

К 005.953.2

JEL Classification L29; M1; D2

DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.09

М. П. ЛІЩИНСЬКИЙ,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту,

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0103-9904>

e-mail: Lmpkiev2014@gmail.com

Роль лідерства у формуванні та функціонуванні системи управління організацією

У статті ґрунтовно досліджено ключові особливості та стратегічну роль лідерства у сучасній системі менеджменту організації. На основі критичного аналізу наукової літератури узагальнено та систематизовано різноманітні підходи до трактування сутності лідерства, що дозволило чітко визначити його змістові характеристики та проаналізувати базові структурні компоненти.

Особливу увагу приділено доведенню критичної значущості лідерства для забезпечення дієвості та ефективності всієї системи управління. Обґрунтовано, що відсутність ефективного лідера або слабкість лідерських функцій безпосередньо призводить до негативного впливу на реалізацію управлінських функцій, ускладнює процеси прийняття рішень та унеможливує досягнення бажаних кінцевих результатів діяльності організації.

В умовах швидкоплинного, крихкого, нелінійного та незрозумілого VANI-світу (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), обґрунтовано доцільність і переваги використання трансформаційного стилю лідерства. Цей стиль розглядається як найбільш адаптивний інструмент для управління змінами та підвищення стійкості. У роботі визначено та деталізовано ключові якості, якими повинен володіти сучасний трансформаційний лідер для успішної навігації в нестабільному середовищі. Зроблено висновок, що сучасне управління висуває нові вимоги до керівного складу, акцентуючи на тому, що менеджери повинні володіти не лише високими професійними та технічними компетентностями, але й розвиненими лідерськими якостями, які є необхідною умовою для повної реалізації управлінського потенціалу та забезпечення стратегічного успіху організації.

Ключові слова: лідер, лідерство, трансформаційне лідерство, лідерські якості, менеджмент, організація.

M. P. LISHCHYNSKYI,
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management,
State University of Information and Communication Technologies
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0103-9904>
e-mail: Lmpkiev2014@gmail.com

The Role of Leadership in the Formation and Functioning of the Organizational Management System

The article thoroughly investigates the key features and strategic role of leadership within the contemporary organizational management system. Based on a critical analysis of scientific literature, various approaches to the interpretation of the essence of leadership are summarized and systematized, which allowed for a clear definition of its content characteristics and an analysis of its basic structural components.

Particular attention is paid to demonstrating the critical significance of leadership in ensuring the effectiveness and efficiency of the entire management system. It is argued that the absence of an effective leader or the weakness of leadership functions directly leads to a negative impact on the execution of management functions, complicates decision-making processes, and makes the achievement of desired final organizational results impossible.

In the rapidly changing, brittle, non-linear, and incomprehensible BANI world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), the expediency and advantages of utilizing the transformational leadership style are substantiated. This style is considered the most adaptive tool for managing change and enhancing resilience. The paper identifies and details the key qualities that a modern transformational leader must possess for successful navigation in an unstable environment. It is concluded that modern management sets new demands for senior staff, emphasizing that managers must possess not only high professional and technical competencies but also developed leadership qualities, which are a necessary condition for the full realization of managerial potential and the assurance of the organization's strategic success.

Keywords: *leader, leadership, transformational leadership, leadership qualities, management, organizations.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, що динамічно змінюється під впливом глобалізації, інформатизації та інтелектуалізації, ефективність організацій залежить від пошуку нових, дієвих механізмів управління. Зміна суспільних та гуманістичних цінностей, зниження результативності суто адміністративного впливу і трансформація мотиваційних пріоритетів працівників вимагають зміни парадигми менеджменту. Це, своєю чергою, підвищує інституційну значущість лідерства в організаціях. За цих умов, лідерство стає ключовим фактором забезпечення дієвості системи менеджменту, оскільки кожен керівник має бути лідером, здатним ефективно **мотивувати** підлеглих на досягнення спільних стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню феномену лідерства, обґрунтуванню якостей, необхідних сучасному лідеру, присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як Грищенко І. М., Єфименко М. О., Кожушко Л. Ф., Маркіна І. А., Прилепа Н. В., Швіндіна Г. О., Шевченко Л. Ю. та ін.

Мета статті. Водночас, незважаючи на численність напрацювань у цій сфері, поява нових викликів, значна трансформація суспільно-політичних процесів та соціально-економічного середовища провадження діяльності обумовлюють набуття феноменом лідерства нового контексту, посилення його впливу на ефективність діяльності організації.

Метою статті є розкриття сутнісних характеристик феномену лідерства, а також визначення його впливу на дієвість системи менеджменту організації

Виклад основного матеріалу дослідження. У теперішніх реаліях одним з най-більш важливих завдань, які стоять перед менеджментом кожної організації є забезпечення її ефективного функціонування. Важливу роль у цьому процесі відіграє лідерство. Зміна сучасної моделі організації (зокрема відхід від жорсткої ієрархічної моделі управління, впровадження плоских організаційних структур, відмова від переважного застосування командно-адміністративних методів управління на користь соціально-психологічних, широке делегування повноважень, використання цільового підходу при формуванні структурних підрозділів) призвела до того, що в сучасній теорії та практиці менеджменту концепція лідерства стала панівною. Заразом складна природа цього феномену обумовила наявність різних підходів до трактування його змістових характеристик й відсутність конкретної визначеності для різних сфер діяльності, зокрема управлінської, соціальної, культурної, військової, політичної тощо.

В сучасній науковій літературі присвяченій проблемам управління зустрічаються різні авторські підходи до визначення сутності поняття «лідерство» (табл.). Попри це, можна стверджувати, що в його основі лежать різні форми соціальної взаємодії лідера та членів колективу, які передбачають відповідний вплив на них з тим, щоб об'єднати їх зусилля навколо спільної мети. Визначальними характеристиками лідерства є:

- стихійний характер виникнення;
- визнання компетентності та професіоналізму лідера;
- неформальний характер впливу;
- орієнтація на досягнення загальної мети;
- взаємодія з членами колективу.

Базовими компонентами феномену лідерства є: лідер, послідовники, характер взаємовідносин між ними, а також середовище в якому відбувається взаємодія.

Варто зазначити, що першоосною лідерства є особистість лідера, сукупність його індивідуальних якостей та цінностей. Адже той хто не вміє керувати власним життям, не може ефективно управляти іншими.

Особистий потенціал лідера, його вміння привертати та утримувати увагу, зосереджувати зусилля на досягненні загальної мети є важливою передумовою успішного функціонування, очолюваного ним колективу.

Іншим важливим елементом лідерства є послідовники лідера, їхній кількісний та якісний склад, соціально-психологічні характеристики (мотиви поведінки, ступінь зрілості, потреби в розробці детальних інструкцій, загальні здібності та компетентність у сфері виконання покладених на них обов'язків, усвідомлення своєї ролі в колективі та досягненні кінцевих результатів діяльності тощо), а також готовність та здатність взаємодіяти у контексті досягнення спільних цілей.

Вагомим фактором лідерства також є характер взаємовідносин між лідером та його послідовниками. Зазвичай він детермінується нормами та прави-

лами, які прийняті в колективі, спільними цілями та пріоритетами розвитку. Специфіка взаємодії лідера та його послідовників полягає в залученні останніх до розв'язання організаційних проблем, створенні сприятливого середовища для взаємної підтримки, виваженому делегуванні владних повноважень тощо.

Значний вплив на вибір стилю лідерства також чинить середовище, в якому відбувається взаємодія між лідером та його послідовниками.

Загалом варто зазначити, що лідер, модель його поведінки, характер взаємовідносин із послідовниками відображають ситуацію, яка склалась, особливості соціального утворення, а також особисті якості не тільки лідера, але й усіх його членів.

Сьогодні лідерство є важливою складовою системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. Основними його проявами є:

- персоніфікована форма соціального впливу;
- визначення перспектив розвитку, організування, координування та регулювання діяльності працівників, виконання ролі наставника;
- мотивування діяльності членів колективу, спонукання їх до високопродуктивної діяльності, вселяння їм впевненості, забезпечення групової синергії;
- представлення інтересів колективу за його межами, забезпечення узгодженості між його внутрішніми та зовнішніми потребами.

Зважаючи на це, можна стверджувати, що лідерство пронизує всі аспекти управління оскільки відсутність ефективного лідера може негативно вплинути на реалізацію функцій менеджменту, досягнення бажаних кінцевих результатів діяльності.

Залежно від домінування одного з компонентів взаємодії між членами колективу можна говорити про ділове, емоційне та ситуативне лідерство.

Ділове лідерство насамперед характерне для організацій, в яких домінують формальні відносини між працівниками, і які орієнтовані на розв'язання виробничих завдань. У його основі лежать формальний авторитет лідера, його високий рівень компетентності, досвід, уміння ефективно вирішувати організаційні завдання тощо. Зазвичай діловий лідер добре знає свою справу, вміє налагодити необхідні ділові зв'язки, ефективно розподілити обов'язки між працівниками для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Емоційне лідерство зазвичай виникає в неформальних групах, в його основі лежить привабливість лідера як учасника соціальної взаємодії, який використовує свої емоційні навички та інтелект для впливу на інших людей. Основними його характеристиками є: високий рівень емпатії, емоційна самосвідомість, самоконтроль, розвинуті соціальні навички.

Емоційний лідер розуміє свої емоції та емоції своїх послідовників, що дозволяє йому ефективно їх надихати на досягнення поставлених цілей. Ситуативне лідерство проявляється в конкретній ситуації, може бути як діловим, так і емоційним. Для нього характерним є залежність від ситуації, потреб та рівня розвитку колективу, часова обмеженість.

Ситуативний лідер може вести за собою відповідну соціальну групу лише за умов наявності певних умов. Основними принципами, які лежать в основі ситуативного лідерства є: врахування умов конкретної ситуації, що склалась, гнучкість, індивідуальний підхід, комунікативна взаємодія з усіма членами колективу.

Зважаючи на те, що сучасні організації провадять свою діяльність в умовах ВАНІ-світу, визначальними характеристиками якого є: крихкість (все є крихким і може будь-якої миті бути зруйнованим); тривожність (відчуття безпорадності, постійне очікування поганих новин і, як наслідок, пасивність та байдужість до всього); нелінійність (відсутність можливості чітко встановити зв'язок між подією та результатом, оскільки вона може вплинути на нього найбільш неочікуваним чином); незабгненність (все надзвичайно швидко змінюється і не дозволяє сформувати цілісну картину того що відбувається, водночас вимагає швидкого реагування), саме лідер повинен швидко адаптуватись до нових реалій, ініціювати відповідні зміни всередині організації, створювати умови для розвитку персоналу працівників.

Трансформація системи цінностей в працівників, зміна характеру праці та умов провадження діяльності, поява різного роду ризиків обумовлює зміну концепції лідерства, зміщення її фокусу з конкуренції, стабільності, контролю на співпрацю, делегування повноважень, плюралізм думок. За цих обставин лідер повинен виступати каталізатором різного роду перетворень, надихати послідовників на зміну своїх очікувань та чітко виконання поставлених завдань, сприяти розкриттю їхнього потенціалу, тобто використовувати трансформаційний стиль лідерства. Який на відміну від транзакційного, що базується на системі винагород та покарань, дотриманні встановлених правил, орієнтований на розвиток нових форм взаємодії між лідером та членами його колективу, створення сприятливих умов для їх особистісного зростання, донесення їм завдань зрозумілою мовою, прагнення до змін, спонукання виходити за межі власних обмежень.

Варто погодитись з групою вітчизняних науковців, які стверджують, що «саме трансформаційне лідерство стимулює найбільш динамічний приріст економічних показників організації» [6, с. 38].

На нашу думку, це насамперед обумовлено тим, що трансформаційний лідер:

- враховує індивідуальні запити, здібності та амбіції кожного члену колективу, допомагає їм розвиватися та досягати професійного успіху;
- є взірцем для наслідування, демонструє професіоналізм та відданість спільним цінностям;
- заохочує інноваційне мислення, ставить перед співробітниками складні завдання і підтримує їхнє прагнення до нових знань, заохочує креативний та новаторський підхід до розв'язання наявних проблем;
- формує привабливе бачення майбутнього, яке водночас надихає та об'єднує зусилля членів колективу на його досягнення;
- застосовує наставництво та практикує заохочення, щоб надихати свій колектив;
- об'єднує членів колективу спільною справою, що сприяє їхньому особистісному зростанню;
- гарантує свободу дій кожному члену колективу.

Зазвичай він має сильний вплив на своїх послідовників і мотивує їх на досягнення високих результатів. Для цього він виявляє сильні й слабкі сторони членів колективу і ставить перед ними ті завдання, які дозволять як найкраще проявити й розвинути їхні здібності.

З огляду на це, можна стверджувати, що для трансформаційного лідерства характерним є зміщення акценту з зовнішніх засобів впливу на внутрішні.

Основна увага приділяється особистісному зростанню та розвитку внутрішнього почуття самоефективності.

На нашу думку, сучасне переосмислення сутності та змісту парадигми лідерства обумовлює зміну сукупності якостей, якими повинен володіти лідер нового покоління. Зважаючи на те, що сьогодні основна його роль полягає в тому, щоб формувати бажане майбутнє, а не просто реагувати на поточні виклики він повинен вміти: управляти в складних та невизначених ситуаціях; використовувати інтуїцію та власний досвід; керувати працівниками на відстані; швидко приймати обґрунтовані управлінські рішення; формувати мотивовану команду однодумців, основними цінностями якої є здорова конкуренція, співпраця та взаємоповага; заохочувати командну роботу, задавати напрям руху, забезпечувати рівні умови для розвитку потенціалу кожного учасника команди тощо.

Водночас він повинен демонструвати: адаптивність та гнучкість; емоційний інтелект; відкритість до нового; здатність до співпраці та винахідливість; здатність до навчання протягом всього життя; авторитетність та професіоналізм; емпатію та щире турботу про людей тощо.

У формальній організації ідеальним для лідерства є поєднання двох форм влади: законної (традиційної) та еталонної. Тобто коли керівник одночасно є лідером для своїх підлеглих, при реалізації своїх формальних повноважень, надихає працівників власним прикладом, формує атмосферу довіри, активно використовує соціально-психологічні методи управління для забезпечення досягнення цілей організації. Іншими словами взаємовідносини між ним та його підлеглими будуються не тільки на основі формальної влади, але й на повазі один до одного, спільному баченні пріоритетних напрямів розвитку.

Збагачення змісту формального керівництва перевагами неформального лідерства й нейтралізація обмежень останнього гарантує організації наступні переваги:

- поліпшення результативності діяльності організації: ефективне управління ресурсами та наявність дієвої системи мотивації персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці;
- зменшення плинності кадрів: сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, задоволеність працівників змістом та умовами праці зменшують плинність;
- нарощення конкурентних переваг організації: відкрита комунікація і сприятлива атмосфера сприяють генеруванню нових ідей і трансформації їх в конкурентні переваги;
- зміцнення корпоративної культури: спільне бачення розвитку організації, а також спільні цінності забезпечують формування сильного корпоративного духу.

У сучасних умовах зміни парадигми світосприйняття та системи цінностей працівників організації, які все більше віддають перевагу свободі та незалежності, намагаються отримувати задоволення від роботи, не бояться змін, готові ризикувати, хочуть самі керувати своїм життям, лідерство вже не є ознакою окремої особистості. Сьогодні кожен співробітник організації повинен проявляти лідерські якості, ретранслювати лідерські цінності та правила поведінки, бути зразком для наслідування, виконуючи делеговані йому повноваження.

Зважаючи на все вище зазначене, можна стверджувати, що керівник, який вдало поєднує лідерські та управлінські якості, має значно ширший діапа-

зон можливостей для ефективного управління організацією, залучення працівників до реалізації поставлених цілей ніж просто менеджер чи неформальний лідер. Заразом важливим і очевидним є використання ним трансформаційного стилю лідерства, який передбачає формування бажаного майбутнього, а не просто адаптацію до умов, що постійно змінюються, а також створення мотиваційного середовища, в якому працівники можуть розвиватись та досягати поставлених цілей.

Висновки. Отже, в умовах невизначеності, шокового зростання ентропії економічних процесів, посилення зовнішніх дестабілізуючих впливів ефективність діяльності будь-якого соціального утворення безпосереднього залежить лідерського потенціалу його менеджменту, здатності раціонально використовувати надану йому владу. Лідерство пронизуючи всі рівні управління в організації є важливою передумовою забезпечення дієвості її системи менеджменту та результативності. Сучасне управління вимагає від менеджерів не лише наявності професійних компетентностей, але лідерських якостей, які дозволять реалізувати наявний потенціал в управлінській діяльності, надихати працівників на підвищення ефективності праці, а також впроваджувати стратегічні зміни та інновації, що необхідні для забезпечення успішного функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Загалом можна стверджувати, що організації, в яких керівники володіють не тільки статусною владою, але й лідерськими компетенціями, досягають кращих результатів діяльності, ніж ті в яких лідери відсутні.

Пріоритетним напрямом подальших наукових досліджень є розробка комплексної методики оцінки лідерського потенціалу сучасних керівників вітчизняних підприємств, що працюють в умовах мінливого бізнес-середовища, а також обґрунтування шляхів його нарощення.

Список використаних джерел

1. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116–119.
2. Єфіменко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інф-раструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157–162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf
3. Кожушко Л. Ф., Щербаківа А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95.
4. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88–91
5. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184–187.
6. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. № 4. С. 37–43.
7. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. Актуальні проблеми психології. 2013. Т.6. Вип.9. С. 516–524.

References

1. Gryshchenko I. M. (2015) Liderstvo yak fenomen upravlinnia hrupoiu [Leadership as a Phenomenon of Group Management]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience, no. 10, pp. 116–119.(in Ukrainian)

-
-
2. Yefymenko M. O., Iziuntseva N.V. (2018) Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Leadership Role in the HR Management System at the Enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 24, pp. 157–162. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf (accessed July 15, 2024). (in Ukrainian)
 3. Kozhushko L. F., Shcherbakova A. S. (2020) Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a Prerequisite for an Effective Management System of Organization]. *Visnyk Natsional-noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. Economic Sciences*, vol. 4(92), pp. 85–95. (in Ukrainian)
 4. Markina I.A., Voronina V.L., Dmytrenko I.A. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a Phenomenon of Modern Management]. *Ekonomichniy prostor – Economicscope*, no.159, pp. 88–91. (in Ukrainian)
 5. Prylepa N. V. (2019) Liderstvo v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Leadership in the Enterprise Management System]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, no. 5, pp. 184–187. (in Ukrainian)
 6. Shvindina H., Balahurovska I., Bilotserkivska O., Kvilinskyi O. (2020) Formuvannia pryntsyypiv perekhodu vid destruktivnoho do transformatsiinoho liderstva [Principles of Transition from Destructive to Transformational Leadership]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomika – Visnyk of Sumy State University. Economy series*, no. 4, pp. 37–43. (in Ukrainian)
 7. Shevchenko L. Yu. (2013) Suchasni pidkhody do naukovoho vyvchennia liderstva [Modern Approaches to the Scientific Study of Leadership]. *Aktualni problemy psykholohii – Actual Problems of Psychology*, no. 6, vol. 9, pp. 516–524. (in Ukrainian)

Посилання на статтю:

Ліщинський М. П. Роль лідерства у формуванні та функціонуванні системи управління організацією. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2025. № 3–4. С. 95–102. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.09

Link to the article:

Lishchynskyi M. P. (2025) Rol liderstva u formuvanni ta funktsionuvanni systemy upravlinnia orhanizatsiiei [The Role of Leadership in the Formation and Functioning of the Organizational Management System]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 3–4. 95–102. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.09