

УДК 005.5+316.46

JEL M12

DOI 10.18524/2413-9998.2023.2(54).292312

**І. В. Гайворонська,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, 65058, м. Одеса, Україна,  
e-mail: innagayvoronskaya@onu.edu.ua

**Е. С. Алексєнко,**

здобувач 2 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю «Менеджмент»,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, 65058, м. Одеса, Україна,  
e-mail: alekseenko.elvira@stud.onu.edu.ua

## **КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО: ПОБУДОВА ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ**

Висвітлено проблематику щодо професійних перспектив зростання управлінської компетенції як запоруки формування ефективної кар'єри управлінця. Визначається, що специфіка управління в процесі керівної діяльності найбільше розкриває вплив на розвиток професійних та індивідуальних аспектів діяльності керівника. Встановлено, що процес професійного зростання передбачає самовдосконалення керівника. Наголошено, що керівна діяльність обумовлює єдині напрями особистісного розвитку і може виражатися у вигляді сталого розвитку професійних компетенцій.

**Ключові слова:** особистісний розвиток, професійний ріст, управлінська діяльність.

**Вступ.** Сьогодні потреба в талановитих, кваліфікованих управлінцях присутня на всіх шаблях управління сучасними організаціями, і ця тенденція продовжує зростати, а управлінська компетенція перетворюється на одну з ключових складових забезпечення ефективності діяльності організації. Причинами можуть виступати різні обставини: зміна умов праці, збільшення розмаїтості пропозицій на ринку праці, міграційні процеси, конкуренція. Перед керівниками організацій постійно виникають нові труднощі, що передбачають використання принципово нових підходів та ідей: способи управління організацією, шляхи налагодження ефективної комунікації та визначення майбутнього

підприємства у середовищі стрімких перетворень, високої конкурентності, диверсифікації робочої сили, безперервних змін в економіці та на ринку праці. Зазначені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища спонукають керівників обирати нові підходи, орієнтовані не лише на підвищення якості пропонованих послуг, а й на підтримання лояльності працівників та стабілізацію організаційної структури. Таким чином, одним з механізмів підвищення якісних характеристик управлінського потенціалу організації виступає формування не тільки фахових, а й персональних умінь керівників.

**Огляд літератури.** Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблематики показав, що ефективна діяльність керівника не обмежується лише знаннями з економіки, маркетингу, менеджменту та інших наук, а вимагає наявності соціально-психологічної компетентності. Серед авторів, котрі зробили вагомий внесок у дослідження ефективного управління персоналом слід зазначити роботи: Ю. Іванової, І. Ушакової, О. Радько, М. Ткачука [3], А. Князевич [2], Т. Десятова [1] та ін. Різноманітні аспекти керівництва та лідерства висвітлено в працях провідних закордонних науковців. Зокрема Х. Хан, та М. Рехмат [5], аналізуючи взаємозв'язок між трансформаційним керівництвом та показниками працездатності та мотивації працівників, приходять до висновку, що трансформаційне керівництво безпосередньо впливає на показники продуктивності працівників. С. Сіял [4], роглядаючи внутрішню мотивацію працівників, підтвердив залежність високого рівня внутрішньої мотивації та зростання продуктивності, від підтримки керівників. Н. Азад та Г. Андерсон [6], досліджуючи керівництво та лідерство доходять висновку про те, що ці ролі зливаються разом і утворюють єдине ціле для ефективного функціонування організацій. Однак дослідження особливостей прояву особистих та професійних якостей керівника та обґрунтування їхнього впливу на ефективність здійснення управлінської діяльності залишаються недостатньо вивченими, що й визначило мету даного дослідження.

**Мета та завдання.** Головною метою даної статті є визначення та обґрунтування проблематики, присвяченої управлінню та лідерству, з огляду на перспективи формування особистісно-професійного потенціалу управлінців. Серед завдань статті: визначення основних напрямів удосконалення менеджменту та лідерства, виявлення головних чинників особистісного та професійного розвитку управлінців, виявлення

впливу організаційної культури на розвиток управлінських практик та підходів, а відтак формування рекомендацій для керівників стосовно шляхів подальшого особистісного й фахового вдосконалення на шляху до реалізації дієвого управління.

**Методи дослідження.** З метою реалізації дослідження у контексті цієї статті було залучено низку методів: теоретико-методологічний аналіз літератури, систематизація концепцій інформаційного пошуку, змістовий аналіз наукових праць, метод групування інформації та узагальнення наукової літератури, та інформаційних джерел мережі Інтернет, системний аналіз та синтез, узагальнення.

**Результати та обговорення.** Ключове положення в структурі управлінської діяльності займає керівник. Керівник – це особа, котра забезпечує управління підприємством й володіє компетенцією для вироблення керівних впливів та розпорядження наявними фінансовими, виробничими, кадровими ресурсами [1].

Ключова задача керівника – побудувати ефективне підприємство на наявних виробничих та кадрових можливостях. Реалізація даної мети стає реальною виключно шляхом ефективної менеджерської політики. Керівнику потрібно працювати над складним завданням, адже він мусить завчасно передбачити напрями реалізації поставленої мети, окрім того, чітко визначити власний статус в структурі організації, повноваження, обов'язки та усвідомлення рівня персональної ефективності та відповідальності за дії, що сприятимуть успіху в реалізації поставлених задач [3].

Важливим для забезпечення продуктивної роботи персоналу є не просто сформовані в колективі відносини, які підтримують дієву комунікацію між людьми в процесі спільної праці, а й те, як скеровується їх активність, які методи впливу використовують, щоб стимулювати людей до результативної праці. Дані аспекти перебувають у площині компетенції керівника. Лідер, крім виявлення лідерських якостей, використовує різноманітні методи впливу, спрямовані на стимулювання членів команди до досягнення високих результатів та спільних цілей. Такий підхід враховує як аспекти ефективного керівництва, так і вміння лідерства, що сприяють досягненню виняткового прогресу та розвитку організації.

Управлінська діяльність може ґрунтуватися на використанні формальних важелів впливу (у даному контексті категорія «лідер» асо-

ціюється з терміном «менеджер» або «керівник») та змістовних інструментів (неформальних). Поняття «керівник» в останньому випадку близьке до визначення «лідер» [3]. Відмінності між керівництвом і лідерством полягають у наступному.

Керівництво – це інтелектуальний і фізичний механізм, завдяки якому здійснюється процес забезпечення виконання працівниками поставлених перед ними службових обов'язків і досягнення певних цілей. Лідерство – це процес, за посередництва якого відбувається формування впливу однієї особи на поведінку інших членів групи. Відповідно, лідерство є вузькішим поняттям, порівняно з менеджментом, проте діапазон його практичного застосування є ширшим (тобто через вплив здійснюється виконання завдань, включаючи й менеджмент).

Успішний лідер зобов'язаний кваліфіковано здійснювати свої обов'язки, розбиратися в фахових аспектах та демонструвати відповідні особистісні якості. Головними персональними рисами ефективного лідера є: ініціативність, взаємоповага до співробітників, комунікабельність, активність, високий рівень культури, контактність, справедливість. Лідер, поряд з універсальними здібностями, мусить бути наділений й такими особливостями характеру, котрі слугуватимуть ухваленню обґрунтованих менеджерських рішень: організаторські здібності, вибагливість, спроможність до неупередженої оцінки, підприємливість, рішучість, ризикованість, уміння переконувати, впевненість у собі, допитливість, прагнення до нового [1].

Загальновідомо, що керівнику задля освоєння мистецтва лідерства необхідними є ґрунтовні знання з області психології, котрі допомагають не просто зрозуміти свої «сильні» та «слабкі» аспекти, а й використовувати дієві методи та засоби для формування персональних характеристик, максимально характерних для керівника. До того ж ефективний керівник зобов'язаний розуміти структуру взаємовідносин між конкретним співробітником і командою, володіти ключовими принципами аналізу керівної поведінки з позиції психології. Важливе значення в управлінській роботі з кадрами належить діловому спілкуванню, що зумовлює необхідність встановлення належних комунікативних зв'язків усередині організації. Взаємодія формується завдяки успішному застосуванню комплексного індивідуального підходу для кожного працівника команди. Володіння сучасним керівником зазначеними ознаками сприяє ефективному налагодженню комунікації з коле-

тивом й забезпеченню системності у роботі та узгодженості спільних дій [2].

Слід наголосити, що для того, щоб провадити управлінську діяльність, лідеру потрібно опанувати організаторські здібності. Ними можна володіти від народження, а можна сформувати в процесі професійної діяльності. Лідери повинні враховувати, що організаторська майстерність утворюється на підставі сукупності трьох елементів: загального характеру (є підґрунтям для становлення організаторських якостей), індивідуальних рис (є обов'язковою умовою здійснення управлінської діяльності) й особистих здібностей (формують характер управлінця в майбутньому). Відтак, саме сукупність зазначених складових та їх раціональне сполучення утворюють комплексний портрет керівника-організатора [3].

В рамках лідерства важливим аспектом є постійне вдосконалення навичок інноваційної діяльності, стимулювання розвитку креативності та підвищення рівня творчого сприйняття у керівників. Тому важливо, щоб лідери розвивали свої навички командної роботи, адже від оперативності та коректності прийнятих управлінських завдань залежить продуктивність трудового колективу. Засновуючись на наведених характеристиках, необхідних для успішного керівництва та лідерства, ми можемо створити модель ефективного керівника (табл. 1), яка є ключовим інструментом для забезпечення особистого та професійного зростання керівників.

Таблиця 1

### Ключові компетенції ефективного керівника

Назва	Коротка характеристика
Лідерська компетенція	Впевнений у собі керівник, здатний самостійно ухвалювати рішення у будь-яких комплексних ситуаціях, є справжнім лідером. Саме він виступає запорукою успішного розвитку проекту/команди/компанії, займається структуруванням діяльності, подоланням перешкод та стимулюванням персоналу. Лідер-управлінець спроможний формулювати визначені, вимірні цілі та реалізовувати їх спільно з колективом. Успішний лідер послуговується одночасно декількома типами лідерства. Для лідера необхідно усвідомлювати, яку модель лідерства слід обрати, щоб ефективно здійснювати управління певним колективом.

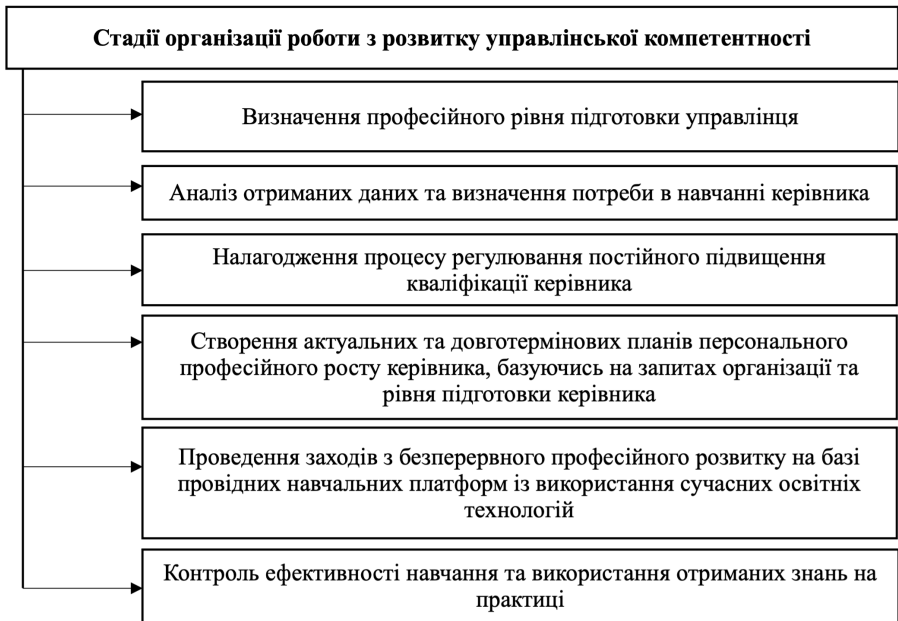
Індивідуальна ефективність	Навички перемовин, спілкування та формування переконань є одними з головних управлінських навичок керівника. Для того, щоб ефективно керувати командою, лідеру важливо правильно представляти себе, демонструвати свободу мислення та коректність у формулюваннях. Під час зустрічей ці якості стають в нагоді, щоб правильно концентрувати увагу аудиторії, доносити потрібну аудиторії інформацію, своєчасно реагувати на зміни ситуації та контролювати свої емоції.
Здатність стратегічно мислити	Лідер вмie будувати стратегію, нетрадиційно оцінювати ситуацію, орієнтуватися в ній, пристосовуватися до змін і реалізовувати нові стратегії та підходи до поставлених завдань. Такому лідеру характерне масштабне планування та прогнозування.
Технологічні та технічні навички	Управлінець насамперед має бути спеціалістом у своїй справі. Потрібно орієнтуватися в деталях роботи, розумітися на нюансах, знати її технологічні та технічні тонкощі.
Вміння організувати роботу у команді	Лідер має згуртувати добре організовану роботу команди, яка буде виконувати свої обов'язки як єдине ціле. Основоположна кваліфікація лідера – це наявність уміння і бажання співпрацювати в команді. Такому управлінцю завжди вдається бути лідером і взірцем для підлеглих. Саме він формує норми, розпорядок роботи та здійснює контроль за їх дотриманням. Користуючись в кожному конкретному випадку мотиваційними методами, менеджер створює ефективну систему заохочень. Ще однією важливою функцією є забезпечення максимально комфортних умов для роботи та підтримання позитивної атмосфери в команді.

Джерело: розроблено авторами

Ефективне лідерство створює фундамент для створення сприятливого середовища, яке стимулює участь працівників і сприяє досягненню цілей. Це надає стимули для активної діяльності, направленої на покращення результатів роботи підприємства. Саме персональні характеристики керівника виступають запорукою результативності управління, що надалі зумовлює ефективне функціонування підприємства в цілому. Своєю чергою, управління розвитком компетентності керівника можливе лише за наявності розробленої та впровадженої програми професійного вдосконалення з огляду на чинні запити та тенденції розвитку організації, що дасть змогу сформувати системний погляд на управління розвитком управлінської команди як єдиного цілого. Поетапність управління розвитком компетентності керівника в умовах організаційної системи наведено на рис. 1.

Впровадження та виконання даних етапів управління розвитком компетентності керівника в організаційній системі дозволить підвищити рівень результативності управління та сприятиме будівництву осо-

бистісного та професійного зросту для керівників. Також на соціальну ефективність управлінської діяльності здійснює вплив особистість управлінця, що виявляється у виборі стилю керівництва та специфіки корпоративної культури. Тобто, рівень соціальної ефективності управління знаходиться в прямій залежності від особистого ставлення управлінця до своєї професійної діяльності та відбудови особистісного та професійного росту, що в перспективі знайде своє відображення в результатах роботи. Поєднання позитивних результатів роботи підприємства та задоволеність персоналу власною ефективністю обумовлює високу дієвість організаційного управління.



**Рис. 1. Стадії управління компетентнісним розвитком керівника**

Джерело: розроблено авторами

**Висновки.** Результати дослідження підтверджують, що успішне управління та лідерство неможливе без відповідних особистих якостей та компетенцій керівника. Стаття наводить характеристики лідерської компетентності, особистої ефективності, стратегічного мислення, технологічних навичок та здібностей до новаторства і креативності. Важливо розвивати як особисті якості, так і професійні компетенції для

успішного управління та сприяння розвитку організації. Для управлінської діяльності необхідно комплексно використовувати всі вказані аспекти, оскільки це сприяє створенню повноцінної моделі результативного лідера, який є ключовим фактором у досягненні успішного управління організацією та забезпеченні її розвитку.

### Список використаної літератури

1. Десятов Т. Лідерство як принцип управління. Вісник Черкаського університету: педагогічні науки. 2022. № 4. С. 11–18.
2. Іванова Ю. М., Ушакова І. М., Радько О. В. Оцінка особистісних якостей менеджерів як фактору підвищення ефективності роботи компанії. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 1. С. 65–70.
3. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 35–41.
4. How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation / S. Siyal et al. Administration & society. 2021. Vol. 53, no. 9. P. 1337–1361.
5. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model / H. Khan et al. Future business journal. 2020. Vol. 6, no. 1.
6. Leadership and management are one and the same / N. Azad et al. American journal of pharmaceutical education. 2017. Vol. 81, no. 6. P. 102.

Стаття надійшла 21.09.2023 р.

#### **I. V. Gaivoronska,**

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26, Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: innagayvoronskaya@onu.edu.ua

#### **E. S. Aleksieienko,**

2nd year master student, specialty «Management»  
Odesa I. I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: alekseenko.elvira@stud.onu.edu.ua

## **MANAGEMENT AND LEADERSHIP: BUILDING PERSONAL AND PROFESSIONAL GROWTH FOR MANAGERS**

This article explores in depth the topic of management and leadership in the context of the professional self-realization of managers and its impact on a successful career. The



concepts of management and leadership are becoming increasingly important in today's business environment, which requires not only the management of people and resources but also the ability to improve oneself, develop one's personality, and achieve positive results in the workplace. The article emphasizes that successful leadership depends on professional and personal growth. It highlights the importance of personal development and the disclosure of internal resources that are necessary for effective management and leadership. Thus, professional development includes aspects related to the growth and improvement of the individual. It is revealed that enterprise management is continuously confronted with new challenges that necessitate the use of radically new approaches and ideas: methods of managing the organization, effective communication, and identifying the future of the enterprise in the face of rapid transformation, high competition, diversification of the workforce, and continuous changes in the economy and labor market.

The article emphasizes that managerial activity determines personal development and can influence the typical ways of responding and behavioral patterns of managers. Successful leadership requires managers to analyze their performance, improve their skills and adapt to changes in the organization.

To further study this topic, it is advisable to conduct a thorough analysis of scientific research and methodologies aimed at improving the effectiveness of management and leadership through professional and personal development. In summation, this article stands as an invaluable resource for managers, researchers, and anyone intrigued by the nuances of management, leadership, and personal development in the contemporary professional landscape.

**Keywords:** personal development, professional growth, managerial activity.

## References

1. Desyatov, T. M. (2022). Liderstvo yak princip upravlinnya. *Visnik Cherkaskogo universitetu: pedagogichni nauki*, (4), 11–18.
2. Ivanova, Y. M., Ushakova, I. M., & Radko, O. V. (2021). Assessment of personal qualities of managers as a factor of improving the efficiency of the company. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, (1), 65–70.
3. Tkachuk M. P. (2021) Formuvannya efektyvnoyi sistemi upravlinnya trudovim kolektivom. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 35–41.
4. Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337–1361.
5. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1).
6. Azad, N., Anderson, H. G., Brooks, A., Garza, O., O'Neil, C., Stutz, M. M., & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and management are one and the same. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), 102.