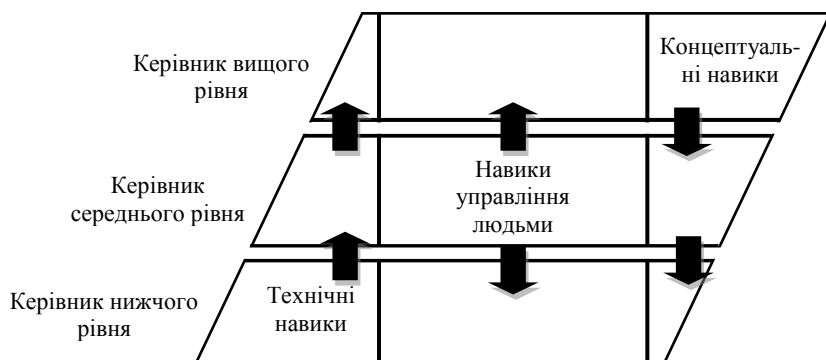


Рис. 1. Графічне відображення теорії Р. Катца

Основними навиками хорошого керівника є [6, с. 8–12]:

1. Здатність слухати. Даний навик є підґрунтям для формування довіри, відіграючи надзвичайно важливу роль, незалежно від рівня управління. «Слухайте, щоб вчитись» – зазначають вони.

2. Уміння задавати питання. Правильні питання «є одним з основних інструментів для генерування блискучих ідей». В контексті даного навичку слід: задавати відкриті питання, а також акцентувати увагу на «що?» і «як?» замість «чому?».

3. Здатність подати власну правду. Загальновідомо, що «правд багато, а істина лише одна». В процесі формування даного навичку важливу роль відіграє здатність бути відкритим та уникати обвинувачень, передчасних суджень.

4. Навик виражати впевненість.

Значний вплив на формування лідерських навичок здійснює теорія С. Кові, в основі якої покладено парадигму семи звичок ефективних менеджерів [7], узагальнення яких здійснено в табл. 3.

Сукупність перших трьох навичок, на думку автора, формують здатність ефективного самоуправління. Наступні три навички забезпечують ефективну взаємодію менеджера із зовнішнім середовищем, яке формують колеги, керівники та підлеглі. Остання ж звичка є універсальною, яка є основою для зростання ефективності як самоуправління, так і взаємодії.

Таблиця 3

Аналіз провідних підходу С. Кові
до визначення провідних звичок ефективного менеджера

Риса	Формування звички	Опис	
2	3	4	5
Проактивність	«Будь проактивним»	Ініціативний підхід до вирішення будь-якої задачі; орієнтація на «рішення», а не на «проблему»; викоринення виправдань і відмовок	Ефективне самоуправління (ЕС)
Цілеспрямованість	«Починай з думкою про мету»	Починаючи роботу над вирішенням поставленого завдання необхідно відразу уявляти кінцевий результат, що, в свою чергу, допоможе вибрати правильні шляхи вирішення і, що найголовніше – підсилить мотивацію	
Уміння виставляти пріоритети	«Насамперед – найважливіше»	Одна з найважливіших порад тайм-менеджменту, в основі якої лежить матриця Ейзенхауера	

продовж. табл. 3

2	3	4	5
Прагнення до спільної вигоди	Мислення «виграш-виграш»	Орієнтація на спільну вигоду дозволяє зменшити психологічне навантаження у команді, сприяє самоорганізації колективу	Ефективна взаємодія (ЕВ)
Розуміння	«Спочатку розумій сам, потім чекай розуміння»	Один з найважливіших комунікативних навиків, що є основою успішної реалізації попереднього принципу	
Уміння створювати команду	«Створию синергію»	Розуміння того, що системи працюють ефективніше, ніж окремі елементи	
Безперервне удосконалення	«Гостри пилюку»	Удосконалення власних навиків та навиків підлеглих, постійний розвиток	

Узагальнюючи проаналізовані концепції лідерства і отримані результати дослідження пропонуємо виділити три групи управлінських навичок керівників підприємства:

1. Навики індивідуально-особистісного спрямування – риси, в основу яких покладено якості лідера як окремого індивіда, до яких відносять: впевненість у собі, інтелект, енергійність, здатність швидко навчатися, адаптивність тощо. Основний вплив на формування даної групи навиків справили концепція «Великої людини» та теорія особистісних рис лідера.

2. Навики соціально-психологічного спрямування – відображаються в якостях, які базуються на відносинах з іншими людьми, перебуванні у соціумі. Такими навиками є: комунікативність, відкритість, прозорість, уміння слухати. Підґрунтям для даної групи, підкреслюючи її важливість, стала поведінкова теорія лідерства.

3. Освітньо-кваліфікаційні навики – риси, які базуються на рівні кваліфікації та професіоналізмі керівника. До них слід віднести: освіченість, знання справи, аналітичні та ораторські здібності, здатність знайти підхід до підлеглих, уміння підбирати виконавців та створювати команду тощо. Основними теоріями, концепції яких нерозривно пов'язані із формуванням даної групи навиків, є ситуаційний підхід та теорія взаємовідносин.

Що ж стосується сучасних теорій лідерства, то варто зазначити, що вони, базуючись на вченнях попередників, є пов'язаними з формуванням усіх зазначених груп навиків.

Висновки. Проблема лідерства нині постає однією з найбільш актуалізованих. Це пов'язано з бажанням керівників домінувати завдяки активній командній роботі, вмінню використовувати різні стилі управління, навчання лідерству інших, саморозвитку та самовдосконалення.

Результати аналізу існуючих теорій лідерства дозволяють встановити хронологічну залежність змін у стилях та підходах до управління відповідно до бачення відносин керівника та його підлеглих. Розкрита послідовність видозмін концепцій «Великої людини», особистісного та поведінкового підходів, а також концепції взаємовідносин дозволяє окреслити манеру поведінки керівника та його основні характеристики.

Аналіз наукових публікацій вчених сучасності дає змогу виокремити стратегічні моделі типів керівників виходячи з мети керування та характерних особливостей, що притаманні діячів керівника.

Встановлено, що для керівників нижчого рівня управління підприємством характерне переважання технічних навиків в управлінні, для керівників середнього рівня – навиків управління персоналом, а для керівників вищого рівня управління – концептуальних навиків. Такі закономірності пояснюються вміннями використовувати різні методи управління задля досягнення локальних цілей, працювати з людьми та вміннями переводити в практичну площину наявне абстрактне мислення керівника.

Узагальнення отриманих результатів дослідження дозволяє навиків ефективного керівництва розподілити на три групи: навиків індивідуально-особистісного спрямування, навиків соціально-психологічного спрямування та освітньо-кваліфікаційні навиків. Це дозволить більш обґрунтовано та ефективно реалізувати управлінську діяльність та керівний вплив на підлеглих.

Напрями подальших досліджень слід спрямувати на визначення складових лідерських компетенцій, які дозволять більш чітко окреслити навиків ефективного керівництва.

1. Редина Н. И. Лидерство: учебное пособие / Н. И. Редина, Е. В. Комарова. – Днепропетровск : Университет таможенного дела и финансов, 2015. – 121 с.
2. Пономаренко О. В. Проблема лідерства в ретроспективі / О. В. Пономаренко // Вісник Черкаського університету. – Серія: педагогічні науки. – Черкаси, 2010. – Вип. 179. – С. 132–137.

3. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л. Г. Данченко, В. В. Гордіна // Молодий вчений. – 2015. – №11. – С. 52–55.
4. Managerial skills – 3 types of skills each manager will need. Sutevski Consulting // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/>.
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Вид. 3-є вид., перероб. і доповн. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
6. A Great Start Makes All the Difference. Essential Skills for the First-time Manager / The Ken Blanchard Companies, 2016 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kenblanchard.com/KBCPublic/media/PDF/First-time-Manager-eBook-MK0814.pdf>.
7. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / Стівен Р. Кові; пер. з англ. О. Любенко. – Харків, 2012. – 384 с.

УДК 658.589.621

Куцай Н. С., к.е.н., доцент,

Савош А. О.

Луцький національний технічний університет

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні положення сутності інноваційного потенціалу та розроблено методи оцінки інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства.

Ключові слова: інновація, потенціал, методи оцінки інноваційного потенціалу.

Kutsay N., Savosh A.

ESSENCE AND VALUE OF INNOVATIVE POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

In modern economic science, the concept of «innovation potential» has appeared quite recently, however, naturally took an important place in its categorical apparatus. Under the conditions of an innovative development model, understanding of the essence and adequate assessment of innovation potential plays an important

Куцай Н. С., Савош А. О.