

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 65:331.108.2

### ОСОБИСТІТЬ ТА АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ©

**Н.В. GERMANIYUK,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аграрного менеджменту,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м.Вінниця)

*Секрети успішної управлінської діяльності менеджера приховуються насамперед в його особистості. Саме тому проблема особистості стала в центрі нашої уваги. У статті охарактеризовано особистість керівника як систему індивідуальних якостей, зроблена спроба забезпечити цілісне та системне бачення структурних компонентів особистості в їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Розкрито сутність і значення основних загально-управлінських здібностей, функціонування яких у структурі особистості підлягає закону компенсації: недостатній розвиток одних перекривається високим рівнем розвитку інших. Оскільки управлінська діяльність є комунікативною за своєю сутністю, особлива увага звертається на роль комунікативних здібностей, що виявляються в умінні забезпечити взаємний контакт, підтримати його, попередити конфлікт, з'ясувати стосунки та ін. Окрім характеристики структурних компонентів особистості, акцентовано увагу на значенні авторитету керівника, його складниках та умовах забезпечення. Адже серед способів здобуття влади над підлеглими авторитет є найнадійнішим і найпродуктивнішим, оскільки він вже сам по собі є носієм сугестивного (навіюючого) впливу.*

**Ключові слова:** Особистість керівника, структура особистості, авторитет керівника, складники авторитету, професійні здібності менеджера.

**Літ. 8.**

**Постановка проблеми.** Дефіцит високосвідчених та авторитетних керівників – одна з гострих і актуальних проблем, від вирішення якої залежить успішне засвоєння сучасних технологій організації економіки. Виклики сьогодення спонукають до серйозних роздумів про те, що ріст і масштаби досягнень людства в галузі матеріальних і духовних цінностей залежать від рівня самореалізації внутрішніх ресурсів кожної особистості зокрема. Це вимагає інноваційного підходу до підготовки і розвитку кадрів управління, менеджерів, оновлення нормативних вимог до керівників, підвищення їх морального рівня та рівня професійної компетентності, здатності крокувати у ногу з часом, підвищувати особистісну культуру та культуру праці.

Управління людьми – одна з досить складних діяльностей, а окремі дослідники вважають її найскладнішою. Результативність управлінської діяльності великою мірою залежить від ставлення до керівника, а таємниця успішного менеджера приховується насамперед в його особистості. Саме тому проблема особистості є однією з центральних проблем у наукових дослідженнях з менеджменту. Проблема складна та багатогранна, про що свідчить той факт, що сьогодні існує понад сотню визначень поняття “особистість”. За теоретичною і практичною значущістю вона належить до однієї з фундаментальних проблем.

Співставляючи між собою різні підходи до розуміння суті особистості, можна визначити три найважливіші ознаки цього феномену: самоуправління своєю поведінкою, наявність власної позиції, самовдосконалення. Вважаючи їх ключовими, особистістю можна назвати індивіда, який свідомо керує своєю поведінкою, має власну позицію і регулярно займається самовдосконаленням. Особистість – це людина, яка себе творить, живе у згоді зі своїм власним “я”, а не з нав’язаними стереотипами. Особистість завжди підтримує в собі вогник індивідуальності, що відрізняє її від інших людей.

Оскільки управлінська діяльність двостороння, важливо зацентрувати увагу не лише на особистості менеджера, а й на особистості об’єкта його діяльності, який одночасно виступає і її суб’єктом. Забезпечити успішний вплив особистості на особистість неможливо без знання структури особистості та закономірностей її становлення й розвитку.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Питання особистості та авторитету керівника постійно викликали і викликають інтерес науковців. У різні часи проблемам особистості лідера присвятили свої роботи такі автори: Б. Бабенко, М. Бургін [1], С. Гончаренко, В. Зацепін, Г. Калетнік [5], В. Каплінський [6], Є. Кузьмін, С. Куча, О. Киричук, Д. Креч, Т. Мальковська, Н. Маслова, А. Мудрик, Н. Седєванова, Р. Солопова, М. Фейгін, Л. Турищева, Р. Шакуров, М. Шимановський, В. Шпалінський та багато інших.

Вагомий внесок у формування сучасних наукових підходів до визначення ролі особистості керівника в процесі управління здійснили І. Белканов, Т. Гриценко, В. Зігерт, А. Кібанов, Л. Ланг, І. Марченко, Л. Скібицька А. Омаров, М. Станкін, А. Файоль, В. Шепель та інші. Основи формування педагогічного авторитету заклали видатні педагоги А. Макаренко [8], В. Сухомлинський.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у виокремленні структурних компонентів особистості та складових авторитету, що в комплексі забезпечують успішність управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особистість – це система, і неможливо вийти на ефективний рівень діяльності, не впливаючи на систему в цілому і не задіюючи, не приводячи в рух усі її елементи. З іншого боку, окремий компонент системи розвивається лише за умови впливу на неї в цілому.

На наш погляд, найкраще, з точки зору цілісного та системного бачення структурних компонентів особистості в їх взаємозв’язку і взаємозалежності, структура особистості представлена відомими українськими вченими М. Бургінін та С. Гончаренком. Вони розробили екстенсивно-кільцеву модель особистості, що має ієрархічну будову і складається з шести рівнів. Перший рівень базовий (ядро особистості), який носить латентний характер і включає в себе глибинні психічні

структури: характер, темперамент, здібності, інтелект, емоційно-вольову сферу. Другий рівень гностичний, до якого відносяться знання і досвід. Третій, інформативний, включає спрямованість особистості, моральні якості і цінності. Четвертий – характеризується системою відношень (до інших людей, до себе, до праці, до зовнішнього середовища). П'ятий – відображає діяльність і поведінку, зокрема, провідну діяльність менеджера – спілкування. Шостий – сприйняття особистості іншими людьми. Так часто через призму ставлення до особистості керівника сприймається його інформація, його вимоги, впливи [1].

Кожний компонент має свою складну структуру. Між компонентами в більшій чи в меншій мірі існують тісні зв'язки. Зміни в одному компоненті спричиняють зміни в інших. Більш глибокі рівні певною мірою визначають розташовані над ними компоненти. Наприклад, здібності та інтелект впливають на систему знань та вмінь людини, детермінують успішність її діяльності. Знання беруть участь у формуванні спрямованості, і, навпаки, від спрямованості залежить те, яких знань набуває людина

Зупинимось на одному з найважливіших структурних компонентів ядра особистості – окремих управлінських здібностях, тобто індивідуально-психічних якостях, що відповідають вимогам діяльності менеджера і забезпечують її ефективність в умовах, що постійно змінюються. Виділяють загально-управлінські здібності, які повинні бути притаманні всім керівникам, незалежно від їх виду діяльності, і спеціальні здібності, що визначаються специфікою певного виду діяльності. Охарактеризуємо основні загально-управлінські здібності, функціонування яких у структурі особистості підлягає закону компенсації: недостатній розвиток окремих здібностей може перекриватись високим рівнем розвитку інших.

Провідними в діяльності менеджера, як і педагога, є комунікативні здібності, оскільки управлінська і педагогічна діяльності є комунікативними за своєю сутністю. Адже будь-які способи впливу “спрацюють” лише тоді, коли будуть мовленнєво забезпечені. Комунікативні здібності виявляються в уміннях, які можна позначити такими ключовими словами: забезпечити контакт, підтримати його, попередити конфлікт, з'ясувати стосунки, викликати емоційний відгук, здійснити виховний вплив та ін. Результативність їх пов'язана з подоланням деяких негативних чинників, що виникають у процесі взаємодії. Психологи називають їх по-різному: “внутрішні перешкоди” (В.Столін), “психологічні бар'єри”, що виконують функцію “фільтрів інформації” (Б.Паригін), “сили відштовхування” (В. Леві). Достатній рівень володіння комунікативними вміннями дає змогу “частину інформації” спеціально призначати для впливу на гальмівні “фільтри”, послаблюючи їхню протидію. Саме тоді виникає ситуація взаємодії (головна умова ефективного управління), яка зі свого боку стає важливою умовою прийняття зовнішніх впливів [6, с.148].

“Якщо нам необхідно про щось попросити людину, ми не просто звертаємось з проханням, а намагаємось так організувати спілкування з нею, щоб вона в нашому проханні нам не відмовила. А це означає, що ми соціально і психологічно забезпечуємо майбутню взаємодію” [4, с. 30-31].

Спілкування керівника з підлеглими – це наука і мистецтво. Наука – знати, мистецтво – вміти. Якщо оволодіти цією наукою, можна досягти значних успіхів. В Японії, наприклад, добре знають, що кожний окрик начальника на підлеглого різко знижує продуктивність праці. Тому надзвичайно важливий критерій при призначенні керівника – наскільки він вміє ладнати з людьми.

За відсутності взаємного контакту закритим є той канал, який переводить інформацію у внутрішній план особистості. В умовах зовнішнього тиску справжнє відношення приховується, маскується. В такому випадку, якщо і виникає контакт, то чисто формальний, без “внутрішнього прийняття”.

Ефективність діяльності керівника залежить і від рівня володіння прогностичними здібностями, які допомагають передбачати наслідки вербальних і невербальних дій, можливі прорахунки в поведінці і вносити корективи у свою діяльність. Про їх значення красномовно свідчить такий афористичний вираз: “Знати, щоб передбачати; передбачати, щоб успішно діяти”. Наслідком прогностичних здібностей є стриманість, що виявляється в уміннях гальмувати негативні емоції, керувати своїм настроєм, бути здатним до саморегуляції, не демонструвати своїх негативних внутрішніх станів.

Продумавши послідовність своїх дій, спрогнозувавши зворотню реакцію, керівнику треба організувати, налаштувати та мобілізувати колектив або окремих його членів на результативну діяльність. Цьому сприяють організаторські здібності, спрямовані, з одного боку, на організацію колективу, групи, з іншого, на самоорганізацію, оскільки організованість керівника, його зібраність, пунктуальність мають бути прикладами для наслідування.

Перцептивні здібності (лат. *percipere* – сприйняття, уявлення) виявляються в уміннях за певними зовнішніми ознаками визначати внутрішні стани людини, розуміти її внутрішній світ. Наявність перцептивних здібностей дає змогу володіти “другим баченням”, “читати на обличчі”, правильно інтерпретувати невербальну поведінку. Інакше кажучи, це спостережливість плюс здібність правильно розуміти, тлумачити, інтерпретувати результати спостережень.

Сугестивні здібності (лат. *suggestio* – навіювання, натяк) – це здібності вольового впливу за допомогою вербальних та невербальних засобів, здібності висувати вимоги і вимагати їх беззаперечного виконання. Найвищий рівень цих здібностей виявляється тоді, коли вольовий вплив відбувається спокійно, без грубого натиску, примусу і погроз. Пропонуємо два протилежні приклади з посібника “Основи виховної діяльності вчителя фізичної культури” В. Каплінського [6, с. 24], які свідчать про важливість сугестивних здібностей, що в однаковій мірі важливі як для вчителя, директора школи, так і для будь-якого керівника. Оцінка вчителя учнем: “Наш учитель ніколи не кричить. А коли спокійним, тихим голосом дає розпорядження, то навіть не виникає думки, що його вимога не буде виконана. Незрозуміло, завдяки яким здібностям він так сильно впливає на нас?”. Самооцінка вчителя: “Коли я даю розпорядження, у мене виникає відчуття власного безсилля, яке, очевидно, і відчувається в моєму невпевненому тоні (що з того, що я дав розпорядження, все одно воно не буде виконаним?)”. Ось чому А. Макаренко радив учитись говорити так, щоб “у вашому слові відчувалась ваша воля, ваша особистість”.

Керівнику важливо розвивати аналітичні здібності, що виявляються в уміннях аналізувати, узагальнювати, виділяти недоліки, визначати шляхи їхнього подолання.

Ми акцентували увагу лише на одному компоненті базового рівня особистості – здібностях, які забезпечують успішність управлінської діяльності. Не менш важливим є гностичний рівень особистості, до якого відносяться знання, досвід, компетентність та грамотність керівника у сфері управління. Суб’єкт управлінської

діяльності лише тоді зможе успішно орієнтуватись у складних управлінських ситуаціях, коли буде накопичувати в собі підказуючий матеріал. Доречно згадати, що в Давній Греції грамотну людину називали “політикос”, а неграмотну “ідіотикос”. Щоб вести за собою інших, керівник постійно повинен вести і себе до себе, все більш і більш розумнішого, мудрішого, цікавішого, грамотнішого, тобто триматись напрямку, який виводить на шлях професіоналізму та авторитету. А вже авторитет авансуватиме успіх. Характерезуючи особистість керівника, необхідно обов’язково зупинитися на складниках авторитету керівника та шляхах його забезпечення.

Авторитет (від латинського – *autoritas*) – форма влади. Авторитетна особа – це особа, яка має неформальний вплив на інших, який базується на ерудиції, вольових і моральних якостях, справедливості, вимогливості тощо.

Серед способів здобуття влади над підлеглими авторитет є найнадійнішим і найпродуктивнішим, оскільки він вже сам по собі є носієм сугестивного (навіюючого) впливу. Особливо велике значення це має тоді, коли необхідно вплинути на глибинні психічні утворення людини.

Навіть прямий вплив керівника, який зазвичай наштовхується на внутрішній опір, у разі його авторитету буде супроводжуватись “зеленим світлом” для переходу зовнішніх впливів у внутрішній план особистості підлеглих [7, с. 68]. Причина: влада авторитету, коефіцієнт корисної дії якої є набагато вищим і надійнішим, ніж авторитет влади. Авторитет є і надзвичайно вагомим коефіцієнтом професіоналізму керівника, і чи не найважливішим чинником його успішної діяльності.

Розглядають два види авторитету: авторитет посади, пов’язаний з виконанням певних обов’язків і функцій, яких вимагає дана посада, й авторитет особистості, що характеризується відповідним рівнем ділових і організаторських здібностей, особистісних якостей, морально-психологічних рис. Вважається, що особистісне повинно перевершувати посадове. Такий авторитет дозволяє без примусу впливати на підлеглих, апелюючи безпосередньо до їхніх ціннісних та культурних переконань, мотивувати їх власним прикладом.

Авторитет особистості може домінувати над авторитетом посади. Тоді його коефіцієнт корисної дії є досить високим. Такий авторитет можна вважати ідеальним. Ідеальним варіантом, в принципі, можна назвати їх баланс. Добре також, коли цих два види авторитету збігаються, оскільки такий керівник користується повагою, довір’ям завдяки тому, що він професіонал у своїй справі, добре виконує свої обов’язки, не зловживає своїми правами, відповідальний, вимогливий тощо.

Третій варіант (авторитет посади домінує над авторитетом особистості) часто набуває негативного характеру, оскільки відсутність особистісного авторитету керівник намагається компенсувати владністю, а якщо при цьому він ще й недалекий за рівнем свого інтелекту і примітивний, то в хід йдуть зарозумілість, наказовий тон, приниження гідності підлеглих та інші ірраціональні засоби.

Дослідники виділяють наступні форми авторитету: харизматичний, традиційний, авторитет ролі або положення, юридичний або правовий, авторитет кваліфікації [3, с. 6]. Залежно від роду діяльності в кожному конкретному випадку переважає одна із вказаних форм, однак інші можна розглядати як складові загального авторитету керівника.

Керівник швидко забезпечує і стверджує свій авторитет тоді, коли він стоїть на позиціях правильного стилю спілкування з підлеглими і колегами по роботі. В такому випадку встановлені функціональні обов’язки знаходять розуміння, межі необхідних компетенцій – згоду, методи керівництва – схвалення, а особисті якості – повагу.

Дані психолого-педагогічних досліджень свідчать, що найкращі результати дає індивідуальний стиль керівництва, який поєднує повагу до підлеглих з розумною вимогливістю до них. Повага може приховуватись під зовнішньою суворістю, вимогливістю, але якщо вона щира і справжня, то підлеглі її відчують самі. Про це переконливо писав О. Бальзак: “Суворість, яка виправдана сильним характером, бездоганною поведінкою, яка витончено співвідноситься з любов’ю, навряд чи здатна викликати озлобленість”.

Авторитет – величина перемінна: його рівень може зростати або знижуватись під впливом різних факторів в міру реалізації свого професійного й морального потенціалу. Коли керівна особа переступає дозволені межі поведінки, вона може втратити авторитет. Збереження авторитету передбачає постійний самоконтроль за кожною своєю дією як вербальною, так і невербальною.

Авторитет керівника є синтезом його вроджених та набутих якостей і складається з багатьох компонентів. Щоб досягти високого рівня авторитету в сучасних умовах, менеджер повинен бути компетентним у своїй професії, соціально зрілим, креативним, підприємливим, конкурентоспроможним.

Безперечно, що авторитет сам собою не приходить. Його становлення залежить від багатьох чинників. У яких же напрямках важливо працювати над собою керівнику, щоб здобути авторитет?

Переконливими є результати опитування майбутніх педагогів, проведені у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського доцентом В. В. Каплінським щодо основних компонентів авторитету керівника освітнього закладу. Вони носять універсальний характер, оскільки стосуються керівника не лише у сфері освіти. Назвемо ті компоненти, узагальнені методом контент-аналізу, які найчастіше зазначали студенти, продовжуючи незакінчене речення: “Авторитет керівника освітнього закладу в першу чергу залежить від...”. По-перше, це високий професійний рівень, ерудиція, загальний світогляд. По-друге, достатній рівень внутрішньої культури, яка передбачає стриманість, послідовність у своїх діях, єдність між словами і вчинками тощо. По-третє, максимальний прояв індивідуальності та наявність власної позиції. Прагнучи бути авторитетним, керівник освітнього закладу повинен боятись “бути, як більшість”, боятись жити у згоді з нав’язаними стереотипами, боятись пливати за течією, боятись бути конформістом, який сьогодні кричить: “Осанна!”, а завтра: “Візьми, візьми, розіпни Його!”. Варто зауважити, що важливим є не лише наявність власної позиції, а й мужність її захистити в ситуаціях, які цього потребують. Якщо цього немає, то досить легко втратити вже здобутий авторитет. По-четверте, це тактовність. Про її значення один з відомих англійських учених Леббок зауважував: “За допомогою такту можна домогтись успіху навіть тоді, коли неможливо нічого домогтись за допомогою сили”. Такт означає обережність та почуття міри в спілкуванні, вміння спілкуватись так, щоб не принизити, не образити, не зачепити гідність. На думку соціолога В. Шубкіна, безтактна людина – “мікроагресор, який так само соціально небезпечний, як п’яний шофер, оскільки він посягає на суверенітет вашої особистості. Безтактність – це насамперед безглуздість, розумова лінь, вузькість мислення. Від безтактності до садизму – один крок”.

Іншими, не менш важливими, компонентами авторитету респонденти називали: уміння спілкуватись на паритетних засадах (при розумній дистанції), не підкреслюючи своєї зверхності; неформальний підхід до виконання своїх обов’язків;

почуття розумного та доречного гумору [7, с. 69-70]. До цих компонентів варто додати високий рівень управлінських рішень, вміння безконфліктно вирішувати виробничі проблеми, впевненість.

Слід акцентувати увагу і на категорії фальшивого авторитету (псевдоавторитету). Багато життєвих фактів свідчать, що підлеглі змінюють своє ставлення до керівника, свої оцінки, як тільки особа перестала ним бути. Це говорить про те, що авторитет керівника був фальшивим або його зовсім не було.

У цьому контексті ідеї щодо підвищення рівня управлінської культури можна запозичити у відомого педагога А. Макаренка. Його цінні поради щодо авторитету не втратили своєї актуальності й сьогодні. Не випадково ЮНЕСКО визнало А. Макаренка кращим педагогом ХХ сторіччя. Особливо цінним є його застереження: “Треба відрізнити справжній авторитет від авторитету фальшивого, що побудований на штучних принципах і полягає у забезпеченні слухняності будь-якими засобами”.

Від яких видів фальшивого авторитету застерігає А. Макаренко? Досить поширений в сучасних умовах авторитет підкупу, який він називає найбільш аморальним. Авторитет доброти називає найнерозумнішим. Авторитет дружби звучить позитивно, оскільки відображає демократичність стосунків, однак Макаренко також застерігав від такого виду авторитету, тому що дружба без вимогливості породжує безвідповідальність, а значить – досить низький коефіцієнт корисної дії управління. Авторитет резонерства полягає в частих повчальних розмовах, нотаціях, які свідчать про відсутність культури і викликають внутрішній опір. Найстрашніший, на думку А. Макаренка, авторитет придушення або самодурства. Якщо доводилось вам бачити керівника, який завжди сердитий, нестриманий, за кожну провину карає, демонструє грубість – то це і є авторитет придушення. Його негативні наслідки не важко спрогнозувати [8, с. 263-269].

Звернемо увагу на дві форми взаємовідносин керівника з підлеглими [6, с. 147-148]. Перша пов’язана з псевдоавторитетом і відображає власне зовнішній контакт або видимість контакту, гру в нібито нормальні стосунки, коли під маскою зовнішньої доброзичливості може приховуватись абсолютна байдужість, антипатія і навіть ненависть до керівника. Друга – внутрішній (духовний) контакт, що базується на емоційній єдності, взаєморозумінні та взаємоприйнятті. Головною умовою його виникнення і зміцнення є довіра і щирість, відсутність подвійних стандартів поведінки. Формула духовного контакту складається з таких ключових слів: поважати, розуміти, приймати, співпереживати, допомагати. Це та формула, дотримання якої забезпечує емоційну єдність між керівником та підлеглими й має універсальний характер.

**Висновки.** У статті охарактеризовано особистість керівника як систему індивідуальних якостей. Щоб вийти на ефективний рівень управлінської діяльності, необхідно здійснювати вплив та самовплив на систему в цілому, задіюючи і приводячи в рух усі її елементи. Нами була зроблена спроба забезпечити цілісне та системне бачення структурних компонентів особистості в їх взаємозв’язку і взаємозалежності, а саме: її базового рівня, який включає в себе глибинні психічні структури (характер, темперамент, здібності, інтелект, емоційно-вольову сферу); гностичного рівня, до якого відносяться знання і досвід; інформативного, що включає спрямованість особистості, моральні якості і цінності; рівня, який відображає відношення до інших людей, до себе, до виконання своїх професійних обов’язків, до

зовнішнього середовища; поведінкового і діяльнісного рівня, що включає провідну діяльність менеджера – спілкування; сприйняття особистості керівника іншими людьми, зокрема його підлеглими.

Оскільки успіх управлінської діяльності авансує авторитет, ми, здійснивши характеристику структурних компонентів особистості, акцентувати увагу на складниках авторитету керівника та окремих умовах його забезпечення: високому професійному рівні, ерудиції, загальному світогляду; рівні внутрішньої культури, яка передбачає стриманість, послідовність у своїх діях, єдність між словами і вчинками, тактовність; максимальному прояві індивідуальності та наявності власної позиції; умінні спілкуватись на рівних при розумній дистанції, не підкреслюючи своєї вищості над підлеглими; неформальному підході до виконання своїх обов'язків; почутті розумного та доречного гумору; високому рівні управлінських рішень, вмінні безконфліктно вирішувати виробничі проблеми, впевненості. Серед способів здобуття влади над підлеглими авторитет є найнадійнішим і найпродуктивнішим.

#### Список використаних джерел:

1. Бургин М. С. Методический уровень практических задач педагогики / М.С. Бургин, С.У. Гончаренко // Философская и социологическая мысль. – 1989. – №4. – С. 3-12
2. Германюк Н. В. Складники авторитету керівника та шляхи його забезпечення / Н. В. Германюк // Психологія і педагогіка на сучасному етапі розвитку наук: актуальні питання теорії і практики: зб наук. робіт. – Одеса: ГО “Південна фундація педагогіки”, 2016. – № 3. – С. 11-14.
3. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента. Учебн. пособие / И.В. Головнева. – Киев: Кондор – 2007. – 172 с.
4. Кан-Калик В.Н. Педагогическое творчество / В.Н. Кан-Калик, Д.Н. Никандров. – М.: Педагогика, 1990. – 142 с.
5. Калетнік Г. М. Соціально-економічне становище населення та його вплив на формування продовольчої безпеки / Г.М.Калетнік, Г.О. Пчелянська // Економіка АПК. – 2011. – №7. – С. 36-41.
6. Каплінський В.В. Основи виховної діяльності вчителя фізичної культури: Навчальний посібник / В.В. Каплінський, І.О. Асаулюк. – Вінниця : ПП “ТД “Сдельвейс і К”, 2014. – 294 с.
7. Каплінський В. В. Складові авторитету керівника освітнього закладу / В.В. Каплінський, Д. В. Терещук // Теоретичні та методичні засади особистісно-професійного розвитку майбутнього вчителя – Вінниця: ТОВ “Ніланд”, 2014. – С. 68-71.
8. Макаренко А. С. Книга для батьків / А. С. Макаренко . – К.: Радянська школа, 1978. – 326 с.

#### Список використаних джерел у транслітерації/References:

1. Burgyn M.S. Metodycheskyj uroven praktycheskyh zadach pedagogyky / M.S. Burgyn, S.U. Goncharenko // Fylosofskaya i sociologicheskaya mysl'. – 1989. – №4. – S. 3-12.
2. Germanyuk N.V. Skladnyky avtorytetu kerivnyka ta shlyahy jogo zabezpechennya / N. V. Germanyuk // Psychologiya i pedagogika na suchasnomu etapi rozvytku nauk: aktualni pytannya teoriyi i praktyky: zb nauk. robit. – Odesa: GO “Pivdenna fundaciya pedagogiky”, 2016. – S.– 11-14.



3. Golovneva Y`V. *Psychologicheskiye osnovy kadrovogo menedzhmenta. Uchebn. posobyе* / Y`V. Golovneva. – Kyev: Kondor – 2007. – 172 s.
4. Kan-Kalyk V. N. *Pedagogycheskoe tvorchestvo* / V.N. Kan-Kalyk, D.N. Nykandrov. – M.: Pedagogyka, 1990. – 142 s.
5. Kaletnik G.M. *Sotsialno-ekonomichne stanovyshche naselennya ta yoho vplyv na formuvannya prodovolchoyi bezpeky* / G.M. Kaletnik, G.O. Pchelyanska // *Ekonomika APK*. – 2011. – №7.– S. 36-41.
6. Kaplins`kyj V.V. *Osnovy vyhovnoyi diyalnosti vchytelya fizychnoyi kultury: Navchalnyj posibnyk* / V.V. Kaplins`kyj, I.O. Asaulyuk. – Vinnytsya : PP “TD “Yedelvejs i K”, 2014. – 294 s.
7. Kaplins`kyj V.V. *Skladovi avtorytetu kerivnyka osvithnoho zakladu* / V.V. Kaplins`kyj, D. V. Tereshhuk // *Teoretychni ta metodychni zasady osobystisno-profesijnogo rozvytku majbutniogo vchytelya* – Vinnytsya: TOV “Niland“, 2014. – S. 68-71.
8. Makarenko A.S. *Knyga dlya batkiv* / A.S. Makarenko . – K.: Radyanska shkola, 1978. – 326 s.

**ANNOTATION**  
**PERSONALITY AND LEADER’S AUTHORITY AS CONDITION OF**  
**EFFECTIVENESS OF MANAGEMETN ACTIVITIES**

*HERMANIUK Natalia,*  
*Candidate of Economic Science,*  
*Associate Professor of the Agricultural*  
*Management Department,*  
*Vinnytsia National Agrarian University*  
*(Vinnytsia)*

*The secrets of successful management of a leader are concealed in his personality first of all. So, the issue of personality is raised in the spotlight. In the article the personality of a manager is characterized as a system, An attempt to provide a complete and systematic vision of structural components of a personality at their interconnection and interchangeability is made. Correlating different approaches to understanding the substance of the term “personality”, we defined three most important features of this phenomenon: self-controlling of behavior, presence of own position, self-improvement. Considering them dominant, personality can be named a person who consciously controls his behavior, has his own opinion and engages in self-improvement regularly. Besides characterization of structural components, attention is drawn to the importance of the authority of a manager, its components and conditions of implementation. Among methods of getting power over subordinates, the authority is the most reliable and the most productive because it is an exhibitor of suggestive influence itself.*

*The leader quickly provides and asserts his authority when he stands for the right style of communication with his colleagues. In this case, set of functional responsibilities are understandable. The data of psycho-pedagogical studies show that individual style of leadership gives the best results which combine the respect for subordinates with reasonable demanding from them.*

*Respect can be concealed under the external severity, demanding. But if it is sincere and real, that subordinates feel it themselves. The authority is the variable value : its level can increase or decrease under the influence of various factors as the realization of their*

*professional and moral capacity. When a leading person crosses the allowed limits of behavior, he or she could lose credibility. Keeping the authority requires constant self-control of every verbal and nonverbal action.*

*The authority of the leader is a synthesis of his inborn and acquired qualities and consists of many components. To achieve a high level of authority in modern conditions, the manager must be competent in his profession, socially mature, creative, enterprising, competitive.*

**Key words:** personality, structure of personality, authority of a leader, components of authority, professional skills of a manager.

**Lit. 8.**

## АННОТАЦИЯ ЛИЧНОСТЬ И АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**ГЕРМАНЮК Наталия Владимировна,**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры аграрного менеджмента,  
Винницкий национальный аграрный университет  
(г. Винница)

*Секреты успешной управленческой деятельности менеджера скрываются прежде всего в его личности. Именно поэтому проблема личности стала в центре нашего внимания. В статье охарактеризована личность руководителя как система индивидуальных качеств, предпринята попытка обеспечить целостное и системное видение структурных компонентов личности в их взаимосвязи и взаимозависимости. Раскрыта сущность и значение основных общеобразовательных управленческих способностей, функционирование которых в структуре личности подлежит законам компенсации: недостаточное развитие одних перекрывается высоким уровнем развития других. Поскольку управленческая деятельность является коммуникативной по своей сути, особое внимание обращается на роль коммуникативных способностей, проявляющихся в умениях обеспечить взаимный контакт, поддержать его, предупредить конфликт, выяснить отношения и др. Кроме характеристики структурных компонентов личности, акцентировано внимание на значении авторитета руководителя, его составляющих и условиях обеспечения. Ведь среди способов получения власти над подчиненными авторитет является самым надёжным и самым продуктивным, поскольку он уже сам по себе является носителем суггестивного влияния на подчиненных.*

**Ключевые слова:** личность руководителя, составляющие личности, авторитет руководителя, составляющие авторитета, профессиональные способности менеджера.

**Лит. 8.**

**ГЕРМАНЮК Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри аграрного менеджменту, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: natagermanjuk@gmail.com).

**GERMANJUK Natalia** - Candidate of Economic Science, Associate Professor of the Agrarian Management Department, Vinnitsia National Agrarian University, (21008, Vinnitsia, 3, Soniachna str., e-mail: natagermanjuk@gmail.com).

**ГЕРМАНЮК Наталия Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры аграрного менеджмента, Винницкий национальный аграрный университет, (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: natagermanjuk@gmail.com).

