

УДК 658:005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>**Гурман О.М.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-2635>

Olena Hurman

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Власюк Ю.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3134-938X>

Yuliia Vlasiuk

Khmelnytsky Polytechnic Professional College by
Lviv Polytechnic National University

РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT OF MANAGER POTENTIAL AND THE EFFICIENCY OF HIS ACTIVITIES

Анотація. Метою даної статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку потенціалу керівника, їх вплив на результати діяльності керівника, колективу та підприємства. У статті обґрунтовано залежність результатів функціонування підприємства від професійного потенціалу та компетентності керівника. Визначено основні проблеми, які виникають за умови недостатнього розвитку потенціалу керівника. Особливу увагу приділено проблемам лідерства і керівництва, що виникають на переважній більшості підприємств. Розглянуто зв'язок ефективної діяльності організації з психологічними факторами. Зазначено, що на результати діяльності організації значною мірою впливають особистісні якості керівника, методи і стилі керівництва, система стимулювання діяльності працівників, морально-психологічний клімат у колективі. Досліджено вплив на ефективність управління особистості керівника, використовуючи такі компоненти як біографія, риси особистості, здібності. Зазначено, що однією з ключових особливостей створення психологічного портрета сучасного керівника є стиль керівництва – стійка система способів, методів, форм практичної діяльності керівної особи. Доведено, що стилі та методи управління взаємопов'язані. Акцентовано увагу, що стиль управління розглядається як індивідуальний, оскільки відображує риси особистості керівника, те як він взаємодіє з колективом, яку методику прийняття рішення застосовує. Запропоновано модель формування стилю керівника, що включає особистісно-психологічні якості, ділові якості, професійні якості, а також фактори системи управління. Розглянуто вплив стилю керівника на результативність роботи колективу та підприємства в цілому. Розглянуто проблему обмежень (недостатньо розвинених навичок керівника), як фактора, що стримує потенціал та погіршує результати роботи керівника, колективу та організації в цілому. Обґрунтовано важливість розробки програми розвитку потенціалу керівника, яка повинна бути реалістичною, чітко структурованою і адаптованою до конкретної особи, мати чіткі цілі і повною мірою відповідати поставленим завданням.

Ключові слова: потенціал керівника, ефективність, стиль керівництва, лідерство, програма розвитку.

Abstract. The purpose of this article is to study the theoretical and practical aspects of formation and development of managerial potential, and their impact on the performance of the manager, the team and the enterprise. The article substantiates the dependence of enterprise performance on the professional potential and competence of a manager. The main problems that arise in case of insufficient development of the manager's potential are identified. Particular attention is paid to the problems of leadership and management that arise in the vast majority of enterprises. The relationship between the effective activity of an organization and psychological factors is considered. It is noted that the results of the organization's activities are largely influenced by the personal qualities of the leader, methods and styles of leadership, the system of incentives for employees, and the moral and psychological climate in the team. The influence of the manager's personality on the efficiency of management is studied, using such components as biography, personality traits, and abilities. It is noted that one of the key features of creating a psychological portrait of a modern leader is the leadership style – a stable system of ways, methods, forms of practical activity of a manager. It is proved that management styles and methods are interrelated. It is emphasized that the management style is considered as an individual one, since it reflects the personality traits of the manager, how he or she interacts with the team, and what decision-making methodology he or she uses. A model of formation of the manager's style is proposed, which includes personal and psychological qualities, business qualities, professional qualities, as well as factors of the management system. The influence of the manager's style on the performance of the team and the enterprise as a whole is considered. The problem of limitations (insufficiently developed managerial skills) as a factor that restrains the potential and worsens the performance of the manager, the team and the organization as a whole is considered. The author substantiates the importance of developing a managerial development program, which should be realistic, clearly structured and adapted to a particular person, have clear goals and fully meet the tasks set.

Keywords: manager's potential, efficiency, management style, leadership, development program.

Постановка проблеми. Останнім часом підприємства функціонують у досить складних умовах. Поруч з викликами зовнішнього середовища перед організаціями постає і багато внутрішніх проблем. Складнощі, що виникають у внутрішньому середовищі підприємств, частково пов'язані з недостатнім розвитком системи управління, а цей розвиток, в свою чергу, залежить від професійного потенціалу та компетентності керівників.

Однією з основних задач є необхідність розуміння та оцінки впливу розвитку особистого потенціалу керівника на результативність управління та діяльність підприємства і цілому. Крім того, актуальними залишаються питання визначення конкретних методів та інструментів, які сприяють розвитку керівника та підвищенню ефективності його діяльності. Також важливим є визначення факторів, що впливають на мотивацію керівників до особистого росту та навчання. Дослідження цих аспектів може сприяти більш глибокому розумінню та покращенню ефективності керівництва в різних організаціях та сферах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку потенціалу керівника та ефективності його діяльності розглянуть зарубіжними фахівцями, серед яких Адісес І., Вешлер І. і Масарик Ф., Друкер П., Фідлер Ф., Врум В., Йеттон Ф., Мескон М., Херсі П., Бланшард К. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання. Проте, процеси розвитку потенціалу та формування ефективного менеджера в сучасних умовах потребують подальших досліджень.

Метою даної статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку потенціалу керівника, їх вплив на результати діяльності керівника, колективу та підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ефективна діяльність підприємства пов'язана з дією багатьох факторів. Одним з визначальних є вплив особистості керівника. На рис. 1 наочно показаний зв'язок ефективної діяльності організації з дією окремих психологічних факторів.

Діяльність керівника є досить різноплановою. З метою забезпечення ефективної роботи підприємства, ідеальний керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання та вміння їх застосовувати. При цьому мати індивідуальний підхід до працівників підприємства, здатність впливати на їх поведінку

і мотиви діяльності з метою досягнення цілей організації тощо. Така ситуація спостерігається далеко не завжди, тому з цієї на низки інших причин, при забезпеченні ефективності організації періодично постають проблеми лідерства і керівництва.

Практично у кожній команді існує керівник та лідер. Лідер не призначається офіційно та не обіймає посади, проте є відмінним організатором, неформально керує командою. На відміну від лідера, керівники призначаються вищими органами офіційно, тоді як справжній лідер просувається «знизу-вгору». Лідер спілкується на міжособистісному рівні з підлеглими, коли керівник буде спілкування в рамках, які залежать від його цілей. Завдяки цьому лідер має здатність передавати своє бачення мети, ентузіазм, насаду людям. Формальні керівники орієнтуються лише на встановлені раніше цілі та часто пасивно реагують на зміни у команді. Керівники самостійно опрацьовують дії та планують, як залучити необхідні ресурси для підтримки організаційної ефективності, у той час як лідер, щоб досягти такого ефекту, використовує лише розробку бачення майбутнього і шляхів його досягнення [2; 3].

Відмінність лідерства від керівництва також полягає в тому, що лідерство не стабільне, лідер не має формальних важелів тиску на підлеглих і обмежується лише малою групою впливу. Лідер збирає собі команду з колег, які поділяють його цінності, використовує емоції та інтуїцію при взаємодії з послідовниками, викликаючи у них сильне почуття прихильності.

Виходячи з наведеного вище, розглянемо процес взаємодії лідера та керівника, адже будь-яка організація є формальною та неформальною одночасно.

Перше, що слід зазначити, що керівництво та лідерство постають як спосіб координації та управління взаємовідносинами членів соціальної групи. Перший присутній лише у формальних відносинах, а інший – у неформальних. По-друге, вони реалізуються у процесі соціального впливу на колектив, відмінність полягає в офіційних та неофіційних способах впливу. По-третє, вони передбачають дотримання субординації в колективі.

Розглядаючи різницю цих двох понять, можна дійти висновку, що для сучасного керівника важливо грамотно поєднувати у собі риси як лідера, так і менеджера.

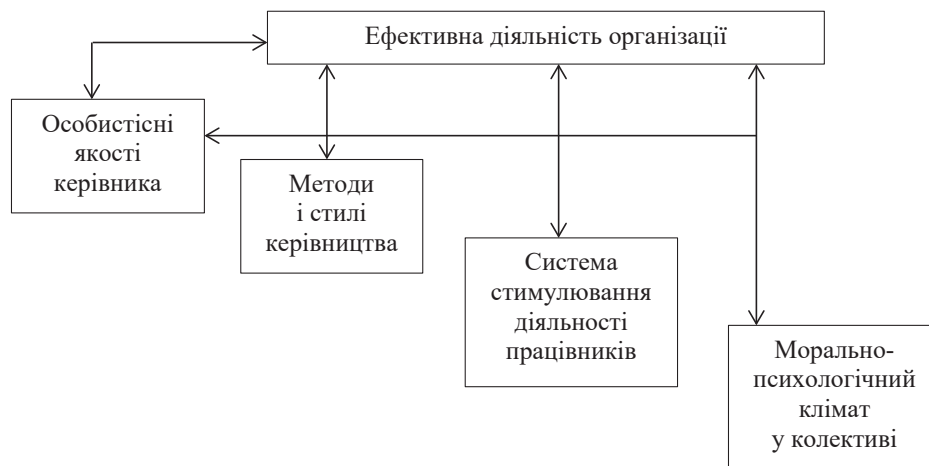


Рисунок 1 – Зв'язок ефективної діяльності організації з психологічними факторами

Джерело: побудовано за [1; 3]

Особистість керівника можна розглядати, використовуючи такі компоненти як біографія, риси особистості, здібності. До біографічної характеристики особи належать: вік, стать, освіта, соціально-економічний статус. Вік визначається не стільки як фізіологічна характеристика, скільки як досвід, адже зв'язок між віком та ефективністю управління не виявлено.

Від статі залежить сприйняття та реалізація рольових стандартів поведінки. Зокрема, у традиційних поняттях керівником є чоловік. Хоча й існує різниця між стилями і методами керівництва за гендерною ознакою, науково не аргументовано залежність ефективності від статі. Статус та освіта керівника найбільшою мірою впливають на ефективність управління [3–5].

Важко переоцінити вплив на результати діяльності керівника рис особистості. Ефективному керівнику мають бути притаманні домінантність, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнення поставлених цілей, підприємливість, відповідальність, незалежність думки та соціальна активність.

Ключовою особливістю створення психологічного портрета сучасного керівника також є стиль керівництва – стійка система способів, методів, форм практичної діяльності керівної особи.

Стилі та методи управління взаємопов'язані. Саме стиль управління розглядається як індивідуальний, оскільки відображає риси особистості керівника, те як він взаємодіє з колективом, яку методику прийняття рішення застосовує [1; 3].

Якщо виходити з того, що на формування стилю керівника впливає безліч факторів, то їх необхідно систематизувати, згрупувати й, тим самим, простежити ста-

новлення стилю керівництва за допомогою моделі його формування, що складається з чотирьох блоків (рис. 2).

Основними стилями керівника є авторитарний, демократичний та ліберальний. Для першого властива централізованість влади в одній особі. Такому напрямку характерне адміністрування та обмежені контакти зі співробітниками, одноосібність у прийнятті рішень, безініціативність співробітників, категоричність, різкість, наявність догматизму, стереотипності мислення, а також використання однотипного набору вимог. В результаті формується напружена атмосфера у колективі. Використання такого стилю управління діє у кризовий період, тоді як у довгостроковій перспективі може призвести до зниження ефективності та працездатності колективу.

Для демократичного стилю головною рисою є намагання керівника працювати колегіально. Він вирішує питання разом із колективом, застосовує методи делегування. За достатнього рівня вмотивованості колектив демонструватиме високу працездатність та ефективність.

Для ліберального стилю характерне невтручання у діяльність колективу, надання працівникам повної самостійності у роботі. Відмінними рисами такого керівника є безініціативність, відсутність організаторських здібностей, невиконання функцій контролю. Для впливу на колектив він використовує вмовляння і прохання, оскільки приймає конфлікти. Прагнення зберегти дружні стосунки із колективом не дає йому стати авторитетом. Слід зазначити, що перелічені стилі керівництва зустрічаються лише гібридно, ефективний керівник використовує три стилі в залежності від ситуацій.

Стан психологічного клімату колективу взаємозв'язаний з рівнем групового розвитку та залежить від



Рисунок 2 – Модель формування стилю керівника

Джерело: побудовано на основі [1; 3]

нього. Так керівник впливає на ті фактори, які визначають соціально-психологічний клімат у колективі. З цього випливає, що на формування клімату в колективі впливають риси особистості та стиль керівника. Розглянемо взаємозв'язок між типологією керівників та соціально-психологічним кліматом.

Існують такі негативні типи взаємодії:

1. Керівник, який не діє сам і не вимогливий до інших. У цьому типі активність не заохочується.

2. Керівник, який не діє сам, але вимогливий до інших без урахування обставин. Використовує публічні методи покарання у разі невиконання його вимог. Авторитетом не користується, оскільки його вклад є мінімальним і внески співробітників не оцінюються належним чином.

3. Керівник, який працює з віддачею і вимагає таку саму віддачу від підлеглих. Результативність такого типу залежить від особистісних якостей керівника. До такого типу пристосовуються лише здібні співробітники, інші відсиваються.

Доброзичливий тип:

1. Керівник ставиться до працівників доброзичливо та шанобливо.

2. Керівник дає співробітникам свободу вибору напрямку для роботи, дає можливість працювати над тим, на що кожен здатний.

3. Керівник відзначає результати роботи працівника, що позитивно впливає на мотивацію.

4. Керівник створює умови у розвиток співробітника.

5. Керівник користується авторитетом серед співробітників, є компетентним, доброзичливим, уважним, помірно вимогливим. В такому випадку у працівників формується бажання бачити керівника у ролі наставника.

Також можна виділити гібридні або проміжні типи:

1. Керівник є творчою особистістю. Вимоги ставить невисокі, морально підтримує успіхи кожного. Колектив задоволений таким керівником та його доброзичливістю.

2. Керівник неврівноважений, поведінка залежить від настрою. Клімат у такому колективі емоційно нестійкий.

3. Керівник талановитий, ідейний, його авторитет сприяє успішній роботі колективу. Керівник звертає увагу на індивідуальні особливості співробітників, окремо кожному ставить завдання та мотивує. В результаті формується позитивний психологічний клімат.

Вищезазначені моменти показують, що формування соціально-психологічного клімату в колективі залежить від особистісних якостей та стилю керівництва. Таким чином, базисом для психологічного портрету керівника виступають три складові: особистість, стиль керівництва, авторитет. Кожен з них має свої особливості та впливає на ефективність як керівників так і

організації в цілому. На створення психологічного клімату в колективі впливає діяльність керівництва, яка торкається всіх напрямів роботи колективу.

Кожен керівник має можливість розвиватися та підвищувати ефективність своєї діяльності, проте залишаються і недорозвинені навички, так звані обмеження. Обмеження можна розглядати, як фактор, що стримує потенціал та результати роботи керівника, колективу та організації в цілому.

У якості таких обмежень можна розглядати відсутність самоконтролю, неконкретність особистісних цінностей та цілей, відсутність саморозвитку, невміння вирішувати проблеми, відсутність творчого підходу у вирішенні проблем, нездатність впливати на людей, відсутність навичок керівництва та навчання людей, невміння формувати колективи [1; 3]. Усвідомлення цих недоліків є першим кроком у процесі розвитку потенціалу керівника та покращення результатів діяльності.

Отже, програма розвитку лідерського потенціалу керівника може включати широкий спектр аспектів, починаючи від розвитку конкретних якостей, які сприяють ефективності професійної діяльності, і закінчуючи самоменеджментом [2]. Така програма розвитку повинна бути реалістичною, чітко структурованою і адаптованою до конкретної особи, мати чіткі цілі і повною мірою відповідати поставленим завданням. Відповідно до зазначених умов, з одного боку, програма розвитку повинна бути достатньо детальною для забезпечення контролю та моніторингу її виконання, а з іншого боку – гнучкою для можливості її реалізації у найбільш зручний та ефективний спосіб.

Висновки. Розвиток потенціалу керівника впливає на його здатність приймати обґрунтовані рішення, вирішувати конфлікти, керувати змінами та впроваджувати інновації. Зростаюча конкуренція в бізнесі та швидкі зміни в сучасному світі підкреслюють важливість постійного самовдосконалення керівників. Актуальною стає необхідність переглянути роль та функції менеджера в організаціях. Управління в сучасному світі вимагає індивідуального та інноваційного підходу до оточення, що постійно змінюється, з метою виявлення нових можливостей для розвитку.

Дослідження в галузі розвитку потенціалу керівників також сприяє впровадженню кращих практик у сфері управління, що сприятиме збільшенню продуктивності, підвищенню задоволеності працівників та зниженню ризику негативних наслідків для організації. Отже, розуміння і підтримка розвитку потенціалу керівників стають невід'ємною частиною стратегічного управління та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Бібліографічний список:

1. Адієс І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту / Пер. з англ. С. Опацької. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с
2. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с
3. Дороніна М.С., Лугова В.М., Серіков Д.О., Доронін С.А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 182 с.
4. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 148–153.
5. Шарко І.О., Гуртов О.І. Формування особистості ефективного менеджера: теоретичні та прикладні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 4. С. 117–121.

References:

1. Adizes I. (2006) *Idealnyi kerivnyk: Chomu vy ne mozhetе staty nym i shcho robyty z toho pryvodu: Nova paradyhma menedzhmentu* [The ideal manager: why you can't become one and what to do about it: a new management paradigm] / Per. z anhl. S. Opatskoi. Kyiv: KMA, 266 p.
2. Hura T., Romanovskyi O., Knysh A. (2017) *Psykhohohiia liderstva v biznesi: navchalnyi posibnyk* [Psychology of leadership in business: a study guide]. Kharkiv: Madrid Printing House, 100 p.
3. Doronina M. S., Luhova V. M., Sierikov D. O., Doronin S. A. (2019) *Rozvytok upravlinskoї kompetentnosti kerivnykiv pidpriemstv: monohrafiia* [Development of managerial competence of enterprise managers: monograph]. Kharkiv: IE Liburkina L.M., 182 p.
4. Zhalinska I. V., Arterchuk V. O. (2016) Suchasni pidkhody do rozvytku osobystosti kerivnyka [Modern approaches to the development of the manager's personality]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 6, pp. 148–153.
5. Sharko I. O., Hutorov O. I. (2014) Formuvannia osobystosti efektyvnoho menedzhera: teoretychni ta prykladni aspekty [Formation of the personality of an effective manager: theoretical and applied aspects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9-1, no. 4, pp. 117–121.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2023