

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.46>**

**УДК 658.3**

*Н. В. Кириченко,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>*

*Л. О. Алещенко,*

*асистент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-2922>*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ**

*N. Kyrychenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and*

*Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University*

*L. Alieshchenko,*

*Assistant of the Department of Management and Information Technologies, Kherson*

*State Agrarian and Economic University*

## **THEORETICAL FOUNDATIONS OF LEADERSHIP, THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF THE COMPETENCE APPROACH IN MANAGEMENT**

*Реалії сьогодення, інновації та стрімкі зміни в усіх сферах економіки, прискорюють хід еволюції бізнес-простору і змушують змінюватись не тільки підприємства, але й їх апарат управління. Людський чинник в будь-яких організаціях є одним із пріоритетних, а особливості та мотиви поведінки працівників напряду залежать від керівництва організації. Практика управлінської діяльності свідчить, що вміння керівника ефективно взаємодіяти з підлеглими, використовувати професійні та лідерські навички, мотивувати їх на прийняття креативних рішень, генерувати ідеї, розробляти й реалізовувати стратегії, призводить до збільшення прибутку організації, спонукає персонал до зацікавленості у результатах і продуктивності своєї праці, користі підприємству і суспільству в цілому. Відтак, формування та розвиток лідерських компетенцій керівників є запорукою успіху та ефективного функціонування підприємства в мінливому зовнішньому середовищі. Саме ці обставини визначили актуальність теми дослідження та більш глибокого вивчення теоретичних основ лідерства, сутності та значення компетентнісного підходу в управлінні.*

*The modern reality, with its innovations and rapid changes in all areas of the economy, inspires the evolution of the business environment and demands adaptation to new conditions not only from companies but also from their management bodies. The human factor is one of the key elements of any organization, and employee behavior directly depends on the quality of leadership. Management practices have shown that a leader's ability to effectively communicate with subordinates, utilize their professional and leadership skills, motivate them to make creative decisions, stimulate idea generation, and develop and implement strategies leads to increased profitability for the organization. It also fosters the staff's interest in achieving results and enhances labor productivity, benefiting both the company and society as a whole.*

*Therefore, the formation and development of leadership competencies among managers become a guarantee of success and effective functioning of the company in the changing external environment. These circumstances underscore the importance of researching and delving deeper into the theoretical foundations of leadership, the essence and significance of a competency-based approach in management.*

*When studying the topic of leadership and the competency-based approach in management, it is necessary to consider various aspects such as leadership styles, communication skills, employee motivation, decision-making abilities, building*

*effective teams, and strategic thinking. It is also important to study the role and impact of a leader on organizational culture and the creation of a conducive work environment that promotes talent development and the generation of new ideas.*

*Having a comprehensive understanding of the theoretical foundations of leadership and the competency-based approach will help leaders implement new innovative approaches to managing their teams. They will be able to develop leadership skills, implement effective communication and motivation, create highly productive work groups, and develop strategies aimed at achieving set goals. As a result, productivity and competitiveness of the company will improve in the modern dynamic business environment.*

**Ключові слова:** *лідерство, менеджмент, управління, лідерські компетенції, компетентнісний підхід.*

**Keywords:** *leadership, management, management, leadership competencies, competence approach.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, інновації та швидкі зміни в усіх сферах економіки значно прискорюють хід еволюції бізнес-середовища. Це вимагає не тільки підприємств, але й їх управлінських команд змінюватися і адаптуватися. Одним із ключових факторів успіху будь-якої організації залишається людський фактор, а саме, як ефективно керівництво впливає на особливості та мотиви поведінки працівників.

Практика управління показує, що здатність керівника до ефективної комунікації зі своїми підлеглими, володіння професійними та лідерськими навичками, мотивація до прийняття креативних рішень, створення та втілення стратегій приносить організації збільшення прибутку. Крім того, це спонукає персонал бути зацікавленим у досягненні результатів та підвищенні продуктивності своєї праці, що приносить користь як підприємству, так і суспільству в цілому.

Отже, формування та розвиток лідерських компетенцій у керівників є вирішальним фактором успіху та ефективного функціонування підприємства в

постійно змінюваному зовнішньому середовищі. Саме ці обставини визначають актуальність теми дослідження та необхідність глибшого вивчення теоретичних основ лідерства, сутності та значення компетентнісного підходу в управлінні.

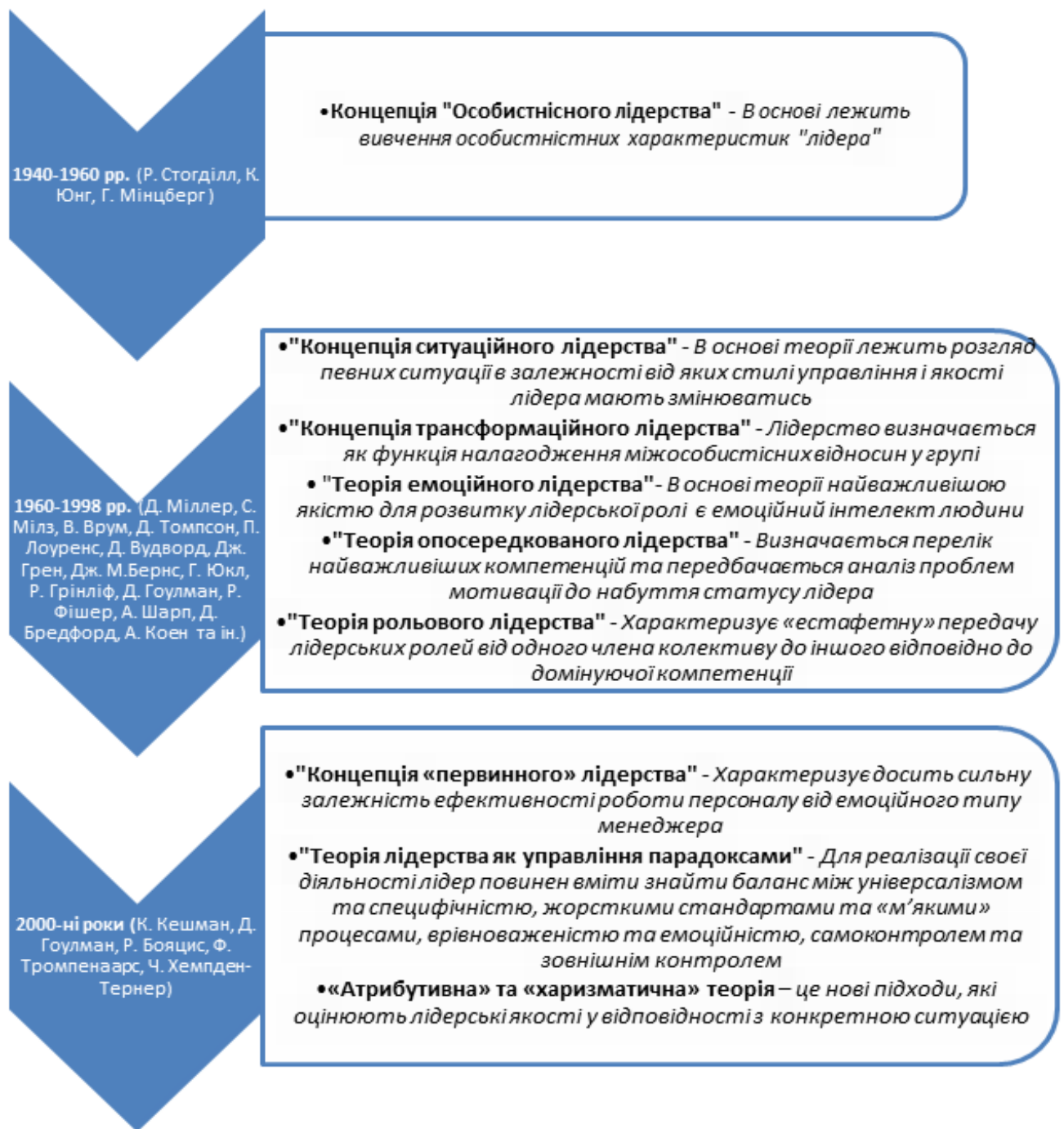
Зважаючи на зазначені фактори, можна стверджувати, що сьогоденні керівники повинні постійно розвиватися та покращувати свої навички, здійснювати стратегічне мислення, виявляти творчість та ініціативу, щоб забезпечити успішність своєї організації в нелегких умовах сучасного бізнесу. Важливо зрозуміти, що лідерство - це не тільки здатність до ефективного управління, але й здатність впливати на інших, надихати їх досягати великих результатів і формувати спільну візію для розвитку організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти лідерства розглядалися численними вченими з усього світу. Вони визначають феномен лідерства як "здатність впливати на поведінку як окремих осіб, так і груп працівників за допомогою лідерських якостей з метою досягнення організаційних цілей" [4-11].

Компетентне керівництво справжнім лідером сприяє успішному функціонуванню та формуванню командної співпраці, що максимально використовує потенціал та творчі здібності всіх працівників і стимулює креативну реалізацію ідей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Останнім часом, лідерство стало невід'ємною та надзвичайно актуальною темою в системі ефективного управління. Щоб досягти найкращих результатів у підприємницькій діяльності, керівнику потрібно бути лідером для своїх підлеглих і майстерно користуватися цими якостями. У наукових дослідженнях вчених терміни "лідерство", "керівництво" і "управління" визначаються різними аспектами та значеннями. Вони доповнюють один одного, але відрізняються за функціями та видами діяльності. Найбільш відомі та науково обґрунтовані концепції лідерства були розроблені та отримали визнання світовим науковим середовищем такими вченими, як В. Врум, І. Вешлер, К. Бланшард, Ф. Йеттон, П. Друкер, Ф. Масарик, М. Мескон, Ф. Тейлор, Р. Стогділ, Р. Танненбаум, П. Херсі, Ф. Фідлер і багато інших [12-13]. Ці теорії, які з часом підтвердили свою

наукову обґрунтованість та отримали широке визнання, можна поділити на етапи (Рис. 1).



**Рис. 1 Основні періоди зміни концепцій у теорії лідерства**

Зазначений підхід дає змогу систематизувати та розуміти розвиток теоретичних концепцій лідерства і показує, що воно є постійно змінюваним і вдосконалюваним процесом. Результати досліджень у цій галузі сприяють практичному застосуванню ефективного лідерства в організаціях для

досягнення успіху та стабільного розвитку.

**Постановка завдання.** Метою наукової роботи є детальне вивчення теоретичних основ лідерства та визначення сутності і значення компетентнісного підходу в управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Незважаючи на значні зусилля у вивченні лідерства та широку кількість наукових досліджень, досі немає єдиного універсального підходу до визначення всіх аспектів лідерства одночасно. Однозначно можна стверджувати, що особистісні якості, такі як інтелект, харизма, емоційна інтелігентність, активність, самовпевненість, прагнення до успіху, комунікабельність та інші, становлять основу якостей ефективного керівника. Проте, для того щоб стати успішним лідером, керівник повинен мати вміння надихати, мотивувати та спонукати інших до командної співпраці. Він також повинен визначати стратегічні перспективи розвитку організації, моделювати складні ситуації, прогнозувати ризики та адаптувати організаційну структуру та культуру до змін у зовнішньому середовищі.

Ураховуючи вищезазначене, можна констатувати, що стиль лідерства у багатьох випадках залежить від особистісних характеристик лідера, а також від конкретної ситуації. Ситуаційний підхід до лідерства є найбільш доцільним, оскільки враховує контекст та потреби організації. Наприклад, вплив посади лідера, чіткість завдань та взаємини з членами групи є важливими факторами, що визначають ефективність лідера.

Хоча жоден підхід до вивчення лідерства не зміг встановити однозначний зв'язок між особистісними якостями та моделлю поведінки керівника та ефективністю персоналу, важливість допоміжних факторів в управлінні залишається незаперечною. Підхід, запропонований Д. Големаном [3], зосереджується на вивченні лідерських компетенцій, що вимагає від лідера широкого спектру особистісних якостей. Однак, до сьогодні немає повного списку лідерських компетенцій, які були б універсальними для всіх лідерів. Тим не менш, високі розумові здібності, широкі інтереси та зрілість є ключовими компетенціями для успішного лідера.

Отже, лідерство є складним та багатогранним явищем, і ефективність керівництва залежить від численних факторів, включаючи ситуацію, особистісні якості керівника та допоміжні фактори. Подальше дослідження у цій галузі є важливим для розуміння та розвитку лідерського потенціалу.

"Атрибутивна" та "харизматична" теорії – це інноваційні підходи, що спрямовані на оцінку унікальних лідерських якостей в залежності від конкретної ситуації. Перший підхід до теорії лідерства полягає у розумінні лідерських компетенцій. В результаті проведених досліджень було стисло узагальнено та визначено найзначущіші якості лідерів, такі як розум, інтелект, харизма, впевненість, активність та енергійність, а також глибокі знання у своїй галузі. Однак, ці характеристики самі по собі не гарантують повного успіху і не охоплюють всі аспекти лідерського феномену. Не всі особи, що володіють цим набором якостей, обов'язково є лідерами.

Розкриття лідерського потенціалу починається з вроджених задатків, які мають двоїсту природу: якості, що не піддаються корекції або мало піддаються, та якості, які можна вдосконалити шляхом набутого досвіду. Психологічні якості людини піддаються удосконаленню в процесі її життя та діяльності. Результати досліджень з лідерства, пов'язаних з компетенціями, підтверджують, що лідери мають вищий рівень інтелектуальних та професійних компетенцій порівняно з не-лідерами. За визначенням Войнаш Л.Г. [1], серед ключових якостей лідера можна виділити бажання самовдосконалюватися, здатність сприймати нові ідеї та досягнення, наявність системного мислення та схильність до самоаналізу. Окрім того, лідери розвивають особистісно-ділові якості, які допомагають їм реалізовувати управлінські функції. Серед цих якостей можуть бути ініціативність, креативність у процесі прийняття управлінських рішень та готовність до ризикування.

Теорія лідерських компетенцій має свої обмеження, такі як майже безкінечний перелік потенційно важливих лідерських компетенцій, неможливість створення "єдиного вірного" образу лідера та невиправданість підходу, що вивчає лідерські якості, без практичного застосування. Цей підхід

став передумовою для розвитку інших концепцій лідерства, зокрема, концепції лідерської поведінки. Залежно від компетенцій та масштабів лідерства можна виділити кілька етапів формування лідера (Рис. 2).



**Рис. 2 Етапи формування лідера**

Розвиток лідерських компетенцій включає кілька етапів, які поступово розкривають потенціал особистості і розвивають її здібності у сфері керівництва. Перший етап передбачає наявність базових передумов для розвитку лідерських навичок, таких як наполегливість, бажання до саморозвитку, вмотивованість та самодисципліна. Ці якості створюють фундамент для подальшого росту.

Другий етап полягає вмінні особистості діяти в залежності від ситуації, приймаючи на себе роль лідера і тимчасову відповідальність. Це означає, що особистість повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до різних обставин, виявляючи лідерські якості у взаємодії з іншими.

Третій етап розвитку характеризується здібностями особистості надихати оточуючих, генерувати ідеї і управляти командою. Лідер повинен вміти мотивувати своїх підлеглих, ставити перед ними високі цілі і сприяти їх досягненню. Крім того, він повинен брати відповідальність за свої дії і за дії своєї команди, забезпечуючи успішний розвиток та досягнення тактичних цілей.

Четвертий етап розвитку вказує на вміння лідера розробляти стратегічні цілі організації, визначати плани і перспективи розвитку підприємства. Він повинен бути здатний керувати всією системою загалом, співпрацювати з іншими керівниками-лідерами та забезпечувати успішне функціонування організації.



У сучасних умовах лідерство відіграє важливу роль у досягненні високих стандартів управління та формуванні особистостей, які здатні досягати великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей. Лідерство сприяє вдосконаленню організаційної структури підприємства та стимулює бажання рухатися вперед для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз сучасних підходів до лідерських компетенцій показує, що сучасному менеджеру потрібно мати глибокі та системні знання в різних галузях. Ці знання повинні регулярно оновлюватися та систематизуватися, щоб впевнено керувати організацією і досягати поставлених цілей.

Лідер - це не просто людина, яка впливає на інших і направляє їх зусилля на досягнення стратегічних планів. Лідерство передбачає здатність генерувати, проявляти та передавати енергію. Він є особистістю, здатною очолювати групу однодумців і визначати шлях руху. Лідерство вимагає відносин, які базуються на підпорядкуванні в системі відносин групи, спрямованих на досягнення мети.

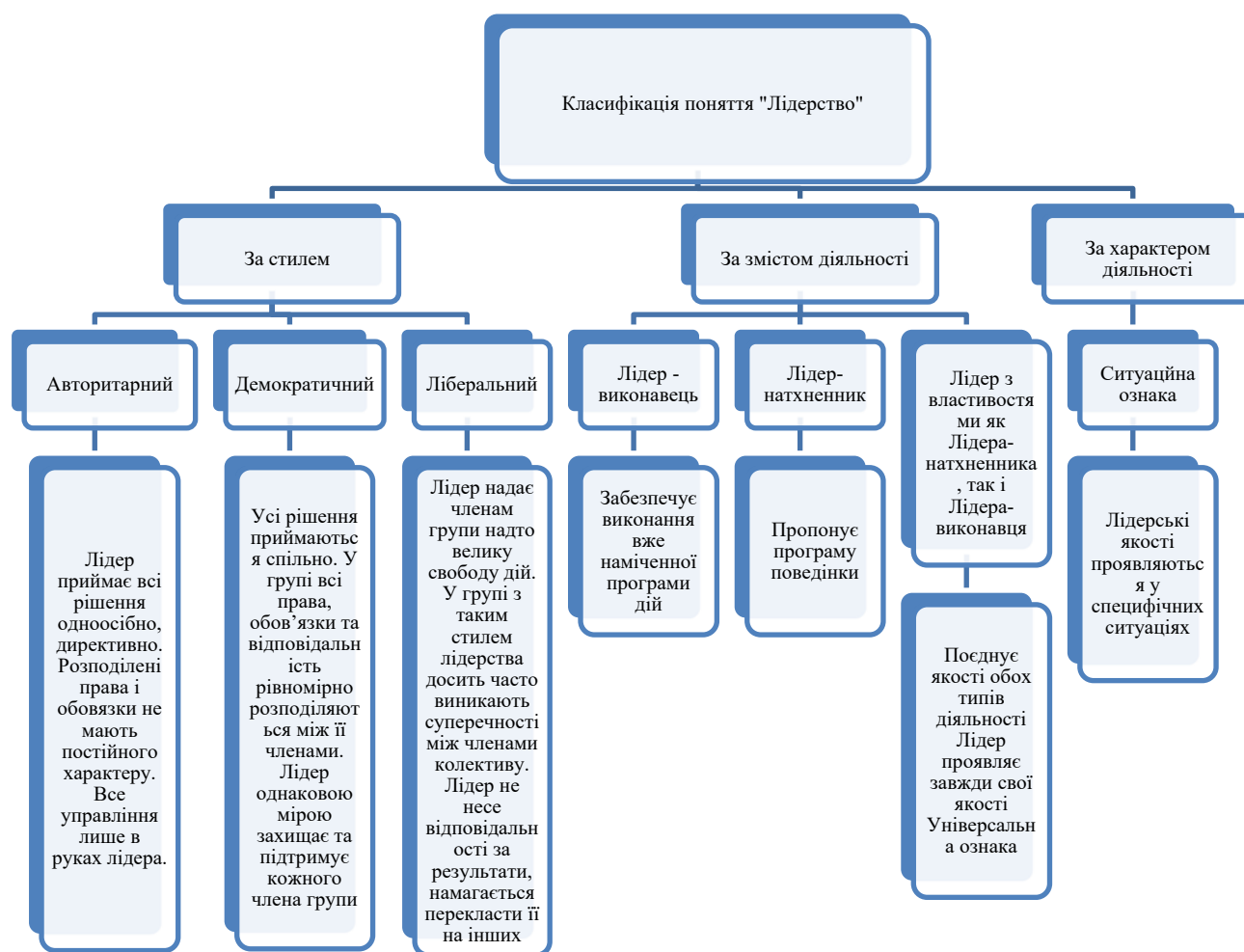
Таким чином, розвиток лідерських компетенцій включає послідовні етапи, які допомагають особистості стати справжнім лідером. Цей процес вимагає постійного саморозвитку, навчання і адаптації до змін, що відбуваються у сучасному світі.

З огляду на все вище перелічене вважаємо за доцільне узагальнюючи різні наукові погляди, дати наступне визначення: «лідерство» – це процес використання вроджених, набутих й розвинених особливих здібностей індивіда під час управлінської діяльності, які характеризують ефективність його впливу і можливості спонукати персонал підприємства працювати, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, стимулювати підлеглих на довготривалі та сумлінні виконання обов'язків і прагнення досягати поставлені цілі організації.

Не зважаючи на кількість тлумачень, слід зауважити що не завжди керівник є лідером, а лідер – керівником. За визначенням Семченко О. менеджер при побудові відносин з підлеглими та в своєму впливі на результативність їх роботи покладається на посадові обов'язки. Лідерство, як

особливий вид відносин управління, засноване на взаємодії між керівником та підлеглими в підприємстві.

Основа виникнення лідерства на підприємстві, це налагоджена взаємодія між співробітниками. Класифікацію основних ознак лідерства, в розрізі складових, які забезпечують соціально-психологічний розвиток колективу відображено на рисунку 3.



**Рис. 3. Класифікація поняття «лідерство»**

Розглядаючи визначення понять "компетентність" та "компетенція", важливо зазначити, що вони мають відмінні значення. Компетентність охоплює знання, вміння і навички, необхідні для виконання завдання або обов'язків. Це включає особистісні якості, які є необхідними для успішного виконання

конкретних ролей або завдань. З іншого боку, компетенція вказує на сферу відповідальності людини.

Відповідно до думки Ганоса та Гало [2], формування моделі компетенцій управлінця є необхідним інструментом для організації та управління персоналом. Це означає, що управлінці повинні мати не лише необхідні знання і вміння, але й здатність відповідати за певну сферу діяльності та приймати відповідальні рішення.

Розуміння різниці між компетентністю та компетенцією є важливим аспектом при оцінці та розвитку персоналу, а також при формуванні моделей керівництва та організації роботи управлінців.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже розвиваючи вимоги до управлінських компетенцій керівника, слід чітко визначити суть цієї категорії. Компетенцію можна вважати будь-якою вимірюваною характеристикою співробітника, яка дозволяє йому ефективно (результативно) виконувати певні завдання. Необхідні компетенції, що дозволяють керівнику ефективно вирішувати поставлені завдання, формують професійну компетентність.

На наш погляд, компетенції керівника визначаються сферою діяльності, організаційною та корпоративною культурою підприємства і безпосередньо залежать від особистісних характеристик індивіда.

Вивчаючи зарубіжний досвід, ми встановили, що більшість моделей акцентуються на розвитку особистісних компетенцій, а також на вмінні ефективно працювати в команді. Найвагоміші управлінські моделі перш за все зосереджені на лідерстві, розвитку особистості та компетентнісному підході.

Успішний розвиток підприємства визначається лідерськими та якісними управлінськими характеристиками його керівництва. Добре розвинені лідерські та управлінські компетентності дозволять керівнику побудувати ефективну взаємодіючу команду, зацікавлену в результативності роботи підприємства, розробці та прийнятті креативних та інноваційних рішень, отриманню більшого прибутку та досягненню намічених цілей у встановлений термін.

## Література

1. Войнаш Л.Г. *Удосконалення управління персоналом: формування кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України*. Кандидат наук: автореферат дисертації. Полтавський університет економіки і торгівлі. 2012.
2. Gonos, J. and Gallo, P., 2013. Model for leadership style evaluation. *Management*, Vol. 18, pp. 157-168.
3. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. 2001. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, № 79(12), pp. 42-51.
4. Лугова, В. М., Єрмоленко, О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. № 1. с. 64–67. 2012.
5. Стрілець М. І. Професійний рекрутинг у системі державної служби України. Кандидат наук: автореферат дисертації. Національна академія державного управління. 2010.
6. Кот Г. М., Пилипчук О. Ю. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера. *Вісник Національного авіаційного університету*. Сер.: Педагогіка, Психологія, № 2, с. 56-60. 2009.
7. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. Розвиток лідерства. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012.
8. Дороніна М., Білоконенко Г. та Серіков Д. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017.
9. Потьомкіна, Ю.С. Компетенція як ключове поняття для управління персоналом у системі державної служби. *Економіка та держава*. № 4, с. 132-134. 2013.
10. Жарик, Є.А. Управління лідерськими компетенціями керівника *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економік*. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Харків. Україна. 23 Січня 2017.

11. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. *Вісник НТУ «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. № 7. с.23-29. 2010.
12. Fisher R., Sharp A. *Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss*. London: Harper Colins Business. 196 p. 1998.
13. Hersey P., Blanchard, K. *Leadership Style: Attitudes and Behaviors*. *Training & Development Journal*. №36 (5). pp. 50-52. 1982.

### **References**

1. Vojnash, L.H. (2012), “ Improvement of personnel management: formation of personnel policy in the context of competitiveness of consumer cooperative enterprises of Ukraine ”, Abstract of Ph.D. dissertation, Poltavskiy universytet ekonomiky i torhivli, Poltava, Ukraine.
2. Gonos, J. and Gallo, P. (2013), “ Model for leadership style evaluation ”, *Management*, Vol. 18, pp. 157-168.
3. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2001), “ Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance ”, *Harvard Business Review*, vol. 79(12), pp. 42- 51.
4. Luhova, V.M. and Yermolenko, O.A. (2012), “Directions of development of leadership competence of heads of Ukrainian enterprises”, *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 64-67.
5. Strilets', M.I. (2010), “Professional recruiting in the civil service system of Ukraine”, Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Natsional'na akademiia deravnoho upravlinnia, Kyiv, Ukraine.
6. Kot, H.M. and Pylypchuk, O.Yu. (2009), “Foreign experience of researching the personal qualities of an effective manager”, *Visnyk Natsional'noho aviatsijnoho universytetu*. Ser.: Pedagogika, Psykholohiia, vol. 2, pp. 56-60.

7. Bizo, L. Ibrahimova, I. and Kikot', O. (2012), Rozvytok liderstva [Leadership development], Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini», Kyiv, Ukraine.
8. Doronina, M. Bilokonenko, H. and Sierikov, D. (2017), “The term system for research methodology in developing managerial competence under conditions of professionalization of management”, Efektyvna ekonomika, vol. 2.
9. Pot'omkina, Yu.S. (2013), “Competency as a key concept for human resource management in public service”, Ekonomika ta derzhava. vol. 4, pp. 132-134.
10. Zharyk, Ye.A. (2017), “Management of the leader's leadership competencies”, Biznes-administruvannia v umovakh turbulentnoi ekonomik. III Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia [Business administration in turbulent economies. III International Scientific and Practical Internet Conference], Kharkiv, Ukraine.
11. Nahara, M.B. (2010), “Evaluation of the competence of employees as a priority direction of human resources management on the basis of coaching”, Visnyk NTU «KhPI». Ser.: Tekhnichnyj prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva, vol. 7. pp. 23-29.
12. Fisher, R. and Sharp, A. (1998), Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss, Harper Colins Business, London, UK.
13. Hersey, P. and Blanchard, K. (1982), “Leadership Style: Attitudes and Behaviors”, Training & Development Journal, vol. 36 (5), pp. 50-52.

*Стаття надійшла до редакції 15.06.2023 р.*