

УДК 338.012

## Оцінка лідерських компетенцій керівників – лідерів машинобудівних підприємств

**Жарик Є.А.**

аспірант

Запорізького національного університету

**Гуржій Н.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри підприємництва,  
менеджменту організацій та логістики  
Запорізького національного університету

У статті проаналізовано теоретико-методологічні аспекти компетентісного підходу в менеджменті щодо лідерських якостей керівника. Визначено найбільш значимі лідерські якості керівника промислового підприємства. Результати проведеної оцінки лідерських якостей керівників машинобудівних підприємств дозволили виявити їх лідерський потенціал та запропонувати ряд заходів щодо розвитку лідерського потенціалу керівників великих промислових підприємств.

**Ключові слова:** лідерство, керівник – лідер, компетенція, компетентнісний підхід, лідерські компетенції, продуктивне лідерство.

Жарик Е.А., Гуржий Н.Н. ОЦЕНКА ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ – ЛИДЕРОВ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализированы теоретико-методологические аспекты компетентностного подход в менеджменте относительно лидерских качеств руководителя. Определены наиболее значимые лидерские качества руководителя промышленного предприятия. Результаты проведенной оценки лидерских качеств руководителей машиностроительных предприятий позволили выявить их лидерский потенциал и предложить ряд мер по развитию лидерского потенциала руководителей крупных промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** лидерство, руководитель – лидер, компетенция, компетентностный подход, лидерские компетенции, продуктивное лидерство.

Zharyk Y.A., Hurzhii N.N. EVALUATION OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF LEADERS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The article analyzes theoretical and methodological aspects of the competent approach in management as regards leadership qualities of the head. The most significant leadership qualities of the head of the industrial enterprise are determined. The results of the evaluation of leadership qualities of the managers of machine-building enterprises allowed to identify their leadership potential and to propose a series of measures to develop the leadership potential of managers of large industrial enterprises.

**Keywords:** leadership, leader, competence, competency approach, leadership competencies, productive leadership.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розвиток бізнесу та економіки, безперервні та непередбачувані зміни, що відбуваються в Україні визначили затребуваність керівників-лідерів.

Лідерство являє собою особливі управлінські взаємовідносини, які виникають в процесі діяльності між керівником і підлеглими. Визначити мету і завдання організації, забезпечити міжособистісні і міжгрупові контакти, обрати ефективні шляхи вирішення проблем, що виникають в процесі діяльності організації – це неповний перелік обов'язків лідера. Від того яким буде лідер – безпосередньо залежить успіх діяльності організації.

Проблеми лідерства є предметом дослідження багатьох фахівців і наукових колективів. У наукових працях, які послужили базою для розробки процедури оцінки лідерських якостей в управлінні організацією можна виділити кілька фундаментальних підходів до проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми лідерства-керівництва досить докладно розглядаються в роботах таких великих теоретиків менеджменту, як Р. Акоффа, І. Ансоффа, М. Вудкока, Е. Гроува, К. О'Делла, С.О. Доннела, П.Ф. Друкера, Б. Карлофа, Г. Кунца, Д. Карнегі, Т. Пітерса, Ф. Тейлора, Р. Уотермена, А. Файоля, Г. Емерсона.

Особливо слід відзначити розробку проблем лідерства в контексті системно-структурного аналізу в працях В. Афанасьєва, Ч. Бернарда, О. Віханського, А. Волчіка, Е. Голднер, В. Гончарова, Д. Марча, Д. Гвішіані, А. Етціоні, Ю. Кочевріна, А. Омарова, А. Пригожина, В. Радаєва, Г. Саймона, Ф. Селзніка та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В публікаціях з лідерства в управлінні розглядаються переважно головним чином історія становлення концепції лідерства, основи лідерства, спеціальні аспекти лідерства. Недостаньо уваги приділяється ролі лідерства в управлінні та особливостям лідерських якостей керівників великих промислових підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз лідерських компетенцій керівника – лідера машинобудівного підприємства на відповідність стратегії розвитку підприємства та визначення найбільш значимих серед них, а також розробка заходів щодо усунення виявлених проблем в розвитку лідерських якостей керівника – лідера машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання популярності компетентнісного підходу обумовлене безпосередньо змінами в характері і змісті управлінської праці. Її розвиток безпосередньо спрямований на створення умов для забезпечення вертикальної та горизонтальної мобільності трудових ресурсів. Основною перевагою компетентнісного підходу є його інтеграційний потенціал і гнучкість [1].

На думку Чулпакової О.С. [2] в сучасних умовах господарювання компетентнісний підхід як науковий та прикладний напрямок досліджень може стати дієвим інструментом створення нових конкурентних переваг на ринку.

Участь керівника у тому, як колектив або окремих працівників досягає окресленої мети, визначається передусім змістом і якістю виконання функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ.

В сучасних реаліях роботи провідних підприємств, що працюють у мінливому зовнішньому середовищі, при оцінці ефективності роботи керівника враховують рівень виконання комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації (знань) [3].

Найбільш значимою характеристикою керівника є лідерські якості, які суттєво впли-

вають на ефективність керівництва підлеглими. та на рівень їхньої кваліфікації. Здатність керівника самостійно та оперативно приймати управлінські рішення та готовність нести відповідальність за результати навіть невдалої їх реалізації – це основні лідерські якості керівника. Від нього залежить морально – психологічний клімат в колективі та настрої щодо роботи серед підлеглих [4]. Керівник є захисником інтересів членів своєї команди, тому він повинен в процесі управління узгоджувати як власні, так і колективні інтереси. Більшість підприємств намагаються отримати та утримати довгострокові конкурентні переваги, але це можливо лише за умови, якщо керівник буде орієнтованим на досягнення стратегічно важливих цілей підприємства.

Д. Осборн та Т. Геблер в якості критеріїв ефективності керівника визначили: уміння стимулювати до дій, належати громаді, бути конкурентоспроможним, орієнтуватися на місію організації, орієнтуватися на клієнта, бути підприємливим, бути завбачливими, орієнтуватися на ринок, бути децентралізованим [5]. Найбільш вагомим критерієм забезпечення ефективного управління підприємством є вміння керівника дослухатися до пропозицій та ідей своїх підлеглих та бажання поділитися з ними своїми знаннями та вміннями.

Ще однією важливою якістю керівника, яка обумовлює його лідерський потенціал, є компетентність, оскільки від рівня її напряму залежить оперативність та якість досягнення поставлених цілей, ретельний аналіз досягнутих результатів та обґрунтована розробка подальших дій з урахуванням отриманих результатів та розробки заходів щодо усунення виявлених проблем. Ось чому вимоги до керівництва вищого рівня повинні бути сформовані в професіограмах, психограмах, картах компетенцій, кваліфікаційній карті так, щоб вони відповідали сукупності компетенцій співробітника [6]. В перерахованих вище документах доцільно детально означити ті лідерські якості, якими повинен володіти керівник у повному обсязі при виконанні своїх посадових обов'язків. Бо тільки наявність лідерських якостей у керівника визначає його як лідера та обумовлюють його як авторитет серед підлеглих, та їх бажання йти за ним.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив визначити найбільш вагомі лідерські якості для керівників великих промислових підприємств:

- готовність йти на ризик, оскільки справжній лідер розуміє, що не проявлена ініціатива матиме негативні наслідки у майбутньому;
- комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію, які дозволяють керівнику – лідеру своєчасно отримувати оперативну інформацію та «тримати руку на пульсі» щодо подій як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;
- відповідальність за команду передбачає, що лідер готовий нести відповідальність за прийняті ним рішення навіть за умови не отримання бажаного результату;
- вміння своєчасно адаптувати діяльність підприємства до вимог ринку передбачає необхідність ефективного управління змінами за рахунок креативних ідей та послідовності в подоланні опору щодо змін;
- стратегічне мислення, обумовлює бачення лідером перспективних напрямків розвитку підприємства та обґрунтованість розробки стратегічних планів;
- емоційний інтелект керівника та створення ним умов для навчання та розвитку як себе так і своєї команди за наявності довіри та готовності підтримувати лідера з боку своїх послідовників. Оскільки вони повинні бути впевнені в тому, що саме ця людина приведе їх до успіху.

Наявність у керівника людських чеснот також є не менш значимою передумовою ефективного керівництва, бо саме чесність, справедливість, надійність, і послідовність в діях сприяють досягненню мети. Лідер є носієм норм і цінностей для своїх послідовників, а вся його діяльність повинна бути підпорядкована загальносуспільним нормам моралі.

Потрібно розрізняти лідерство і управління. Відмінність полягає в тому, що управління – це правильність виконання завдання, а лідерство концентрує увагу на тому, щоб проводилася правильна продукція, був точним результат діяльності. Важливою якістю лідера є бачення мети і вміння точно, продуктивно реалізувати її.

Варто пам'ятати, що кожна людина є унікальною, а життєві ідеї, досвід, почуття, думки, виховання, різні життєві установки роблять нас єдиними в своєму роді, це є нашим інтелектуальним потенціалом. В принципі, лідером може стати будь-яка цілеспрямована людина, яка намагається отримувати і отримує нові знання в різних областях діяльності [7].

Ефективність діяльності організації в стабільних умовах може бути забезпечена керу-

ванням без урахування відносин лідерства. але коливанняє деяка нестабільність, що змушує всіх членів організації бути постійно готовими реагувати на зміни в наслідок нових обставині запитів, в цьому випадку результативність діяльності всієї організації буде залежати від можливостей лідера.

Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетенцій керівника. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками співробітника, і з інформаційно-технологічним процесом, і з його кінцевими результатами та з соціальним розвитком організації [8].

Відповідно, запропонована нами методика оцінки лідерських компетенцій ґрунтується на експертній оцінці запропонованого переліку лідерських компетенцій, результати якої представлено в таблиці 1. Оцінка лідерських компетенцій керівника – лідера машинобудівного підприємства з урахуванням відповідності стратегії розвитку підприємства.

Оцінка лідерських компетенцій проводилася за наступною шкалою:

- Якість відсутня – 1 бал;
- Якість проявляється дуже рідко – 2 бали;
- Якість проявляється рідко – 3 бали;
- Якість проявляється часто – 4 бали;
- Якість проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів.

Проведена 50 керівниками структурних підрозділів оцінка 10 лідерських компетенцій керівників – лідерів машинобудівних підприємств дозволила зробити висновок, що керівники – лідери досліджуваних машинобудівних підприємств мають досить високий лідерський потенціал, оскільки їх найбільш виражені лідерські компетенції, на думку підлеглих, у керівника ПрАТ «ЗТЗ» – 4,3 та в ПАТ «Моторсіч» – 4,0 і ПАТ «ЗМЗ» – 3,4.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності керівництву досліджуваних підприємств доцільно розвивати в собі талант використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям.

Як зазначалось вище, досліджуваним підприємствам доцільно розвивати як лідерські компетенції, так і професійні. Для розвитку лідерських компетенцій доцільно використовувати методики розвитку креативності керівників для подальшого підвищення їх лідерських якостей та конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

## Оцінка лідерських компетенцій керівника – лідера машинобудівних підприємств

Лідерські компетенції	Вагомість	ПАТ Мотор січ		ПАТ «Запорізький механічний»		ПрАТ «Запоріж-трансформатор»	
		Оцінка в балах (від 1 до 5)	Розрахунок	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Розрахунок	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Розрахунок
1. активність та ініціативність	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
2. орієнтованість на результат	0,10	4	0,4	5	0,5	3	0,3
3. стратегічне мислення	0,10	5	0,5	4	0,4	3	0,3
4. креативність	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2
5. відповідальність за команду	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6. комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію	0,10	3	0,6	4	0,8	3	0,6
7. оперативність в прийнятті управлінських рішень	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
8. управління змінами	0,10	5	0,5	3	0,3	3	0,3
9. емоційний інтелект	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
10. орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Всього	1,00	33	4,0	34	4,3	29	3,4

Для підтримки професійних компетенцій керівництву вищого рівня доцільно впроваджувати системи постійно діючих тренінгів особистісного росту і професійної перепідготовки. Як основу можна запропонувати для використання триступеневий курс навчання за основними проблемними напрямками роботи – навчання та підвищення кваліфікації [9].

Основною метою даної програми є допомога керівникам підвищити свої навички і знання за проблемними областями діяльності, підвищити їх внесок в основну діяльність підприємства, допомогти уникнути типових помилок і звернути увагу на найбільш вагомими моменти кожної з цих компетенцій, що є найбільш значимими в практичній роботі керівника машинобудівного підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, проведена оцінку лідерських

компетенцій керівництва машинобудівних підприємств дозволила виявити їх високий лідерський потенціал щодо підвищення економічної ефективності роботи та прибутковості.

Перехід до концептуально нової системи управління дозволить комплексно врахувати всі напрямки управлінської роботи підприємства і їх відповідність стратегічним намірам в своєму розвитку та підвищити узгодженість дій всіх співробітників, і як наслідок – значний синергетичний ефект від їх роботи в цілому.

Ефективне керування великим промисловим підприємством можливе тільки за умови врахування інтересів не тільки організації, але і всіх керівників і співробітників організації в цілому, оскільки управління є складним процесом, що вимагає ретельного аналізу, опрацювання, оцінки і комплексного підходу з метою забезпечення координації роботи всіх підрозділів і відділів організації.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Салихова И.С., Антипова Д.А. Лидерство как инновационный управленческий феномен. Вестник Московского государственного областного университета. 2014. № 2. С. 49-57.
2. Чуланова О.Л. Актуальность компетентного подхода в управлении персоналом. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Выпуск 5 (24), сентябрь – октябрь 2014 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>
3. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
4. Кондратьев Э.В. Профиль менеджера: предпосылки становления и основные детерминанты. Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2011. № 24. С. 12-17.
5. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – New York: Plume, 1993. – 405 p.
6. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я. Кибанова / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова – М.: Проспект, 2012. 72 с.
7. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу /В. А. Малюська // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4\\_SVMN\\_2007/Economics/19960.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm)
8. Решетько Н.И., Соколов М.А. Анализ лидерских компетенций и роли менеджеров в обеспечении конкурентоспособности бизнес-процессов компании. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, № 1 (2016) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN116.pdf>
9. Сундуков А. В. Анализ эффективных лидерских практик в современных компаниях. Вестник ТГУ, выпуск 12 (140), 2014. С. 34-41.

## REFERENCES:

1. Salikhova I.S., Antipova D.A. (2014) Liderstvo kak innovatsionnyy upravlencheskiy fenomen [Leadership as an innovative managerial phenomenon]. Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. № 2. pp. 49-57.
2. Chulanova O.L. (2014) Aktual'nost' kompetentnogo podkhoda v upravlenii personalom [The relevance of the competence approach in the management of personnel] Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» [Internet-journal "NAUKOVENIE"] (electronic journal) Vypusk 5 (24), sentyabr' – oktyabr' Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (accessed 30 may 2018)
3. Vozna M. (2014) Pidkhody do otsinky liderskykh yakostei kerivnyka [Approaches to assessing managerial qualities of a manager]. Studentskyi naukovyi visnyk «Kerivnyk.INFO». [Student Scientific Herald "Leader. INFO"]. (electronic journal) – Available at: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html> (accessed 30 may 2018)
4. Kondrat'ev E.V. (2011) Profil' menedzhera: predposylki stanovleniya i osnovnye determinanty [Manager profile: the prerequisites for becoming and the main determinants.]. Izvestiya Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V.G. Belinskogo. № 24. pp. 12-17.
5. Osborne D., Gaebler T. (1993) Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – New York: Plume. 405 p.
6. Mitrofanova E.A. (2012) Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kompetentnostnyy podkhod v upravlenii personalom: uchebno-prakticheskoe posobie [Personnel management: theory and practice. Competence approach in personnel management: a practical training manual]. / E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova, O.L. Belova – M.: Prospekt. 72 p. (in Russian)
7. Maliuska V. A. (2007) Liderski yakosti kerivnyka – umova efektyvnoho funktsionuvannia trudovoho kolektyvu [The leader's leadership qualities are a condition for the effective functioning of the labor collective]. Available at: [www.rusnauka.com/4\\_SVMN\\_2007/Economics/19960.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm) (accessed 31 may 2018).
8. Reshet'ko N.I., Sokolov M.A. (2016) Analiz liderskikh kompetentsiy i roli menedzherov v obespechenii konkurentosposobnosti biznes-protsessov kompanii [Analysis of leadership competences and the role of managers in ensuring the competitiveness of the company's business processes]. Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» [Internet-journal "NAUKOVENIE"]. Tom 8, № 1 (electronic journal). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN116.pdf> (accessed 30 may 2018).
9. Sundukov A. V. (2014) Analiz effektivnykh liderskikh praktik v sovremennykh kompaniyakh [Analysis of effective leadership practices in modern companies]. Vestnik TGU, vypusk 12 (140). pp. 34-41.