

## РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАМ

### ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

### LEADERSHIP AS A FACTOR OF IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY: FOREIGN EXPERIENCE

УДК 658:331.1

**Ведерніков М.Д.**

д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницький національний університет

**Чернушкіна О.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Хмельницький національний університет

**Мантур-Чубата О.С.**

к.е.н., старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці Хмельницький національний університет

*У статті здійснено аналіз понять «лідер» та «керівник», обґрунтовано їх відмінні та спільні риси. Досліджено особливості лідерства як чинника реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Розглянуто зарубіжний досвід стратегічного лідерства.*

**Ключові слова:** лідер, керівник, стратегія управління, людські ресурси, стратегічне лідерство.

*В статье проанализированы понятия «лидер» и «менеджер», обоснованы их отличительные и общие черты. Изучены особенности лидерства как фактора реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Рас-*

*смотрен зарубежный опыт стратегического лидерства.*

**Ключевые слова:** лидер, менеджер, стратегия управления, человеческие ресурсы, стратегическое лидерство.

*The article analyzes the concepts of «leader» and «manager», their distinctive and common features are substantiated. The peculiarities of leadership as a factor of realization of the strategy of human resources management are explored. The foreign experience of strategic leadership is considered.*

**Key words:** leader, manager, management strategy, human resources, strategic leadership.

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами є одним із видів діяльності кожного керівника. Саме керівний склад організації несе на собі основний тягар діяльності у цьому напрямі та відповідальний за її результати. На відміну від інших спеціалістів, що забезпечують управління, керівники є посадовими особами, яким делеговано права та обов'язки владного характеру. Вони можуть віддавати накази, розпорядження, що є обов'язковими для відповідних виконавців. Отже, керівник як особа, яку наділено владними повноваженнями та яка має певний вплив на підлеглих, є центральною фігурою у будь-якому колективі. Керівник – це професія, потреба в якій виникає тоді, коли праця стає колективною. Саме керівник повинен уміти виробляти стратегію управління, консолідувати зусилля своїх підлеглих на розв'язання важливих завдань управління, використовуючи при цьому свою владу. Рішення щодо планування, найму на роботу, заохочення та мотивації, просування по службі, підготовки та розвитку персоналу є одним з головних завдань для керівника. Саме тому значну частину свого часу керівники організації приділяють кадровим питанням, і ця діяльність не менш важлива, ніж управління фінансовими ресурсами організації.

Отже, на зростання технічного рівня впливає не економічний потенціал підприємств, а людський фактор.

Актуальність цієї теми полягає у тому, що підприємствам часто не вистачає лідера, який допоможе та направить персонал у правильне русло,

віднайде оптимальні шляхи розвитку та управління людськими ресурсами, що й визначило необхідність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління та лідерства викликали інтерес людей із давніх часів. Однак систематичне, цілеспрямоване й широке вивчення лідерства почалося тільки з часів Ф. Тейлора. Вивченням проблем керівництва та лідерства займаються багато вчених, а саме: Р. Блейк, Дж. Моутон, П. Террі, І. Вешлер, Ф. Масарик, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Фідлер, П. Герсі, К. Бланшар та багато інших. Українські сучасні науковці також займаються дослідженнями у цій сфері. Серед них: Ф. Хміль, В. Лозниця, Д. Виханський, Д. Видрін, В. Бебик, М. Головатий, Д. Табачник, О. Володченко, А. Колпаков, О. Анісімов та ін. У своїх працях названі автори розглядають різні аспекти суті й змісту лідерства та його проблем на сучасному етапі управління.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає у дослідженні особливостей лідерства як чинника реалізації стратегії управління людськими ресурсами на прикладі зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм переважно тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом із погляду власника розуміється чи то індивід (керівник), чи то група (керівний склад), чи то процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією [7, с. 66].

До слів «керівник», «керівництво» часто відносять такі поняття і явища, як лідер та лідерство. Іноді ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися у природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Слово «лідер», згідно з Оксфордським словником англійської мови, виникло в XIII ст. У слов'янських, романських й інших мовах немає аналога відповідному англійському слову. Запозичене зі старослов'янського слово «вождь» етимологічно означає «проводир війська», а пізніше – «загальноновизнаний ідейний керівник партії, громадського руху» [7, с. 66].

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків із ними передусім використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж як специфічний тип стосунків управління базується більше на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є складним і потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно, відносини «начальник – підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

Незважаючи на те що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є водночас і ефективними управліннями. Про ефективність лідера можливо судити з того, як він впливає на інших. Іноді ефективне лідерство може й заважати формальній організації.

Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції чи виробляти товари та послуги низької якості. Якщо взяти за інший приклад директора заводу, то за посадою він є менеджером. Посада відкриває йому дорогу до лідерства. Процес впливу на людей із позиції посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Однак у своєму впливі на людей директор не може покладатися тільки на посаду, яку він займає. Наглядно це становиться очевидним, коли стає ясно, що один із заступників, який має менше формальної влади, користується більшим успіхом в управлінні стресовими й конфліктними ситуаціями, а також під час вирішення життєво важливих для підприємства проблем. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Можна займати головну посаду, але не бути в ній лідером. Можна сказати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали

не формальні начальники, а лідери, які користуються у колективі неформальним авторитетом.

Теорії лідерства в бізнесі – множина, написаних книг – сотні, а численні гуру лідерства регулярно проводять майстер-класи в Україні та світі. Лідерство в бізнесі – явище не тільки ключове, а й надзвичайно рухоме, тому інтерес із боку світової ділової спільноти до нього не зменшується. Нещодавно лідера ідеалізували і ставили на п'єдестал. Сьогодні ж його роль пропонують не перебільшувати, не забуваючи про те, що короля робить його свита, і звертають увагу на командне лідерство.

Говорячи про українське лідерство, більшою мірою приділяється увага вітчизняним бізнесменам-підприємцям, які самі створили свій бізнес. Ця категорія ділових людей є нечисленною частиною українського суспільства і розглядається з погляду становлення нашої ділової культури і співтовариства.

Українському лідеру сьогодні властиво багато недоліків порівняно із зарубіжними лідерами. Основною причиною цього є відголоски адміністративно-командної економіки, яка панувала на території СРСР. Серед цих недоліків можна виділити авторитаризм, жорстку ієрархію, централізацію. Всі рішення, ініціативи, ідеї належать тільки лідеру, тоді як поняття командної роботи – тільки формальність; неадекватне відношення до перших осіб, коли всі успіхи компанії приписуються лише лідеру; невміння цінувати чужі досягнення, успіхи; за кордоном основою прийняття на роботу є наявні знання, досвід, а в Україні підбір команди нерідко відбувається на основі родинних зв'язків чи кумівства, що спостерігається навіть у політиці; і, звичайно ж, ще одним суттєвим недоліком є нестача досвіду та знань, що пояснюється відносно недавнім переходом до ринкової економіки та новизною для держави таких наук, як менеджмент, маркетинг тощо.

Однак варто зазначити, що разом із недоліками існує низка переваг, притаманних українському лідеру. Всім відомо, що сьогодні в Україні спостерігаються політична та економічна нестабільність, відсутність ефективної податкової системи, велика корупція, однак українські лідери здатні виживати в нестабільних умовах, завжди готові йти на ризик і сміливо приймають конкретні рішення в умовах невизначеності. Українські лідери молоді й освічені, для них характерні простота, прямота і відсутність стереотипів. Вони здатні навчатися на практиці, на власному досвіді, мають розвинуту підприємницьку інтуїцію. Однак багато з них уже усвідомили необхідність та цінність управлінських знань, про що свідчить велике зростання кількості бізнес-шкіл, заснування корпоративних університетів.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно

спричиняє вплив на інших, з іншого – лідерство – це процес несилового впливу в напрямі досягнення організацією своїх цілей. Для того щоб успішно управляти людськими ресурсами, необхідно зануритися у зарубіжний досвід світових стратегічних лідерів.

Стратегічне лідерство має специфічні відмінності. По-перше, його підґрунтям є передусім не формальна влада, що спирається на делеговані повноваження, а неформальна влада, заснована на особистих здібностях і професійних знаннях. По-друге, за умов стратегічного підходу лідерство не є монополізованою функцією певного вузького кола осіб.

Стратегічний лідер не стільки керує і контролює, скільки допомагає працівнику зростати і реалізовувати себе як творчу особистість. Він сприяє висуванню нових ідей рядовими співробітниками, що уможливорює постійну адаптацію до мінливих умов [6, с. 74]. Одним із напрямів лідерства є підтримка, виховання й заохочення працівників, що бажають відстоювати нові ідеї, створювати нові продукти. Такі люди, своєю чергою, самі стають лідерами у своїй справі, що, врешті-решт, забезпечує успіх поставленої ідеї. У найбільш процвітаючих американських роздрібних мережах, таких як Home Depot і Costco, принцип залучення до прийняття рішень співробітників різних рівнів – невід’ємна частина корпоративної філософії. Хоча мету й завдання цих компаній формулюють керівники, менеджери середньої й нижчої ланок заохочуються до самостійних дій у заданих рамках.

Прикладами стратегічних лідерів є: засновник Microsoft Білл Гейтс, який створив світовий стандарт програмного забезпечення; Луїс Герстнер, экс-президент IBM, який реструктуризував компанію і зробив основним напрямом її діяльності надання послуг; брати Карл і Тео Альбрехти, що розбудували найбільшу німецьку роздрібну мережу Aldi і запропонували покупцям якісні товари за низькими цінами; засновники Dell Computers Майкл Делл та Інтернет-магазину Amazon.com Джефф Безос, які спрямували використання високі технології на задоволення потреб клієнтів.

Отже, стратегічне лідерство передбачає передавання повноважень, це розосереджене лідерство, або суперлідерство.

Суперлідери в процесі управління людськими ресурсами створюють контекст, за якого в підлеглих є впевненість у власних силах, є потрібні навички для розвитку кар’єри й виконання командних ролей. Ключовий момент – це прагнення допомогти підлеглим виробити цінності й навички, що поєднують незалежність, імпровізацію та відповідальність.

По-третє, стратегічне лідерство є не трансакційним, а трансформаційним. Зміни, що відбуваються в організації, розрізняються за своїм характером. Трансакційні зміни зазвичай передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та взаємо-

дію людей на повсякденному рівні. Трансформаційні зміни означають істотні зміни у місії компанії, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Такі трансформації найчастіше спричинені необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища: процеси злиття або поглинання компаній, переділу ринків, технологічних змін та ін. Відповідно до цієї класифікації, Дж.М. Бернс поділяє лідерів організаційних змін на трансформаційних і трансакційних. Перші мотивують працівників організації до досягнення найвищих цілей, очолюють розроблення й реалізацію стратегії фірми. Трансакційні ж лідери розв’язують тактичні проблеми: створюють мережу взаємодії працівників у стабільній ситуації, використовують систему розподілу повноважень і винагороди. Однак вони не здатні запропонувати ні бачення майбутнього компанії, ні шляхи до нього [9, с. 21].

Трансакційний лідер у процесі управління людськими ресурсами визначає мету діяльності своїх співробітників, формулює очікувані ним результати, здійснює позитивний і негативний зворотний зв’язок і конкретизує блага, які стануть доступними працівникам у разі успішного виконання ними поставлених завдань. Така форма лідерства припускає чітке формулювання цілей, способів діяльності, очікувань, пов’язаних з якістю виконання завдань підлеглими, і характеру винагороди за підсумками діяльності. При цьому очікування винагороди є основним мотиваційним початком, що регулює інтенсивність діяльності підлеглих та якість її виконання. Цей тип поведінки лідера підходить практично для всіх ситуацій, які потребують акомпанементу лідера, тобто підтримуючого лідерства. Наприклад, на ранній стадії життєвого циклу групи трансакційне лідерство допомагає розвинути згуртованість і погодженість дій: устанавлюються очікування, уточнюються необхідна діяльність та поведінка, система заохочень. Згодом таке трансакційне лідерство може бути використане для контролю діяльності, для формулювання процедур, норм і цінностей, які забезпечують постійну координацію й погодженість поведінки членів команди відповідно до цілей організації.

У рамках трансакційного типу взаємодії винагорода є, по суті, основним мотивом, що визначає якість діяльності співробітників. Проте Бернс зазначає, що лідерство, побудоване на трансакції, накладає низку обмежень на можливості мотивації співробітників лідером. Трансакція найефективніша в умовах стабільного й передбачуваного середовища. Коли ж рівновага середовища порушується (вимагаючи інноваційних змін у діяльності співробітників), мотивація, заснована на трансакції, обмежує можливості лідера переконати працівників прийняти інноваційні виклики. Для цього потрібні засоби мотивації іншого порядку [4, с. 25].

Трансформаційні лідери використовують як засоби мотивації діяльності постановку нетривіальних цілей, цікавих співробітникам тим, що потребують нетривіальних розв'язків. У стратегічному управлінні успіх діяльності визначається саме здатністю віднайти оригінальне вирішення нетипового завдання у нестандартній ситуації. Водночас уміння мислити творчо й діяти не за шаблоном для досягнення мети є ефективним механізмом самореалізації працівниками рівня власного професіоналізму. Потреба у цьому виникає, коли поставленої мети не можна досягти відомими способами, акумульованими у професійному досвіді. Отже, процес мотивації співробітників трансформаційним лідером побудований на певній взаємодії з підлеглими, за якої потреби працівників в особистісній самоактуалізації й професійній самореалізації задовольняються лідером в обмін на досягнення організаційних цілей. Сама можливість взаємодіяти з неординарним лідером, орієнтованим на задоволення потреб вищого порядку, часто є для підлеглих центральним мотивом їхньої ефективної діяльності [6, с. 74].

Трансформаційне (перетворювальне) лідерство дає змогу сформувати довгострокове бачення, яке включає розрізнені завдання у загальний контекст і погоджує діяльність членів команди. Воно поєднує співробітників на основі загальних цінностей і образу віддаленого майбутнього. Формування загального бачення, натхнення членів команди розбудовує в них готовність виходити за межі звичних ролей заради загального успіху.

Цей лідер формулює загальне бачення, висловлює свої цінності, надихає на відданість справі, підтримує зміни. Трансформаційний лідер відрізняється здатністю до ризику, до швидкого реагування і прийняття адекватного рішення, високою професійною та соціальною компетентністю.

Будучи концептуально різними, трансформаційний і трансакційний стилі лідерства не є взаємовиключними. При цьому трансформаційне лідерство доповнює трансакційну концепцію за такими чотирма вимірами поведінкової моделі лідера: ідеалізований вплив; інтелектуальне стимулювання підлеглих; мотивація як натхнення на досягнення високих результатів; індивідуалізація відносин із підлеглими.

Ідеалізований вплив характеризує поведінку лідера, засновану на такій взаємодії зі співробітниками, за якої він сам є «зразком» та ілюстрацією власних очікувань від підлеглих.

Індивідуалізація відносин із підлеглими характеризує поведінку, яка: по-перше, відображає рівень особистої уваги лідера до своїх підлеглих для їх особистісного й професійного розвитку; по-друге, спрямована на гармонізацію цілей організації з особистісно значущими цілями діяльності її співробітників.

Стимулювання інтелектуальних можливостей підлеглих характеризує поведінку, коли об'єктом уваги лідера стає інноваційність розумового процесу співробітників, зокрема їх здатність визначати нові способи розв'язання старих проблем.

Мотивація на основі натхнення відображає таку поведінку лідера, коли його індивідуальність, представлена комплексом особистісних (динамізм, упевненість у собі, почуття гумору тощо), професійних (компетентність, досвід, етика тощо) і соціальних (компетентність у спілкуванні, емоційна розвиненість, комунікативна компетентність і т. п.) характеристик, є джерелом натхнення працівників, що мотивує їх не лише на відповідність очікуванням лідера, а й на їх перевищення.

Синтез зазначених типів поведінки лідера формує трансформаційний стиль, за якого взаємодія лідера з підлеглими спрямована на взаємний розвиток, що дає змогу досягати стратегічних цілей компанії.

На сучасному етапі проблема формування ефективного стратегічного лідерства стає ключовим завданням успішного управління людськими ресурсами. Для посилення лідерського потенціалу акціонери й топ-менеджери залучають спеціалістів зовні з метою набуття певних знань і навиків, створення відповідної корпоративної культури, спрямованої на формування і розвиток лідерства.

Стратегічний аналіз лідерства передбачає виявлення впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес формування і реалізації. За результатами дослідження Центру креативного лідерства США (Center for Creative Leadership) керівникам у найближчому майбутньому доведеться зіткнутися зі збільшенням складності змін як усередині самих організацій, так і поза ними. Фахівці CCL виокремили такі основні тренди лідерства [3, с. 110]: збільшення рівня складності нових завдань; інноваційна революція; співпраця націй; мистецтво віртуального лідерства; вдосконалення тайм-менеджменту; автентичність як найвища цінність; фізичне здоров'я лідерів.

На розвиток лідерства в майбутньому найбільший вплив матимуть глобалізація, інноватизація і зміни внутрішньої структури організацій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Незважаючи на серйозні перешкоди на шляху формування ефективного стратегічного лідерства у вітчизняних компаніях, варто зазначити, що Україна володіє значним лідерським потенціалом. Відмітними характеристиками вітчизняних підприємців є бажання досягти високих результатів, готовність до неординарних рішень, ініціативність та експериментальність. На сучасному етапі розвитку людських ресурсів виховання лідера та його самовиховання потребують тренування вміння вести за собою людей, налагоджувати стосунки

з ними та між ними й на цій основі організувати управління рухом. Отже, щоб стати лідером у процесі управління людськими ресурсами, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Барна М.Ю., Бабенко О.М. Напрями інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 22. С. 71-74.  
 2. Возна М.В. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. URL: <http://kerivnyuk.info/2015/03/vozna2.html> (дата звернення: 05.06.2018).

3. Зайченко О.І., Кузнєцова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 232 с.  
 4. Красношапка В.В. Управління людськими ресурсами: підручник. Київ: Київ, 2004. 42 с.  
 5. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.  
 6. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. для ВНЗ. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 326 с.  
 7. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. Персонал. 2007. № 7. С. 65-70.  
 8. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

**ЕКОНОМІЧНЕ МИСЛЕННЯ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ  
 THE ECONOMIC THINKING: GENDER ASPECT**

*У статті розглянуто особливості формування економічної свідомості в гендерному розрізі, досліджено елементи індивідуального та масового економічного мислення. Проведено аналіз вибору моделі економічної поведінки, що визначається умовами життєдіяльності людини: рівнем освіти, виховання, культури, соціальним оточенням, економічним досвідом, індивідуальними характеристиками особистості, віком та статтю. Визначено рівень економічного мислення та фінансової грамотності населення України на основі загальнонаціонального репрезентативного опитування, проведеного в рамках проекту Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Міжнародні партнерства заради стабільності фінансового сектору».*

**Ключові слова:** гендерні особливості, економічна свідомість, облік доходів та витрат, стратифікація економічного мислення, фінансова інклюзія.

*В статье рассмотрены особенности формирования экономического сознания в гендерном разрезе, исследованы элементы индивидуального и массового экономического мышления. Проведен анализ выбора модели экономического поведения, определяемого условиями жизнедеятельности человека: уровнем образования, воспитания, культуры, социальным окружением, экономическим опытом, индивидуальными характеристиками личности,*

*возрастом и полом. Определен уровень экономического мышления и финансовой грамотности населения Украины на основе общенационального репрезентативного опроса, проведенного в рамках проекта Агентства США по международному развитию USAID «Международные партнерства ради стабильности финансового сектора».*

**Ключевые слова:** гендерные особенности, экономическое сознание, учет доходов и расходов, стратификация экономического мышления, финансовая инклюзия.

*The article discusses the peculiarities of forming of economic consciousness in a gender perspective, elements of individual and mass economic thinking. The author analyzes the choice of the model of economic behavior, determined by the conditions of human life: the level of education, education, culture, social environment and economic experience, individual characteristics of the individual, age and gender. The level of economic thinking and financial literacy of the population of Ukraine is determined on the basis of a nationwide representative survey conducted within the framework of the USAID International Development Agency's project «International Partnerships for the Stability of the Financial Sector».*

**Key words:** gender peculiarities, economic consciousness, accounting of incomes and expenses, stratification of economic thinking, financial inclusion.

УДК 331.5

**Кодацька Н.О.**

к.соц.н., доцент кафедри економіки та соціально-трудоу відносин  
 Університет митної справи та фінансів

**Постановка проблеми.** Розвиток ефективної та соціально орієнтованої національної економічної системи належить до пріоритетів державного управління країни. З погляду соціальних інтересів суспільства найбільш позитивним є такий ступінь розвитку економічної ситуації в країні, за якого економічна система стабільно зростає, забезпечу-

ючи при цьому ріст рівня добробуту та зміцнення соціальних гарантій. Проте сучасна ринкова економіка розвивається нестабільно, змінюючи свою динаміку, інтенсивність та напрям економічних процесів. Під час дослідження проблеми рівня розвитку економічного мислення суспільства зазвичай фокусуються на макроекономічному, національ-