

*Рубльов В.В.,
консультант з питань протидії та запобігання корупції,
Волинська обласна рада*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. У статті досліджено зміст поняття лідерства, еволюцію концепцій та теоретичний базис (принципи і базові елементи). Здійснено аналіз основних теорій лідерства та встановлено відсутність єдиного теоретичного підходу до трактування цього явища. На засадах єдності теорії та практики проаналізовано існуючі організаційно-економічні моделі та виокремлено модель «7-С» як таку, що може широко використовуватись при нарощуванні та реалізації лідерського потенціалу в управлінні комунальними підприємствами. Автором визначено зміст елементу лідерства при одержанні інформації для побудови моделі «7-С» та удосконалено опис етапів формування моделі лідерства у рамках концепції «7-С».

Ключові слова: лідерство, теоретичні основи лідерства, концепції лідерства, моделі лідерства, управління комунальними підприємствами.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день у рамках процесів децентралізації влади спостерігається стійка тенденція до підвищення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні важливих соціально-побутових потреб, що складають невід'ємну частину високого рівня життя населення. Згідно «Про місцеве самоврядування в Україні», матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад. Одним з ключових інститутів ефективного використання комунальної власності є комунальні підприємства. Таким чином, важливою теоретико-прикладною проблемою є розробка нових конкурентоспроможних економічних інструментів управління комунальними підприємствами, зокрема у аспекті формування і використання лідерського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці лідерства присвячено сучасні праці Весельської А. Л., Волківської Д. А., Дармограй О. О., Сорокопуд М. Є., Тельпіс О. В., Юкіш В. В. Теоретичні основи лідерства розробляли Бейлс Р., Блейк Р., Конгер Дж., Левін К., Макіавелі Н., Манн Р., Мітчел Т., Стогділл Р., Фідлер Ф., Х'юстон М. Хаус Р., Херсі П., Хоманс Дж., Шамір Б. та ін. У цих та інших працях розглянуто зміст поняття, основні теорії та моделі лідерства на підприємстві.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну дослідженість проблематики лідерства, практично відсутні науково-прикладні розробки щодо реалізації конкретних рекомендацій на прикладі комунальних підприємств.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтувати економічну модель реалізації теоретичних концепцій лідерства на комунальних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. О. В. Тельпіс зауважує, що лідерство – універсальний за своєю природою феномен суспіль-

ного життя, який проявляється у великих і малих організаціях, у бізнесі і релігії, у компаніях і університетах, у неформальних організаціях, у вуличних зграях і масових демонстраціях. Науковець стверджує, що лідерство властиво тій сфері людської діяльності, для існування якої потрібне виділення лідерів і послідовників [1, с. 237-238]. О. О. Дармограй формулює теоретичне визначення поняття лідерства виходячи з таких концептуальних засад: «Лідерство це – реалізація оптимальної, у деякому змісті, системи внутрігрупової взаємодії (взаємодії між членами групи), спрямованої на досягнення загальногрупових цілей. Відповідно, на протікання даної діяльності і її результат можуть впливати здатність лідера вирішити завдання ситуаційного аналізу й адекватності його дій у даній ситуації [2, с. 2].

У вітчизняній економічній думці досить слабо простежується діалектичний зв'язок нинішніх концепцій лідерства та накопиченого історичного досвіду щодо осмислення цього феномену. Зауважимо, що найвагомішим внеском у теорію лідерства славиться праця Н. Макіавелі «Государь», викладена у якій концепція розкривається через чотири тези: влада лідера базується на підтримці прихильників; підлеглі повинні знати, чого очікувати від лідера та чого лідер очікує від них; лідер повинен мати волю виживання; лідер – завжди зразок мудрості і справедливості для своїх прихильників [1, с. 238]. Звідси можна вивести низку історично сформованих принципів лідерства – принципи підтримки прихильників, передбачуваності, виживання, зразковості.

На нинішньому етапі принципові положення лідерства виводяться з низки функціональних характеристик лідера: готовність до ризику, вміння надихнути, делегування повноважень, лідер як приклад наслідування, цінування індивідуального внеску членів команди і відзначення досягнень [3, с. 237]. Умовно, теоретичним базисом (базовими елементами) лідерства можливо назвати елементи концепції «7-С»: стратегія, структура, системи і процедури роботи (закріплені у відповідних інструкціях), стиль, склад персоналу, сума навичок і сумісно сповідуваний персоналом цінності [4].

На сьогоднішній день сформовано досить багато теорій лідерства [1, с. 239; 5, с. 22; 6; 7, с. 46]:

1. Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс) – виникнення лідерства пов'язується з існуванням психологічного обміну цінностями (значущими особистісних якостями, вміннями, знаннями, досвідом).

2. Теорія людських ролей (Р. Бейлс) – обґрунтовує розподіл керівників за типами лідера-професіонала, котрий займається розв'язанням робочих питань та «емоційного лідера», котрий урегулює людські стосунки у колективі.

3. Теорія харизматичного лідера (Дж. Конгер, Р. Хаус, Б. Шамір) – обґрунтовує лідерство наявністю певних якостей, що у сукупності формують харизму лідера – властивість, яка викликає у послідовників довіру та готовність слідувати за лідером.

4. Інтерактивна теорія – припускає можливість будь-якого члена колективу стати лідером у залежності від особистих властивостей цього та інших членів колективу, ситуації та мети, що стоїть перед колективом.

5. Синтетична теорія – основним завданням лідера вважається організація (синтез) міжособистісних стосунків у колективі.

6. Ситуативна теорія (Ф. Фідлер) – лідерство виникає як реакція на конкретну ситуацію, вирішення або ефективна поведінка в умовах якої вимагають певного комплексу особистісних рис, умінь, навичок, володіння специфічними управлінськими методами та прийомами.

7. Теорія рис (Р. Манн, Р. Стогділл) – розглядає лідера як сукупність певних психологічних якостей, наявність яких сприяє набуттю індивіда статусу лідера, і наділяють його здатністю приймати владні рішення відносно інших людей.

8. Поведінковий підхід (Р. Блейк, К. Левін) – результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, стільки тим, як лідер поводить себе з послідовниками.

9. Адаптивний підхід (Т. Мітчел, П. Херсі) – ефективність лідерства визначається здатністю адаптуватись до швидко змінюваних обставин.

10. Системна теорія (М. Х'юстон) – розглядає процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом.

Серед найбільш відомих теорій лідерства – теорія особистісних якостей, поведінковий підхід і ситуаційна теорія лідерства. О. О. Дармограй зауважує, що «кожна з теорій “закривала” частину загальної проблеми, але не вирішувала її цілком. При цьому варто відзначити, що жодна з теорій не була до кінця прийнята, усі вони зазнавали критики, але, проте, всі вони так чи інакше використовувалися і використовуються в практиці. На сьогоднішній день немає єдиної теорії (або підходу), що поєднувала б усі дослідження і відображала загальне бачення теоретиками і практиками феномена лідерства і фігури лідера» [2, с. 2].

Важливим теоретичним питанням є типологія лідерства. О. В. Тельпіс виокремлює низку чинників, що визначають формування типу лідерства: політична системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т.д.); виробничі відносини; загальнолюдські цінності та цінностей певного суспільства; психофізіологічна природа людини (проявляється в основному в потребах); національний менталітет [1, с. 239].

Перехідним етапом на шляху практичної реалізації теоретичних знань про лідерство є розробка організаційно-економічних моделей. У цьому плані звернемо увагу на загальновідомі моделі ситуаційного лідерства [3, с. 236]:

1. Ситуативна модель Ф. Фідлера – враховує такі змінні, як відносини між керівником і підлеглими, зміст завдання та його структурованість, посадові повноваження персоналу.

2. Модель «шлях – мета» Т. Мітчела і Р. Хауза – враховує два типи ситуаційних факторів: характеристики послідовників і фактори організаційного середовища.

3. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара – базується на двох основних типах поведінки, які демонструють менеджери по відношенню до своїх підлеглих. Перший тип – поведінка завдань, визначається мірою участі лідера у односторонній комунікації, розподілі ролей для підлеглих і ставленні конкретних завдань. Другий тип – поведінка відносин, визначається залученням лідера у двосторонню комунікацію, емоційну підтримку і турботу про підлеглих.

4. Модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона – враховує п'ять стилів поведінки лідера і сім (пізніше – 10) критеріїв,

по яких оцінюється ситуація «підлегли – керівник». Враховуються такі критерії, як вимоги до якості прийняття рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими, інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічний розкид підлеглих. Стилі поведінки лідера включають: авторитарний I – керівник приймає рішення самостійно; авторитарний II – керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення; консультативний I – керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення; консультативний II – керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення; груповий (партнерський) II – керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення.

Оригінальні моделі лідерства можливо сформулювати на основі концепції «7-С», що базується на семи елементах мікросередовища організації (стратегія, структура, системи і процедури роботи (закріплені у відповідних інструкціях), стиль, склад персоналу, сума навичок і сумісно сповідуваних персоналом цінностей) шляхом встановлення пріоритетності, взаємодії, узгодження окремих складових.

Інформація для побудови моделі одержується шляхом заповнення анкети – чек-листу. Перелік орієнтовних питань, удосконалений на основі питань, запропонованих у [4] з урахуванням потреб управління комунальними підприємствами подано у таблиці 1.

Формування моделі лідерства у рамках концепції «7-С» відбувається за шістьма етапами, описаними у [4]. Опис етапів удосконалено автором з метою відображення особливості побудови моделі лідерства.

1. Збір інформації. На основі запропонованого переліку питань з урахуванням доповнень, що описують лідерські аспекти формується стек даних, використання яких у подальшому необхідне для ефективної роботи моделі. Для такого стеку повинні виконуватись наступні вимоги: конкретність, лаконічність, ґрунтовність, деталізованість.

2. Аналіз суперечностей. Кожен елемент моделі повинен бути співставлений з рештою з метою виявлення конфлікту елементів. Особливу увагу необхідно звернути на роль лідерів у гармонізації елементів. Цей етап визначає подальші пріоритети роботи лідерів. Наприклад, якщо сума навичок не відповідає складу працівників, можливо виділити такий пріоритетний напрямок роботи лідера, як навчання існуючих працівників або пошук таких, що відповідають вимогам посад. Це, у свою чергу, визначає особливі вимоги до лідера як ефективного гравця ринку праці.

3. Побудова ідеальної моделі. Передбачає пошук серед усієї сукупності альтернативних варіантів таких, які сприятимуть максимальній гармонізації усіх елементів моделі. При цьому слід керуватись критеріями ефективності – зміни існуючої моделі мають бути мінімальними при максимальному ефекті, що попередить недоцільні витрати.

4. План змін. Формування плану змін вимагає попередньої підготовленості до змін, у чому має проявитись відповідна характеристика менеджера-лідера. Навіть віднайдення ідеальної моделі на етапі впровадження змін може відклатись або взагалі відмінитись у зв'язку з недостатнім досвідом, навичками, готовністю менеджменту та працівників до змін на підприємстві. Особливо це стосується комунальних підприємств, де часто готовність до змін є досить низькою.

Перелік питань, необхідних для одержання даних щодо формування моделі лідерства на основі концепції «7-С»

№ з/п	Запитання	Зміст елементу лідерства
Система цінностей		
1.	Які основні цінності підприємства?	Чи входить до таких цінностей лідерство.
2.	У чому полягає корпоративна культура підприємства?	Роль лідера у розбудові корпоративної культури.
3.	Наскільки повно у практичній діяльності відображена кожна з цінностей?	Чи базується діяльність керівництва на визначених цінностях.
Стратегія		
4.	У чому полягає стратегія та ключові цілі підприємства?	Роль лідерів у розробці стратегії.
5.	Як підприємство збирається досягнути поставлених цілей?	Співвіднесення керівництво/лідерство.
6.	Чи є у підприємства конкуренти та які використовуються методи конкурентної боротьби?	Розвиток лідерства у конкурентних умовах.
7.	Яким чином підприємство досягає задоволеності потреб споживачів?	Роль лідерства у досягненні задоволеності потреб споживачів.
8.	Як стратегія підприємства співвідноситься з ключовими тенденціями захисту оточуючого середовища?	Соціальна значимість керівника-лідера підприємства.
9.	Чи відображено у стратегії елементи соціальної відповідальності?	
Структура		
10.	На які підрозділи поділяється підприємство та як визначається ієрархія?	Закріплення відповідальності лідерів за окремими напрямками роботи.
11.	Яким чином кожен відділ взаємодіє з іншими та координує свої дії?	Комунікативна функція лідерів.
12.	Як відбувається робота у проектних групах та як формуються такі групи?	Проектно-організаційна функція лідерів.
13.	Спосіб прийняття рішень – централізований чи децентралізований?	Визначення стилю роботи лідерів в умовах прийняття рішень.
14.	Який тип прийняття рішень допомагає чи перешкоджає усталеному процесу роботи підрозділів	Аналіз стилю прийняття рішень лідерами.
15.	Які основні пріоритети роботи кожного підрозділу?	Визначення основних напрямків роботи лідерів підрозділів.
Система управління		
16.	Якими процесами, системами контролю та управління підтримується робота підприємства?	Закріплення ролі лідерів у межах кожної з управлінських підсистем.
17.	Як відбувається контроль, моніторинг, оцінка якості роботи підприємства?	Вплив лідерства на ефективність роботи підприємства та якість.
Стиль взаємовідносин на підприємстві		
18.	Який стиль управління поширений на підприємстві?	Аналіз стилю управління лідерів.
19.	Чи ефективний стиль, що є найпоширенішим?	Ефективність лідерської роботи у рамках прийнятого стилю управління.
20.	Працівники діють в умовах внутрішньої конкуренції чи кооперації?	Визначення напрямку розвитку лідерства – конкурентно орієнтований чи кооперативно-орієнтований.
21.	Групи, які працюють на підприємстві, мають номінальний (штучно утворені) чи реальний (колективний) характер?	Командотвірна функція лідера.
Склад працівників		
22.	Які посади та спеціальності представлені на підприємстві?	Місце лідерів у формальній кадровій структурі.
23.	Які посади є вакантні та повинні бути заповнені?	Роль лідерів у формуванні кадрового потенціалу підприємства.
24.	Які посади можуть бути скорочені без завдання шкоди процесам на підприємстві?	Ефективність лідерської роботи у оптимізації кадрового складу.
25.	Чи мають працівники достатню компетенцію?	Освітньо-компетентнісна функція лідера.
Сума навичок		
26.	Які навички працівників та керівників є найбільш сильними та значимими	Аналіз навичок лідерів.
27.	Що підприємство та його працівники уміють робити найкраще?	Визначення сильних сторін лідерів.
28.	Чи є слабо виражені (або відсутні) навички, які необхідно покращити (розвинути) для ефективної роботи підприємства?	Визначення слабких сторін лідерів.
29.	Яким чином на підприємстві побудований контроль, моніторинг та оцінка необхідних навичок та компетенцій?	Роль лідерів у оцінці роботи персоналу підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [4] та власних досліджень

5. Впровадження змін. Є найважливішим етапом, що об'єктивує попередньо проведену роботу. Значний спротив змінам може призвести до постійного відкладання даного етапу, що супроводжуватиметься значними втратами як часу, так і можливих доходів від реалізації моделі. Таким чином, для впровадження змін необхідно сформулювати готову до змін команду та надати їй усе необхідне забезпечення та повноваження.

6. Контроль та регулювання. На даному етапі слід порівняти заплановані цілі з конкретним результатом і, у випадку необхідності, внести корективи у плани роботи та хід діяльності.

Використання даної моделі відзначається як наявністю теоретичного підґрунтя так і очевидною практичною спрямованістю, що дає підстави рекомендувати її як методичний інструмент управління комунальними підприємствами на засадах лідерства.

Висновки і пропозиції. З огляду на проведені дослідження доходимо висновку, що управління комунальними підприємствами на засадах лідерства вимагає уважного вивчення існуючих теорій та моделей лідерства. Використання основних відомих теорій лідерства, як-от теорія особистісних якостей, поведінковий підхід і ситуаційна теорія лідерства уможливить створення на комунальному підприємстві необхідного клімату та організаційної культури для розвитку лідерського потенціалу. Для повноцінної реалізації лідерського потенціалу необхідно впроваджувати конкретні моделі лідерства. З цією метою автором удосконалено існуючу модель управління підприємством «7-С» з уведенням нових аспектів як збору даних, так і алгоритму змін на підприємстві у відповідності до цієї моделі з урахуванням ролі та функцій лідера за окремими складовими моделі.

Перспективним напрямком подальших досліджень слід вважати подальше поглиблення теоретичних знань та практичних методів впровадження концептуальних засад лідерства в управлінні підприємствами, зокрема комунальними.

Література:

1. Тельпіс О. В. Антропологічна природа політичного лідерства в міжнародних відносинах / О. В. Тельпіс // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2011. – Вип. 103(1). – С. 236-247.
2. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорій лідерства / О. О. Дармограй. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duug_2012_11_8
3. Юкіш В. В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства / Юкіш В. В. // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 6. – С. 235–239.
4. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Електронний ресурс] // Powerbranding. – Режим доступу <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>
5. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний

аналіз / Весельська А. Л. // Наука і освіта. – 2014. – №5 (122). – С. 19-24.

6. Сорокопуд М. Є. Концептуальні положення теорії рис політичного лідерства [Електронний ресурс] / Сорокопуд М. Є. // SWorld. – 2015. – Режим доступу <http://www.sworld.com.ua/konferm2/56.pdf>
7. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства / Д. А. Волківська // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. – 2014. – Вип. 115. – С. 45-47.

Рубльов В.В. Теоретические основы лидерства в управлении предприятиями

Аннотация. В статье исследовано содержание понятия лидерства, эволюцию концепций и теоретический базис (принципы и базовые элементы). Проведен анализ основных теорий лидерства и установлено отсутствие единого теоретического подхода к трактовке этого явления. На основе единства теории и практики проанализированы существующие организационно-экономические модели и выделена модель «7-С» как такую, которая может широко использоваться при наращивании и реализации лидерского потенциала в управлении коммунальными предприятиями. Автором определено содержание элемента лидерства при получении информации для построения модели «7-С» и усовершенствовано описание этапов формирования модели лидерства в рамках концепции «7-С».

Ключевые слова: лидерство, теоретические основы лидерства, концепции лидерства, модели лидерства, управления коммунальными предприятиями, модель «7-С».

Rublov V.V. Theoretical foundations of leadership in enterprise management

Summary. The paper studied the content of the concept of leadership, the evolution of concepts and theoretical basis (the principles and basic elements). Author analysed the main theories of leadership and found no unified theoretical approach to the treatment of this phenomenon. On the basis of the unity of theory and practice, author analysed the existing organizational-economic models and highlighted the model of «7-S» as one that can be widely used in the building and implementation of leadership potential in the management of communal enterprises. The author defined the content of the leadership element in the preparation of information for the construction of the «7-S» model and improved description of the leadership models stages of formation in the framework of the «7-S».

Keywords: leadership, theoretical foundations of leadership, leadership concepts, leadership models, utilities management, «7-S» model.