

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

УДК 331.1

ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

THE PROBLEM OF LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT

Крисько Жанна Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>

Krysko Zhanna

West Ukrainian National University

У статті розглядається еволюція теорій лідерства, їх ключові концепції та основні підходи до визначення сутності лідера й менеджера. Встановлено, що лідерство у сучасному менеджменті є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей організації, проте залишається складним та багатограним феноменом. Виділено відмінності між лідерством і менеджментом, підкреслено роль емоційного інтелекту, адаптивності й стратегічного мислення. Досліджено сучасні підходи до розуміння природи лідерства та теорій лідерства та структуровано їх за авторами та основними ідеями. Окрему увагу приділено актуальним викликам, зокрема управлінню різномірними командами, побудові довіри та етичному лідерству. Запропоновано шляхи розвитку лідерських компетенцій для підвищення ефективності організації. Доведено, що для досягнення успіху лідери повинні бути гнучкими, адаптивними та готовими до постійного розвитку.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, емоційний інтелект, лідерські компетенції, адаптивність.

This article delves into the evolution of leadership theories, highlighting key concepts and distinguishing between the roles of leaders and managers. It is established that leadership in modern management is a cornerstone of achieving strategic goals in organizations, yet it remains a multifaceted and challenging phenomenon. It emphasizes the critical importance of emotional intelligence, adaptability, and strategic thinking in addressing contemporary challenges. Modern approaches to understanding the nature of leadership and leadership theories are studied and organized by authors and key ideas. The study outlines fundamental differences between leadership and management. Leadership is characterized by the ability to inspire, motivate, and direct individuals toward shared objectives through interpersonal relationships, trust, and vision. Management, in contrast, focuses on planning, organizing, and coordinating resources to ensure operational efficiency. Effective leadership often requires integrating the qualities of both roles. Special attention is given to current challenges faced by leaders, such as managing diverse teams, building trust, and fostering ethical leadership practices. Emotional intelligence is identified as a vital component for successful team management and employee motivation. Moreover, the transformation of leadership roles is explored, with a shift towards transparency, innovation, and social responsibility. The article proposes practical recommendations to enhance leadership competencies, including continuous learning, promoting a leadership-oriented corporate culture, and adopting systematic approaches to change management. By addressing these challenges and opportunities, the study offers insights into the development of effective leadership strategies for dynamic and competitive business environments. It has been proven that the key factors of successful leadership include the ability to manage changes effectively, develop emotional intelligence, and balance authority with partnership.

Keywords: leadership, management, emotional intelligence, leadership competencies, adaptability.

Постановка проблеми. Сучасний світ бізнесу вимагає нових підходів до управління та організації праці. Однією з ключових проблем, з якими стикаються компанії, є питання лідерства. Лідерство є складовою ефективного менеджменту в будь-якій організації. Проте в сучасних умовах його реалізація стає дедалі

складнішою. Глобалізація, швидкі зміни у технологіях, зміни в суспільних цінностях, в очікуванні працівників та нові підходи до роботи створюють виклики, які ставлять під питання традиційні моделі лідерства. Лідери більше не можуть опиратися лише на класичні підходи, оскільки необхідність швидко адаптува-

тися до змін вимагає більш гнучкого та інноваційного мислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню питань феномена лідерства, обґрунтування якостей, необхідних лідеру, присвячені наукові праці Адізеса І. [1], Бредфорда Д. [6], Вороніної В. [5], Дірінга А. [8], Дмитренко І. [5], Єрмоленка О. [4], Кожушка Л. [3], Лугової В. [4], Максвелла Дж. [14], Маркіної І. [5], Щербакової А. [3] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, сьогоденні вимоги до керівників стають все складнішими, тому проблема лідерства у сучасному менеджменті набуває особливого значення в контексті необхідності забезпечення вміння працювати в умовах невизначеності, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зовнішні виклики. Відсутність таких якостей може стримувати розвиток організації. Все це вимагає додаткових досліджень питання лідерства як складової ефективного менеджменту в будь-якій організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз теоретичних концепцій, визначення основних характеристик лідерства та розмежування понять «лідерство» та «менеджмент», дослідження актуальних викликів лідерства в сучасному менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині відсутнє універсальне визначення базових понять, таких як «лідерство», «лідер» та «лідерство менеджера». У науковій літературі запропоновано понад 350 визначень лідерства. Це свідчить про складність, різноманітність і мінливість у часі розуміння феномену лідерства, що не дозволяє дати єдине визначення.

Проблема лідерства є однією з найдавніших. Деякі вважають, що лідерство починається з керівної посади, а інші повністю ототожнюють лідерство з менеджментом, а лідерів з менеджерами [1; 3–5]. Але не можна не помітити відмінностей між цими поняттями, адже лідерство та менеджмент, хоча й взаємопов'язані, мають різні сутності та виконують різні функції.

Лідерство передбачає здатність надихати, мотивувати та спрямовувати людей до досягнення спільних цілей. Лідер - це той, хто впливає на інших, створює візію майбутнього і спонукає команду працювати над її втіленням. Лідерство ґрунтується на міжособистісних стосунках, харизмі, довірі та здатності вести за собою [3, с. 89].

Менеджмент фокусується на плануванні, організації, контролі та координації ресурсів для досягнення конкретних результатів. Менеджер відповідає за ефективність процесів, дотримання графіків і ресурсних обмежень [4, с. 65]. Його діяльність часто регулюється правилами, інструкціями та організаційними стандартами.

Основні відмінності між лідером та менеджером полягають у наступному:

1. Лідер мотивує через вплив і надихає, а менеджер – через адміністративні інструменти та регламенти.

2. Лідер створює бачення і стратегічний напрямок, тоді як менеджер забезпечує виконання поточних завдань і досягнення встановлених цілей.

3. Лідери зазвичай формують довіру та ентузіазм, а менеджери керуються формальною владою та посадовими обов'язками.

4. Лідери більше орієнтовані на людей і зміни, тоді як менеджери – на структури та стабільність.

Таким чином, хоча лідерство і менеджмент часто взаємодоповнюють одне одного, їхні ролі та підходи в управлінні людьми та організаціями різняться. Ефективні керівники поєднують у собі якості лідера та менеджера, адаптуючи свій стиль до потреб ситуації.

Сучасне розуміння лідерства є результатом тривалої еволюції класичної теорії лідерства, яка передбачає інтеграцію всіх попередніх методів, способів впливу на людей відповідно до конкретної ситуації, щоб лідерство могло бути ефективним. Лідерство пояснюється не лише як наука, а й як мистецтво управління. Тому в останні роки лідерство є темою для дослідження в теорії та практиці управління. Крім того, лідерство стало обов'язковим предметом у підготовці фахівців у сфері управління.

Менеджмент розглядає лідерство як один із механізмів інтеграції групової діяльності для досягнення організаційних цілей і характеризує специфічну форму управлінських взаємовідносин у групі [4, с. 66]. Теорії лідерства мають на меті відповісти на багато питань управління, зокрема, чи існують певні риси, які роблять менеджерів ефективними лідерами? Чи народжуються лідерами, чи лідерство справді є навичкою, якій менеджери можуть і повинні навчитися? Як керувати лідерством в організації? Існуючі класичні теорії лідерства не дають чітких відповідей на ці питання.

Лідерство в менеджменті розглядається як здатність впливати на групу людей для

досягнення спільних цілей. Воно передбачає наявність таких компонентів, як візійність, комунікація, мотивація та організація. У науковій літературі лідерство часто визначають як процес, за допомогою якого лідер забезпечує згуртованість команди, формує корпоративні цінності та адаптує організацію до змін [5, с. 89].

Проблеми лідерства стали особливо поширеними серед американських дослідників, які розробили безліч нових підходів до розуміння природи лідерства та теорій лідерства. У табл. 1 узагальнено основні ідеї сучасних підходів до лідерства.

На основі структурованого огляду сучасних підходів до лідерства можна зробити такі висновки:

1. Різноманітність підходів до лідерства. Сучасні теорії лідерства враховують широкий спектр якостей і компетенцій, необхідних для ефективного управління. Кожна модель акцентує увагу на різних аспектах, таких як емоційний інтелект, робота в команді, здатність до змін, формування довгострокових зв'язків або вирішення конфліктів.

2. Універсального лідера не існує. Згідно з Іцхаком Адізесом, ідеального лідера бути не може [1]. Однак ефективне лідерство забезпечує взаємодія команди, що поєднує різні стилі управління. Це підтверджує важливість команди як ключового чинника успіху.

3. Лідерство – це процес навчання і адаптації. Моделі, такі як теорія внутрішнього стимулювання К. Кешмана [7] та управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера [16], показують, що лідер постійно навчається, адаптується до змін і використовує різні підходи залежно від ситуації.

4. Емоційний інтелект є фундаментальним. Д. Гоулман і Манфред Кетс де Вріс підкреслюють, що здатність розуміти й управляти власними емоціями та емоціями інших є ключем до ефективного лідерства [2; 11]. Це допомагає створювати сприятливий клімат у колективі та підтримувати мотивацію.

5. Лідерство потребує поєднання стратегічного і операційного підходів. Моделі, такі як «Альфа-лідерство» (А. Дірінг, Р. Ділс, Дж. Рассел) [8] і Джека Уелча [12], акцентують на важливості вміння одночасно бачити перспективи та діяти оперативно для досягнення результатів.

6. Лідерство як мистецтво делегування і взаємодії. Теорія розподіленого лідерства (Д. Бредфорд і А. Коен) показує, що ефективне лідерство передбачає можливість

передавати повноваження в команді, підкреслюючи важливість комунікації та взаємодії [6].

7. Лідерство у складних умовах. У сучасних реаліях, коли організації стикаються з невизначеністю і конфліктами, зростає важливість лідерства, яке дозволяє трансформувати виклики на можливості. Це підкреслює теорія подолання конфліктів М. Герзона [10].

Отже, ефективний лідер – це особистість, яка розвиває широкий набір компетенцій, адаптується до мінливих умов і вибудовує довгострокові відносини, що базуються на довірі, командній роботі та етиці. Сучасне лідерство – це синтез стратегічного бачення, емоційної стійкості та здатності до інновацій.

Лідерство у сучасному менеджменті є важливою складовою успішного розвитку будь-якої організації, проте існує низка викликів, що стоять на шляху до ефективного керівництва.

Різні підходи до лідерства дозволяють виділити кілька основних стилів: авторитарний, демократичний та ліберальний. Бізнес-середовище є динамічним і різноманітним, що ускладнює застосування єдиної моделі лідерства. Тому ефективний стиль залежить від культури організації, галузі та особливостей персоналу. У сучасному менеджменті найчастіше акцент робиться на трансформаційному лідерстві, яке орієнтоване на розвиток співробітників і створення умов для досягнення їхнього потенціалу [4]. Традиційно лідер асоціювався з фігурою керівника, який має авторитет і приймає ключові рішення. Сьогодні ж роль лідера трансформується. Від лідерів очікується не лише управління, а й натхнення, підтримка інновацій та створення умов для самореалізації працівників. Лідери повинні бути гнучкими, здатними адаптуватися до змін і швидко приймати рішення, враховуючи нові реалії.

Сучасний менеджмент вимагає нових підходів до розподілу влади в організації. Традиційне авторитарне лідерство поступається місцем стилю, заснованому на партнерстві та співпраці. Лідери мають бути не лише керівниками, але й натхненниками, здатними мотивувати команду та стимулювати інновації [3]. Збалансоване лідерство передбачає врахування думок співробітників, розподіл відповідальності та заохочення ініціативи, що допомагає створити позитивну атмосферу в колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Багато управлінських теорій залишаються на папері і не завжди знаходять своє втілення у реальній практиці. Часто лідери дотримуються застарілих моделей, які вже не відпові-

Таблиця 1

Сучасні підходи до лідерства: автори та основні ідеї

Назва теорії	Автори	Основна ідея	Лідерська компетентність	Джерело
Теорія Альфа-лідерства	Дірінг А., Ділс Р., Рассел Дж.	Лідери видатних організацій володіють якостями, що групуються за трьома процесами: передбачення, вирівнювання та дія.	Передбачення змін і тенденцій, швидка адаптація. Узгодження цінностей і потреб у команді.	[8]
Ідеальне лідерство	Адзіес І.	Ідеального лідера не існує, проте ідеальне лідерство досягається командою зі взаємодоповнювальними стилями менеджменту (виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор).	Розуміння власного стилю управління. Здатність взаємодіяти з різними стилями в команді.	[1]
Сходінки лідерства	Максвелл Дж.	Лідерство розвивається через п'ять рівнів: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість.	Усвідомлення своїх компетенцій. Брати відповідальність, приймати складні рішення.	[14]
Емоційний інтелект	Ґоулман Д., Кетс де Вріс Манфред	Ефективне лідерство залежить від здатності пояснювати власні емоції і розуміти емоції оточуючих.	Самоконтроль, емпатія, мотивація. Розвиток соціальних навичок.	[2; 11]
Модель лідерства 4Е	Уелч Джек	Лідер повинен володіти енергією, заражати нею інших, прагнути до перемоги та виконувати задумане.	Натхнення команди, прийняття рішень у складних умовах.	[12]
Теорія внутрішнього стимулювання	Кешман К.	Лідерство базується на самопізнанні та гармонії у взаєминах.	Самопізнання, управління змінами, цілепокладання.	[7]
Теорія двигуна лідерства	Тічі Н., Коен Е.	Лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів нижчих рівнів за допомогою передачі власної точки зору.	Виховання нових лідерів.	[15]
Опосередковане лідерство	Фішер Р., Шарп А.	Лідерство можливе без формальної позиції лідера.	Формулювання результатів, бачення перспективи, співпраця.	[9]
Пов'язуюче лідерство	Ліпман-Блюмен Дж.	Лідери встановлюють зв'язки між власними і колективними цілями.	Будування довіри, етичність, формування спільноти однодумців.	[13]
Лідерство через управління парадоксами	Тропенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч.	Баланс між протилежностями (універсалізм і специфічність, індивідуалізм і колективізм).	Навчання, антикризове управління, ефективність в умовах ризику.	[16]
Розподілене лідерство	Бредфорд Д., Коен А.	Лідерство змінюється залежно від потреби в компетенції.	Взаємодія, делегування, комунікація.	[6]
Лідерство через подолання конфліктів	Герзон М.	Конфлікти стають можливостями для інновацій.	Системне мислення, діалог, створення інновацій.	[10]

Джерело: систематизовано автором

дають сучасним реаліям, що створює розрив між очікуваннями співробітників та фактичним стилем управління. Лідери повинні бути готовими до постійного навчання та вдосконалення своїх навичок для збереження конкурентоздатності. Крім того, багато керівників орієнтуються виключно на адміністративні функції, не приділяючи достатньої уваги розвитку лідерських компетенцій. Це може призводити до демотивації персоналу, зниження ефективності роботи та втрати конкурентних переваг.

Сучасні організації все більше покладаються на роботу в командах, що вимагає від лідера здатності будувати ефективні команди та підтримувати їхню мотивацію [5]. Проте управління різнорідними колективами, які складаються з людей різного віку, культурного походження та досвіду, стає значним викликом. Лідер повинен вміти знайти спільну мову з кожним співробітником і забезпечити синергію в команді.

Зазначимо, що у сучасних організаціях недостатній рівень довіри між керівництвом і співробітниками є суттєвою перешкодою. З однієї сторони, лідер має контролювати процеси в організації, забезпечуючи виконання стратегічних цілей. З іншої – важливо дати працівникам достатню свободу для творчості та ініціативи. Перебір з контролем може призвести до втрати мотивації, тоді як надмірна довіра без належного контролю може призвести до хаосу. Лідери мають знайти баланс між цими двома крайнощами.

Однією з найважливіших якостей сучасного лідера є емоційний інтелект. Здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших, є критично важливою для успішного управління командою [2]. Лідери, які демонструють емпатію, вміють слухати та підтримувати співробітників, створюють умови для кращої продуктивності та залученості персоналу.

Сучасні лідери стикаються з вимогами щодо прозорості, етичності та соціальної

відповідальності. Громадськість, клієнти та співробітники очікують, що компанії будуть діяти відповідально стосовно суспільства та навколишнього середовища. Це означає, що лідерам потрібно розвивати не лише бізнес, а й враховувати соціальні аспекти своєї діяльності.

Шляхи подолання проблем:

1. Розвиток лідерських компетенцій. Регулярне навчання та коучинг для керівників допомагають формувати необхідні навички, зокрема емоційний інтелект, здатність до управління конфліктами та стратегічне мислення.

2. Впровадження корпоративної культури, орієнтованої на лідерство. Організація повинна стимулювати розвиток лідерів на всіх рівнях, створюючи умови для зростання талантів і реалізації їх потенціалу.

3. Систематичний підхід до управління змінами. Лідери повинні виступати як агенти змін, забезпечуючи гнучкість організації та її адаптацію до нових викликів.

4. Застосування сучасних технологій у лідерстві. Використання цифрових інструментів для управління командами та налагодження комунікації сприяє ефективності роботи. Зокрема, це стосується використання CRM-систем, платформ для управління проектами та аналітики даних.

Висновки. Таким чином, проблема лідерства у сучасному менеджменті залишається актуальною, оскільки бізнес-середовище швидко змінюється, а вимоги до керівників стають все складнішими. Тому проблема лідерства є одним із основних об'єктів дослідження та вдосконалення в науці та практиці менеджменту. Лідерство є критичним фактором успіху, але воно стикається з низкою викликів, які вимагають системного підходу для їх подолання. Розвиток лідерських компетенцій, адаптація до змін, формування довіри в організаціях – це ключові напрями, які сприятимуть ефективному управлінню в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адізес Іцхак. Ідеальний керівник: Чому ним неможливо стати та що з цього випливає. К.: Наш формат. 2017. 288 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі; пер. з англ. Ю. Шекет. Х.: Віват. 2021. 528 с.
3. Кожушко Л. Ф., Щербакова 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. Лугова В. М., Ермоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.

5. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 159. С. 88–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
6. Bradford, David, Cohen, Allan. (1998). *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*. Wiley. 384 p.
7. Cashman, Kevin. (2008). *Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life*. ReadHowYouWant.com. 348 p.
8. Deering, Anne, Dilts, Robert, Russell, Julian. (2002). *Alpha Leadership: Tools for Business Leaders Who Want More from Life*. Wiley, 244 p.
9. Fisher, Roger, Sharp, Alan. (1999). *Lateral Leadership*. Profile Books Limited. 240 p.
10. Gerzon, Mark. (2006). *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences Into Opportunities*. Harvard Business Press. 273 p.
11. Kets de Vries, Manfred. (2006). *The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise*. Pearson Education. 276 p.
12. Krames, Jeffrey. (2005). *Jack Welch and the 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited. 256 p.
13. Lipman-Blumen, Jean. (2000). *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. OUP USA. 405 p.
14. Maxwell, John. (1993). *Developing the Leader Within You*. Harper Collins. 207 p.
15. Tichy, Noel, Cohen, Eli. (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. Harper Business. 367 p.
16. Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing. 400 p.

REFERENCES:

1. Adizes Itskhak. (2017). *Idealnyi kerivnyk: Chomu nym nemozhlyvo staty ta shcho z toho vyplyvaie* [The ideal leader: Why it is impossible to become one and what follows from this]. K.: Nash format. 288 p. (in Ukrainian)
2. Goulman D. (2021). *Emotsiyni intelekt u biznesi* [Emotional intelligence in business]; per. z anhl. Yu. Sheket. Kh.: Vivat. 528 p. (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 Natsionalnoho 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. Luhova V. M., Yermolenko O. A. (2012). *Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv* [Directions for developing leadership competence of managers of Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*, № 1, pp. 64–67. (in Ukrainian)
5. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. (2020). *Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu* [Leadership as a Phenomenon of Modern Management]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, no. 159, pp. 88–91. (in Ukrainian)
6. Bradford, David, Cohen, Allan. (1998). *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*. Wiley. 384 p.
7. Cashman, Kevin. (2008). *Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life*. ReadHowYouWant.com. 348 p.
8. Deering, Anne, Dilts, Robert, Russell, Julian. (2002). *Alpha Leadership: Tools for Business Leaders Who Want More from Life*. Wiley, 244 p.
9. Fisher, Roger, Sharp, Alan. (1999). *Lateral Leadership*. Profile Books Limited. 240 p.
10. Gerzon, Mark. (2006). *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences Into Opportunities*. Harvard Business Press. 273 p.
11. Kets de Vries, Manfred. (2006). *The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise*. Pearson Education. 276 p.
12. Krames, Jeffrey. (2005). *Jack Welch and the 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited. 256 p.
13. Lipman-Blumen, Jean. (2000). *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. OUP USA. 405 p.
14. Maxwell, John. (1993). *Developing the Leader Within You*. Harper Collins. 207 p.
15. Tichy, Noel, Cohen, Eli. (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. Harper Business. 367 p.
16. Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing. 400 p.