

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ

### MODERN ASPECTS OF LEADERSHIP IN UKRAINIAN ORGANIZATIONS

**Кудінова М.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Меденець В.В.**

студентка,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Паніна А.В.**

студентка,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

*У статті розглянуто одну з актуальних проблем теорії управління, пов'язану з визначенням понять «лідерство» і «керівництво». Автор аналізує їхні загальні риси та відмінні особливості в процесі управління. Також відстоює думку про реальне лідерство керівника, яке є обов'язковим поєднанням його формального лідерства з соціальним лідерством. Автор проводить оцінку сучасної реалізації лідерства на прикладі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та обґрунтовує напрями його поліпшення з метою вдосконалення діяльності всієї компанії.*

**Ключові слова:** лідер, лідерство, лідерський потенціал, керівник, керівництво, організація.

*В статье рассматривается одна из актуальных проблем теории управления, связанная с определением понятий «лидерство» и «руководство». Автор анализирует их общие черты и отличительные особенности в процессе управления. Также отстаивается мысль о реальном лидерстве руководителя, которое является обязательным сочетанием его формального лидерства с социальным лидерством. Автор проводит оценку современной реализации лидерства на примере компании «Кока-кола Бевериджиз Украина Лимитед» и обосновывает направления его улучшения с целью совершенствования деятельности всей компании.*

**Ключевые слова:** лидер, лидерство, лидерский потенциал, руководитель, руководство, организация.

*In the article considers one of the topical problems of management theory, connected to definition of concepts "leadership" and "direction". The author analyzes their common features and differentiating peculiarities in management process. Also defends the idea about the real leadership of leader, which is obligatory combination of formal leadership with social leadership. The author assesses the current implementation of leadership is conducted on the example of Coca-Cola Beverages Ukraine Limited and defines directions for its improvement in order to improve the activities of the whole company.*

**Keywords:** leader, leadership, leadership potential, manager-leader, manager, management, organization.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі все більше і більше людей, особливо це стосується молодого покоління, прагнуть зайняти посаду керівника, найчастіше, не маючи конкретного уявлення про ту галузь, у напрямі якої їм хотілося б розвиватися і працювати. По-перше, це пов'язано з можливістю отримувати високу заробітну плату, а по-друге – з бажанням керувати. Незважаючи на великий попит, проблема розвитку і трансформації сфер керівництва і лідерства притаманна практично всім країнам світу. В Україні розвиток лідерства як основного фактора ефективного управління – не є систе-

матичною діяльністю. Причинами є нестабільні умови внутрішнього ринку, зокрема високий рівень інфляції, відсутність запланованого економічного зростання і розвитку, слабкий механізм відтворення зайнятості трудових ресурсів, девальвація гривні і багато іншого. Як результат, велика кількість українських підприємців не готові піти на принципову зміну традиційної стратегії керівництва, побоюючись зовсім втратити контроль над персоналом, і у такий спосіб зруйнувати свій бізнес. Водночас найбільші компанії нашої країни, вони ж лідери в різних галузях, уже досягли тієї стадії розвитку,

коли використання лідерського потенціалу стає невід'ємним фактором подальшого зростання, збереження конкурентоспроможності на міжнародному ринку і підвищення ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний теоретико-методологічний і практичний внесок у дослідження нашої проблеми зробили вітчизняні і закордонні вчені: Є. Аркін, Т. Бендас, У. Бенніс, Р. Блейк, Д. Гоулман, Р. Дафт, П. Друкер, А. Журавльов, О. Залужний, І. Ладанов, Т. Мальковска, Т. Махіна, Г. Мінцберг, Дж. Моутон, Б. Паригін та інші.

**Формулювання цілей статті.** Мета нашого дослідження полягає в теоретичному узагальненні співвідношення сутності понять «керівництво» та «лідерство» в сучасній теорії управління, оцінці та аналізі стану «лідерства» в українських компаніях і обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму реалізації лідерства та керівництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній теорії управління не існує однозначного трактування сутності «керівництво» і «лідерство». Доцільно виокремити два основні підходи до розуміння понять «лідерство» і «керівництво». Одні вважають, що ці терміни тотожні, і означають процес впливу на людей із позиції займаної посади. Однак є й інший погляд відповідно до якої вони не тільки не рівні, а й протилежні один одному.

Так, Г. Мінцберг вважає ці поняття нероздільними, оскільки успішному менеджеру необхідно виконувати роль лідера, а істинному лідеру необхідно вміти управляти [9, с. 111]. Вчений виділив три основні характеристики управлінської діяльності та десять основних ролей, які щодня виконують менеджери. За Г. Мінцбергом, як лідер, менеджер повинен поєднувати потреби організації і потреби окремих осіб, які перебувають у його підпорядкуванні. Подібність між лідерством і керівництвом полягає в їх глибинній основі, а саме щодо домінування – підпорядкування, мається на увазі, що ці явища пов'язані з так званою вертикаллю влади в групі. До того ж і лідер, і керівник реалізують свій вплив через одну і ту ж систему психологічних відносин. Звідси випливає, що в межах організації керівник може одночасно бути і в ролі лідера, а лідер за певних умов здатний стати керівником.

П. Друкер говорив: «Менеджер усе робить правильно, а лідер робить правильні речі» [8, с. 250]. Не дивлячись на те, що роботи гуру менеджменту в галузі управління актуальні в усьому світі, проте на сьогодні так протиставлення «керівництва» і «лідерства» не є очевидним, оскільки в міру розвитку менеджменту, лідерські навички все більше виходять на перший план. У нинішній динамічній економіці швидко мінливому бізнес-середовищі управління вже недостатньо просто бути менеджером. Щоб привести свою компанію до успіху,

необхідно з'єднати в собі роль лідера і керівника, усвідомлюючи різницю між ними.

Говорячи про відмінні особливості, слід звернути увагу на те, що під час сприйняття індивідів у згуртованих групах межі між «керівництвом» і «лідерством» стираються. В інших випадках, «керівництво» застосовується до організацій і, як правило, пов'язане з призначенням на посаду. А поняття «лідерство» може здійснюватися як у формальному, так і не формальному середовищі [7, с. 68]. Так, наприклад, менеджер у відносинах зі своїми підлеглими насамперед покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип відносин управління, базується на взаємодії в організації.

У менеджменті особливу увагу приділяють проблемам у лідерстві. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідера виявляються найбільш ефективними і чому. У реальному житті лідерство вимагає від керівника готовності виділятися і допомагати іншим досягати поставлених цілей, але дія в команді зумовлює участі не тільки лідера, а й інших людей.

З цього випливає, що лідерство – це здатність впливати на індивідумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей; це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади, і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [3, с. 101].

Для того, щоб позначити стиль поведінки керівника-лідера, звернемося до досліджень К. Левіна. Американський учений провів серію експериментів, на основі яких виділив три основні так би мовити класичні типи поведінки лідера в системі управління:

- авторитарний (або автократичний, або директивний);
- демократичний (або колегіальний);
- ліберальний (або ліберально-анархічний, або анархічний, або нейтральний) [11, с. 237].

Не дивлячись на те, що в період активної діяльності К. Левіна припадає на 40 рр. ХХ століття, коли під впливом гуманістичного підходу найбільш ефективних у галузі управління вважався демократичний стиль. Проте вчений дійшов висновку, що найкращий щодо обсягу та якості робіт є авторитарний стиль керівництва. При цьому в групі під керівництвом авторитарного лідера спостерігалися сильна напруженість, низька мотивація і навіть агресія. При демократичному – обсяги виконаних робіт та якість були найменшими, а цілеспрямованості членів групи взагалі не було. Керівник, який дотримується такого стилю, досягав середніх результатів, однак відносини між ним і групою працівників були найкращими. Ліберальний – розглядався Левіним виключно як стиль управління, що характеризується невтручанням у процес тих чи інших робіт. Узагальнивши резуль-

тати дослідження, розглянемо сильні і слабкі боки кожного з управлінських стилів (таблиця 1).

Спираючись на порівняльну характеристику стилів управління, очевидно, що у своїх експериментах К. Левін дав підстави для пошуку нового стилю управління, при якому авторитарний керівник-лідер може забезпечувати, з одного боку, високу продуктивність праці працівників, а з іншого, задовольняти їх вимоги.

На сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління. Керівник-лідер повинен уміти поєднувати в собі всі стилі управління, щоб орієнтувати підприємство на інтенсивний шлях розвитку.

У наші дні в процесі механізму управління постійно відбуваються зміни. Щодня з'являються значно нові і незвичні ситуації, які потребують неординарних, а головне – результативних методів впливу. У таких умовах організаціям, щоб домогтися успіху, необхідно мати більш ефективне і динамічне керівництво.

Під керівництвом слід розуміти – спосіб, систему методів впливу керівника на підлеглих [5, с. 76]. Таке поняття можна застосувати щодо організацій, які мають правила і норми, члени яких мають обов'язки щодо загальних цілей. Тобто керівництво, як правило, пов'язується з призначенням на посаду. А сам керівник є в ролі носія функцій, чий авторитет заснований на впливі і статусі займаної посади.

Сьогодні існує безліч підходів до типології стилів керівництва. Зокрема, «Теорія Х» і «Теорія У» Дугласа Мак Грегора. Відповідно до цього перша описує директивного керівника, який стоїть на позиції авторитарних методів управління, а друга – характеризує ідеальну ситуацію, при якій взаємини в колективі складаються як дружні, так і партнерські.

Найбільшу популярність серед досліджень стилів керівництва останнім часом отримала модель управлінської сітки Блейка і Моутон, що є матрицею, утвореною перетинами двох змінних або вимірювань лідерської поведінки керівника, що теоретично виділяє 81 стиль керівництва (рис. 1).

Блейк і Моутон з усіх можливих стилів керівництва в межах цієї матриці виділили п'ять основних:

- 1.1 – примітивне керівництво;
- 1.9 – соціальне керівництво;
- 5.5 – виробничо-соціальне управління;
- 9.1 – авторитарне керівництво;
- 9.9 – командне керівництво [4, с. 43].

Існує ряд нових підходів, зокрема «атрибутивна» теорія, яка заснована на причинно-наслідкових взаємозв'язках, проте, що сталося, виходить із того, що вибір лідера, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх.

Конкретна ситуація, вид діяльності, особливості співробітників і багато інших чинників обумовлюють оптимальне співвідношення кожного стилю в діяльності керівництва.

Для оцінки сучасної реалізації лідерства та керівництва загалом по Україні розглянемо стан їх розвитку на прикладі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що існує на українському ринку вже 25 років і встигла зробити не тільки великий внесок в інвестування економіки країни, але і в розвиток лідерського потенціалу як інструменту ефективного управління. Основною концепцією розвитку цього напрямку всередині компанії є – Leadership Pipeline (розвиток каналу лідерства). Така модель дозволяє визначити тип конструктивного лідера, наприклад, емоційний або інтелектуальний, для кожного рівня організаційної структури, оцінювати

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стилів управління

Характеристики Стилi	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Владні повноваження	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень із утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером із себе відповідальності і зречення на користь групи або організації
Прийняття рішень	Приватне встановлення цілей і вибір засобів їхнього досягнення	Прийняття рішень розділене за рівнями на основі участі	Надання групі можливості самоврядування
Комунікативні потоки	Комунікації будуються переважно зверху	Комунікації будуються досить активно у двох напрямках	Комунікації будуються переважно по горизонталі
Сильні боки	Увага терміновості і порядку, передбачуваність результату	Посилення особистих зобов'язань із виконання роботи	Дозволяє почати справу так, як це бачиться без втручання лідера
Слабкі боки	Стимується індивідуальна ініціатива	Вимагає багато часу на прийняття рішень	Група може втратити напрям руху



Рис. 1. Управлінська решітка Р. Блейка, Дж. Моутона

Таблиця 2

Зведена анкета, яка містить оцінки співробітників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Вкажіть (за шкалою від 1 до 4) у відведеному місці відповіді на наступні питання: 4 – так; 3 – скоріше так, ніж ні; 2 – скоріше ні, ніж так; 1 – ні	Індекс впевненості	Індекс кар'єри	Індекс загишки	Індекс щастя	Сума по кожному індексу
1. Чи стабільно виплачується зарплата в компанії?	3,2				12,5
2. Чи є в компанії прозора система мотивації?	3,1				
3. Чи велика плинність персоналу в компанії?	2,7				
4. Чи донесло керівництво до співробітників зміст стратегії розвитку компанії загалом?	3,5				12,7
5. Чи вдалося Вам вирости в цій компанії за термін роботи?		3,6			
6. Чи знали співробітники компанії про вакансії, які відкривалися?		3,3			
7. Чи знаєте Ви приклади внутрішнього зростання співробітників?		3,2			
8. Компанія навчала співробітників чи ні?		2,6			10,4
9. Чи є зона відпочинку в межах Вашого робочого місця?			2,8		
10. У Ваш соціальний пакет входить корпоративний транспорт?			2,9		
11. Чи здійснюються додаткові виплати за лікарняним?			3,3		
12. У Вас гнучкий графік роботи?			1,4		
13. Чи часто компанія проводить корпоративні заходи?				3	11,9
14. У колективі дружна атмосфера?				3	
15. Чи відчуваєте Ви самореалізацію від роботи?				2,9	
16. На Вашу думку, Ви займаєтеся значущим справою в компанії?				3	

їх професіоналізм, планувати їх кар'єрне зростання й оцінювати отримані результати [13]. Реалізація лідерського потенціалу всередині «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є пріоритетним напрямом, який дозволяє ефективно працювати в умовах нестабільного ринку, і в основі якого лежить ситуаційне лідерство та організаційне управління, відповідно до управлінської решітки Р. Блейка, Дж. Моутон.

Проведемо аналіз розвитку лідерства в управлінні запропонованої компанії на підставі індексу лідерства (інтегральний показник, що визначає ступінь розвитку лідерства в компанії). Для всеосяжної оцінки виділимо чотири якісних індекси, сума яких і буде складати індекс лідерства:

- індекс упевненості – характеризує стабільність всередині компанії й оцінює стабільність виплати заробітної плати, плинність і розвиток персоналу, обізнаність працівників про стратегію розвитку компанії;

- індекс кар'єри – оцінює можливості для кар'єрного росту співробітника, а також їх сприйняття компанії, як хорошого старту для своєї кар'єри;

- індекс комфорту – характеризує комфортність умови праці, створені компанією для своїх співробітників;

- індекс щастя – демонструє задоволеність працівників життям, що працюють у цій компанії [15].

Об'єктом нашого дослідження є відгуки співробітників компанії про роботу в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», поширено на загальнодоступних форумах. Дослідження проведено на основі аналізу коментарів за останні три роки, тобто з 2014 р. по 2016 р. Така, на перший погляд, суб'єктивна основа для оцінки індексу лідерства не повинна викликати сумнівів. У зарубіжній практиці аналіз організаційної середовища давно здійснюватися за допомогою виявлення думки співробітників, тому оцінки на основі сприйняття людей мають незаперечну вагу [14].

Максимальна кількість балів, яку може отримати компанія, за кожним із чотирьох якісних індексів дорівнює шістнадцяти, а значить максимальним значенням індексу розвитку лідерства всередині компанії буде шістдесят чотири. На підставі отриманої інформації складемо бланк із питаннями, які характеризують думку більшості співробітників в особі десяти відібраних, які залишили свій відгук про роботу на одному з форумів присвячених працевлаштуванню. Потім проведемо розрахунок, а саме: знайдемо середнє арифметичне з кожного питання у відповідній групі індексів, і зведемо отримані результати (таблиця 2).

Покладаючись на отримані результати, що представлені у вигляді таблиці 1, очевидно, що в «Кока-Кола Беверіджиз Україна» співробітники найбільше задоволені тим, як багато

компанія вкладає в навчання та внутрішнє зростання своїх працівників. Про це свідчить найвищий бал серед запропонованих якісних індексів, а саме 12,7 з 16 можливих в індексі кар'єри. Йому трохи поступається індекс впевненості – 12,5 балів. Індекс щастя склав 11,9. Водночас динаміка відповідей загалом ідентична: на кожне питання співробітники розподілили однакову кількість балів. Найгірший бал із боку робітників отримав індекс затишку, що пов'язано з відгуками щодо браку гнучкого графіка, навіть загальної перевантаженості працівників протягом усього кар'єрного процесу, незалежно від займаної посади. Як результат, індекс, у межах якого визначається, чи подобається співробітникам атмосфера в компанії та інше, отримав найменшу кількість балів 10,4.

Таким чином, індекс лідерства за відгуками співробітників у «Кока-Кола Беверіджиз Україна» становить 47,5 (як сума чотирьох індексів) із 64 можливих балів. Відповідно до усіх можливих значень індексу лідерства, в компанії створені хороші умови для розвитку лідерського потенціалу співробітників.

Загалом можна сказати, що лідерство в українській дочірній компанії «Кока-Кола» досить на високому рівні. Створені необхідні умови розвитку лідерського потенціалу, зокрема програма «Розвиток каналу лідерства». Однак основною проблемою залишається підходи до реалізації лідерства, які на сьогодні не завжди носять систематичний і безперервний характер, такий підхід відбувається в плинності персоналу. Треба зауважити, що успішна практика материнської компанії «Кока-Кола» створювалася роками, були вкладені довгострокові інвестиції, і ніхто не чекав одномоментні результати, кожен курс був пов'язаний із попереднім і багато іншого, але головне, що все створювалася не хаотичними, а цілеспрямованими рухами. Цілком можливо, що «Кока-Колі Беверіджиз Україна» для досягнення стадії успіху в розвиненості лідерства, як і більшості інших великих українських компаній не вистачає досвіду в системі управління, напрацювати який можна лише під час інтенсивної роботи над розвитком лідерства.

**Висновки.** Отже, на сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління. Керівник-лідер повинен уміти поєднувати в собі всі стилі управління, щоб орієнтувати підприємство на інтенсивний шлях розвитку.

На підставі оцінки стану лідерства в Україні було виявлено, що на національному ринку не існує найбільш оптимального підходу до розвитку і реалізації лідерства. Різні компанії країни мають власні програми та концепції успішного розвитку лідерського потенціалу, але використовують однакові інструменти задля досягнення мети – створення сильної команди лідерів. Аналіз розвитку лідерства серед співробітників ком-

панії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на підставі індексу лідерства показав, що загалом лідерство в українській дочірній компанії «Кока-Колі» досить на високому рівні, а саме: 47,5 із 64 можливих балів.

Однак на сьогодні в Україні існує ряд проблем реалізації лідерства, які пов'язані, по-перше, з культурною специфікою країни, по-друге, з відносно недовгим періодом існування національ-

ного бізнесу після розпаду СРСР, по-третє, зі складною економічною ситуацією в країні.

Вирішення цих проблем можливе на підставі власних досягнень і зарубіжного досвіду: децентралізація українськими підприємцями своїх компаній, надання більших повноважень лідерам, акцентувавши увагу на вибудовуванні системи розвитку і реалізації лідерського потенціалу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. // Офіційний вісник України. – 2003. – № 12. – Ст. 462.
3. Тлумачний економічний словник : для студентів економічних вузів / А. Терехов, І. Зубарєв [и др.]. – К. : Квадрат, 1991. – 452 с.
4. Блейк Р. Наукові методи управління / Р. Блейк, Д. Мутон : пер. з англ. – Київ : Вища школа, 2013. – 274 с.
5. Глухов В. Менеджмент : учебник для вузов / В. Глухов. – СПб : Питер, 2008. – 608 с.
6. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман : пер. с англ. А. Исаевой. – М. : «АльпинаПаблшер», 2012. – 301 с.
7. Дафт Ричард Л. Менеджмент : пер. с англ. Э. Короткова. / Ричард Л. Дафт. – СПб : Питер, 2012. – 863 с.
8. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
9. Кудінова М. Лідерство як фактор ефективного управління організацією / М. Кудінова, В. Меденець, Д. Жмурко / Сучасні управлінські процеси в національній економіці : Матеріали науково-практичної інтернет-конференції (21 жовтня 2016 року). – Х. : ХНУ імені В. Каразіна, 2016. – С. 111–114.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг : пер. с англ. – СПб : Питер, 2004. – 512 с.
11. Осовська Г. Управління персоналом: дослідження, оцінка, навчання : підручник для бакалаврів / Г. Осовська, О. Осовська. – К. : Кондор, 2011. – 561 с.
12. Токарева В. Особливості розвитку лідерства в Україні / В. Токарева. – Донецьк: Альматео, 2005. – 328 с.
13. Офіційний сайт компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coca-colahellenic.com.ua/>.
14. Найкращі практики з розвитку лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://axesgroup.ru/blog/2015/03/17/982646444/>.
15. Рівень розвитку лідерства серед українських компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://amplua-in.ru/insights>.