

## СУЧАСНІ СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ТИПІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Данченко Л.Г., Гордина В.В.

Київський національний лінгвістичний університет

В роботі на основі аналізу наукових джерел розглянуті стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Проаналізовано основні характеристики стратегічних моделей типів лідерів бізнесу та їх вплив на ефективність функціонування сучасної організації. В результаті проведеного дослідження охарактеризовані існуючі моделі лідерства, лідерські якості, залежність тривалості лідерства від тривалості неформального впливу лідера на його послідовників; відповідно до здійсненого аналізу зроблено висновки щодо обраних стилів поведінки; запропоновано удосконалення лідерства на принципах типу керівника-реформатора.

**Ключові слова:** організація, менеджер, лідерство, керівництво, стратегія.

**Постановка проблеми.** Вплив різноманітних чинників економічного середовища на становлення і розвиток підприємства виявляється найчастіше у вигляді численних зв'язків та стосунків, що виникають у процесі вирішення управлінських завдань. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем загального розвитку та компетентності його керівництва, цілеспрямованістю управлінців та стилем їх роботи. Зменшується роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці. Натомість, зростає цінність інтелектуальних, моральних, культурних чинників, набувають пріоритетного значення такі риси керівників, як толерантність, уважність, відповідальність тощо. Саме тому, аналіз сучасних стратегічних моделей типів керівництва та лідерства і їх вплив на діяльність сучасної організації є визначальним для покращення ефективності її функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні засади керівництва та лідерства ґрунтуються на концептуальних положеннях менеджменту, викладених у працях вітчизняних та іноземних науковців, а саме: І. Ансоффа, Р. Блейка, П. Друкера, Р. Лайкерта, Б. Парігіна, Р. Стогділа, Д. МакГрегора, Манфреда Ке де Врі, О. Шутова, Н. Насікан, Р. Хусаїнова та інших. В опублікованих працях висвітлено погляди авторів на сутність та значення керівництва й лідерства; запропоновано систему оцінювання критеріїв і показників діяльності працівників управління; розглянуто сутність стилів керівництва, їх види, роль та значення; розроблено методичні рекомендації щодо практичного використання стилів керівництва; визначено індивідуальні позиції відносно зазначених проблем

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Теоретичні та практичні питання щодо типів керівництва і їх

аналізу в конкретній сфері діяльності, ще недостатньо розкрито. Це і є передумовою постановки наступних завдань:

– дослідження теоретико-методологічних засад типів керівництва та лідерства в організації;

– аналіз типів керівництва та лідерства в організації.

– визначення шляхів удосконалення типів лідерства та їх відповідність стратегії розвитку організації.

**Метою статті є** оцінка типів лідерства та їх відповідність стратегії розвитку організації.

**Виклад основного матеріалу.** У наукових дослідженнях досить поширеною є думка, що лідер – це член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності для найшвидшого і успішного досягнення спільної мети, йому необхідно бути стратегом [10, с. 176].

Наприклад, Д. Хоббс та Р. Пауерс вважають, що лідерство необхідне людям для досягнення своїх цілей із мінімальними втратами. За своєю природою лідерство є результатом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників слід віднести інтереси, мету, потреби та завдання колективу в конкретній ситуації, до суб'єктивних – індивідуальні особливості людини. У процесі міжособистісних контактів лідерство виражає відносини домінування і підпорядкування. Ідеальним є таке лідерство, яке стимулює індивідуальний розвиток, сприяючи самовираженню працівника. Поза сумнівом, важливу роль грають початкові умови, особливості зовнішнього середовища бізнесу. Проте більшість дослідників дотримуються думки, що основними є дві групи чинників: прийнята стратегія управління бізнесом і особистий стиль управління лідера. Фактично, кожен тип керівника привносить до своєї роботи не лише свій стиль, навички, звички,

але і свою перспективу, що найбільш відповідає особливостям його особи і досвіду.

Відомо цілий ряд класифікацій типів керівників та лідерів. Частина з них відноситься до психологічних особливостей, частина зачіпає життєвий і професійний досвід, частина описує звички і те, що можна назвати стилем. Проте найбільше значення мають ті особливості лідерства, які визначають стратегію бізнесу, а також те, як, ким, де формується, обговорюється і реалізується ця стратегія. У цій класифікації повинні знайти відображення і психологічні, і професійні та інші особливості керівника, проте вони мають бути «спроєктовані» на простір початкових даних, процесів формування і реалізації стратегії бізнесу [6, с. 108].

У дослідженнях описані наступні дев'ять стратегічних моделей типів менеджерів, які умовно можуть бути охарактеризовані так [7, с. 144]:

- «менеджер класичної школи управління»;
- «цілеспрямований стратег»;
- «керівник з десятьма особами»;
- «фахівець з політичних ризиків»;
- «жрець конкурентоспроможності»;
- «проникливий перетворювач»;
- «адепт самоорганізації»;
- «стратег вирішального повороту»;
- «антикризовий лідер».

Опишемо основні характеристики цих стратегічних моделей типів лідерів бізнесу.

1. «Менеджер класичної школи управління». Батьком класичної школи управління вважається А. Файоль. На початку ХХ ст. Файоль розробив набір загальних дій і принципів управління. У загальній структурі управління було виділено п'ять основних елементів, характерних для будь-якого управління: планування, організація, командування, координація і контроль.

Планування передбачає дослідження майбутнього і зв'язок майбутнього з сьогоденням через цілі, способи їх досягнення, визначає, яким має бути план дій. Організація сполучає в потрібних пропорціях матеріальні і людські ресурси, встановлюючи правила функціонування системи, створює структуру для підтримки діяльності. Командування забезпечує необхідну активність персоналу в інтересах усієї організації. Координація спрямована на об'єднання і узгодження дій і засобів організації для досягнення успіху. Нарешті, діяльність по контролю полягає в перевірці того, чи все на підприємстві робиться відповідно до планів, інструкцій, встановлених принципів і команд.

Зазвичай, менеджер «класичної школи» управління спирається на ретельне планування і пильне спостереження за можливими відхиленнями від плану і віддає перевагу досягненню прогресу за допомогою встанов-

люваного і підтримуваного порядку усереднені організації [8, с. 36].

2. «Цілеспрямований стратег». Цей тип лідера був уперше описаний в роботах І. Ансоффа, К. Эндрюса, Р. Чандлера. Це були перші архітектори проектної школи стратегічного менеджменту. Вони підкреслювали роль керівника як першої особи по плануванню середньо- і довгострокового розвитку підприємства [1, с. 99].

Як свідчили дослідники, керівник цього типу намагається проектувати стратегічний розвиток, тлумачивши формування і реалізацію стратегії як керований ним і свідомий розумовий процес. Ключовими при такому підході видаються питання типу: «де ми тепер?», «де ми хочемо бути?», «як ми збираємося досягти цього?» в процесі систематичного планування бізнесу.

Важливе значення тут має точна характеристика цілей бізнесу, виражених в кількісних показниках. Фактично, за даною моделлю функціонування підприємства розбивається (відповідно до цілей) на ряд проектів, що мають цілком певну тимчасову тривалість. Сам же аналіз майбутнього розпадається при такому підході на аналіз проектів і дослідження зовнішнього середовища.

«Цілеспрямований стратег» по суті – проектувальник, що враховує мінливість середовища. Саме тому в рамках цієї школи управління виникли аналітичні методи стратегічного планування для розробки відповідних стратегій ринку і продукту, що відповідають продуктивним можливостям бізнесу з урахуванням його сильних і слабких сторін та загроз зовнішнього середовища. Плануючи стратегію, такий керівник використовує методи свого історичного попередника – «класичного адміністратора», делегуючи їх підлеглим, які керують окремими фрагментами проектів, вирішують ключові завдання по управлінню проектами і контролю бюджету [9, с. 33].

3. «Керівник з десятьма особами». Моделі класиків теорії управління неодноразово піддавалися критиці за не реалістичність втілених у них уявлень про те, як фактично здійснюється керівництво підприємством. Якщо класична школа представляла діяльність менеджера як послідовність «роздум – розрахунок – складання плану – контроль за його виконанням», то в нових теоріях керівник утілював щонайменше десять ролей: «лідер»; «координатор»; «генератор ідей»; «спостерігач»; «спікер»; «громовідвід»; «розподільник»; «підприємець»; «посередник»; «вихователь» [3, с. 117].

Ця модель лідерства керівництва підкреслює вплив на керівника і керовані процеси ухвалення рішення типу «навчання у дії» в такій системі розробки стратегії, де стратегії

з'являються частіше, ніж це планується, і де політичні і соціальні взаємодії грають визначальну роль.

4. «Фахівець з політичних ризиків». Такий керівник головним чином орієнтований не на внутрішню діяльність підприємства, а на зовнішні зміни, прекрасно розбирається в їх відносній важливості і у ступені впливу на організацію. При цьому, керівник даного типу має не лише прозорливість, але і динамічність. Це дозволяє йому приймати рішення відповідно до обставин, що змінюються. З точки зору фахівця з політичних ризиків, основними завданнями стратегічного керівника являються моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, ідентифікація критичних стратегічних проблем (тих проблем, які можуть серйозно вплинути на безпеку і розвиток організації).

Керівник такого типу має бути експертом по аналізу структур влади. Часто ці керівники рекрутуються з середовища колишніх регіональних чиновників.

5. «Жрець конкурентоспроможності». Мається на увазі керівник, що фокусує свою увагу винятково на завданні досягнення конкурентної переваги в ринковому середовищі. Такий лідер сподівається, що норма прибутку підприємства, що завоювало таке положення, стане вища середньогалузевої.

В останнє десятиліття особлива увага приділялася питанню про те, як підприємство може зайняти більш високу, ніж середня, позицію в умовах ринкового конкурентного середовища. Ця увага, до речі, вже саме по собі живила і посилювала конкуренцію.

6. «Проникливий перетворювач». «Проникливий перетворювач» – це людина, яка інтуїтивно відчуває слабкі і сильні сторони бізнесу і віддає перевагу систематичній аналітичній роботі, заснованій на переробці великої кількості інформації [2, с. 81].

Місія такого керівника, по-перше, передбачати успішне майбутнє, по-друге, розробити структуру підприємства і управляти ним і, по-третє, використати діапазон «інтуїтивного» керівництва, який включає високий рівень управлінського дарування, мотивації, намір переслідувати цілі, виняткові комунікативні навички і здатність виступати в ролі моделі поведінки для інших.

7. «Адепт самоорганізації». Оскільки зовнішнє середовище навколо підприємств стає усе більш мінливим і непередбачуваним, основною стає вимога здійснювати безперервну «самоорганізацію» навколо стратегічних проблем, забезпечуючи постійну локальну трансформацію управлінських

структур. По суті, йдеться про децентралізацію керівництва [5, с. 98].

8. «Стратег вирішального повороту». Це керівник, який приступає до керівництва, коли вже прийнято рішення про переорієнтацію підприємства, здійснення кардинального повороту. Найкраще призначення такого керівника – використання його як конкурсного керівника. Часто «проникливий перетворювач» зображується як «стратег вирішального повороту». Проте, «стратег вирішального повороту» має бути більше автократичним, безжалюбним і швидкодіючим, ніж проникливий перетворювач, оскільки його покликання – «врятувати» підприємство в умовах кризи.

Важливість цієї стратегічної моделі керівництва зросла у зв'язку зі збільшенням масштабів невдач у бізнесі. Для умов України цей тип керівників є актуальним.

9. «Антикризовий лідер». «Антикризовий лідер» створює організаційні структури, які безперервно перевіряють організацію на предмет можливого виникнення кризи, а іноді і стимулюють процедури імітації криз для формування систем і підготовки персоналу, здатного ефективно протидіяти кризам [4, с. 140-141].

Кожна з вказаних стратегічних моделей керівництва організацією може спостерігатись на будь-якому етапі життєвого циклу.

При вивченні дослідниками проблеми взаємодії лідера і його команди встановлено, що тривалість лідерства залежить від тривалості неформального впливу лідера на його послідовників, які йдуть за ним у досягненні мети. Щоб подовжити цей вплив лідеру необхідно докласти відповідних зусиль у постійній роботі над собою, аби підтвердити очікування команди щодо його лідерських якостей і лідерської поведінки.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що існуючі моделі лідерства, започатковані і розвинені вітчизняними й закордонними дослідниками, дозволили встановити, що лідером у процесі діяльності стає той, хто здобуває послідовників і хто користується повагою і авторитетом завдяки якостям, що мають найвищу цінність для команди: професіоналізм, компетентність, здатність до нестандартного продуктивного мислення й бачення стратегії розвитку, чесність, інтелект, ерудиція, енергійність, стійкість поглядів і упевненість в собі, прагнення до саморозвитку і самовдосконалення, піклування про постійне професійне зростання персоналу.

**Список літератури:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2007. – 519 с.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособ. / А. С. Афонин. – К.: МЗУУП, 2010. – 304 с.
3. Башкатов Б. И. Международная статистика труда / Б. И. Башкатов, Г. Ю. Карпущина. – М.: Дело и сервис, 2001. – 208 с.
4. Борщ Л. В. Економічна сутність лідерського потенціалу / Л. В. Борщ // Формування ринкових відносин: Зб. наук. праць. – 2013. – Вип. № 7(62). – С. 138-144.
5. Вшюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вшюнас. – М., Наука, 2000. – 243 с.
6. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
7. Коун Р. Дж. Стратегическое планирование высокого участия: когда реализуются люди и их идеи: Практическое пособие по менеджменту / Р. Дж. Коун. – Сизтл: Изд-во Вашингтонского университета, 1989. – 232 с.
8. Мильор Р. Г. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла. Планирование личных действий / Р. Г. Мильор / Пер. з англ. Крылова Г. А. – СПб.: Информ-издат, Агентство «Лик», 2003. – 136 с.
9. Таунсенд Р. Секреты управления, или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли / Таунсенд Р. – М.: ППК «Интерконтакт», 2001. – 92 с.
10. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе – М.: АО «Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 2003. – 240 с.
11. Хусаинов Р. В., Шутов О. Г. Самоменеджмент як інструмент формування особистості сучасного фахівця з менеджменту / Шутов О. Г., Хусаинов Р. В. // Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект: матеріали I Всеукр. заочної наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 27 березня 2014 р. – Київ: ПП «ЕмПауер Рісерч», 2014. – С. 115-119.

**Данченко Л.Г., Гордына В.В.**

Киевский национальный лингвистический университет

## **СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ТИПОВ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Аннотация**

В работе на основе анализа научных источников рассмотрят стратегические модели типов руководства и лидерства в организации. Проанализированы основные характеристики стратегических моделей типов лидеров бизнеса и их влияние на эффективность функционирования современной организации. В результате проведенного исследования охарактеризованы существующие модели лидерства, лидерские качества, зависимость продолжительности лидерства от продолжительности неформального влияния лидера на его последователей; согласно проведенного анализа сделаны выводы относительно выбранных стилей поведения; предложено усовершенствование лидерства на принципах типа руководителя-реформатора.

**Ключевые слова:** организация, менеджер, лидерство, руководство, стратегия.

**Danchenko L.H., Gordyna V.V.**

Kyiv National Linguistic University

## **MODERN STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TYPES AND LEADERSHIP IN THE ORGANIZATION**

### **Summary**

In this article, based on analysis of scientific sources consider the types of models of strategic management and leadership in the organization. The basic characteristics of the types of strategic models of business leaders and their impact on the efficiency of the modern organization. The study described the existing models of leadership, leadership length dependent on the duration of exposure informal leader to his followers; according to the conclusions of the analysis on selected behaviors; proposed improvements on the principles of leadership head-type reformer.

**Keywords:** organization, manager, leadership, guidance, strategy.