

#### Джерела та література:

1. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко А. Менеджмент: Навч. посібник/За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
2. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей / Пер. з англ. В.М. Грузина. – К.: Молодь, 1990. – 168 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
4. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
6. www.ukrstat.gov.ua

---

1 Франклін Бенджамін (1706-1790) – американський політичний діяч і дипломат, просвітитель, учений; брав участь у підготовці Декларації незалежності.

2 Шваб Чарльз (1862-1939) – сталевий магнат, воєнний промисловець.

3 Дьюї Джон (1859-1952) – психолог, педагог, філософ-ідеаліст, автор нової версії прагматизму, названої ним інструменталізмом.

---

**Олена Семченко**



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями лідерства, ефективного управління та раціонального використання влади вимагають глибокого вивчення феноменів лідерства та керівництва. Як відомо, ефективне управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, пов'язаних з життєдіяльністю, а такі поняття, як лідерство і керівництво, безперечно, тісно пов'язані з процесом управління. Саме тому управління, лідерство та керівництво стають об'єктами досліджень багатьох учених.

Актуальність цієї проблематики зумовлена як необхідністю розширити галузь сучасних досліджень у сфері лідерства та керівництва, так і підняти рівень професіоналізму та ефективності сучасних керівників. Адже керівник повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. Керівник повинен бути лідером і вміти мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягнення високих результатів.

Лідерство - це мистецтво, вінець управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва. На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують у різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід? Одноставна відповідь – ні. Одні організації досягають успіху та інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації, які перебувають у занепаді чи ще гірше на грані банкрутства. На мою думку, головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих і вмілих робітниках та правильно обраному стилі керівництва [1].

Проблеми лідерства ключові для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство - це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство є тим видом

діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів [5].

Тема лідерства опрацьована науковцями достатньою мірою, але досконаліше розвинена та розроблена зарубіжними фахівцями. Це такі представники, як Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, Пітер Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання і утвердили себе як правдиві та науково обгрунтовані ідеї. Українські та російські вчені Ф. Хміль, Р.М. Пушкар, Н.П. Таранавська, О.М. Гірняк, П.П. Лазоновський, М. Д. Виноградський, В. О. Сухомлинський, російський професор Л. Д. Кудряшов, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін теж внесли вклад у розвиток теорії лідерства.

За останні 50 років в теорії і практиці менеджменту проблема співвідношення ефективності управління і лідерства є однією з ключових. Будь-який менеджер, стурбований ефективністю своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. Навіщо? Чому? Що означає - бути лідером? Відповіді на ці запитання дають соціальна психологія, філософія, педагогіка, економіка. У класичному менеджменті лідерство - це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети [4].

Проте, незважаючи на достатнє вивчення проблеми і схожість у розумінні значення лідерства для менеджменту, досі ряд питань залишається дискусійним. Як повинен поводитися керівник, який є лідером? Які стилі поведінки лідера найефективніші в управлінні? Яку роль грають особисті якості і ситуація? Чи може успішний менеджер не бути лідером? Чи можна обгрунтувати лідерство, як найважливіший чинник ефективного менеджменту? Це складні і важливі питання, відповіді на які можна отримати, лише розглянувши природу лідерства, розібравшись у системних підходах до визначення значущих чинників ефективного лідерства.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Лідерство згуртовує спільні зусилля людей протягом значного часу для реалізації загальної мети. Обов'язковою умовою лідерства є наявність влади в конкретних формальних або неформальних організаціях, а також лідерство має важливе значення для розробки методів ефективного керівництва. Лідерство є специфічним типом управлінської взаємодії, що заснований на найефективнішому поєднанні різних джерел влади і спрямований на заохочення людей до досягнення загальних цілей. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які приписуються тим, хто успішно впливає на інших, з іншого боку, лідерство - це процес наполегливої діяльності у напрямі досягнення групою або організацією своїх цілей [8].

Центральною фігурою будь-якої групи або організації є сам керівник. Ефективність керівництва визначається "індивідуальним підходом", тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків: уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання інформаційного "голоду" у колективі, чітке формулювання вимог до співробітників, встановлення з ними надійного зворотного зв'язку, здатність побачити та відрізнити хороше від поганого, правду від неправди, оскільки люди далеко не завжди правильно інтерпретують події і не завжди говорять те, що думають. Такі керівники ставлять перед собою завдання дати людям можливість достатньо заробляти, отримувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні організацією, створювати умови для самостійного вирішення проблем. У цій повазі до особистості людини виявляється вища суть гуманізму управління.

Більшість людей не помічають відмінності між поняттями “лідерство” та “керівництво” і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, ця особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

“Лідерство” як тип управлінських відносин відрізняється від поняття “керівництво”. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюючими системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації [2].

Поняття “лідер” в порівнянні з поняттям “керівник” є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може здійснювати вплив на працівників з метою запровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень.

Не будь-який керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов’язково є ефективним лідером і навпаки. А успіх в управлінні не компенсує поганого лідерства.

Сучасний керівник повинен адаптувати свій стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники - це ті, які уміють поводитися по-різному - залежно від вимог реальності.

Однією з головних проблем формування творчих здібностей сучасних керівників є розвиток їх лідерських якостей і обізнаності в мистецтві управління. Саме із творчо обдарованих фахівців можна сформувати вкрай потрібний Україні корпус професійних керівників-лідерів, менеджерів виробничої сфери. Зазвичай лідером вважають керівника, здатного ефективно впливати на інших і з яким бажає співпрацювати більша частина колективу.

Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень). Натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед – творчим здібностям. Керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших людей так, щоби вони виконували роботу, доручену організацією. Отже, лідерство – це здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації [3].

Пізніші дослідження у сфері лідерства показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та ін. Крім того, ефективного керівника-лідера з-поміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та ін. [4, с. 60].

Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації. Чинники, що визначають можливість стати лідером, такі: вміння користуватися владними повноваженнями, професійна компетентність, організаційні здібності, високі моральні якості, харизматичний вплив та інші якості і можливості. Особливо важливою складовою психологічної структури особистості лідера є спроможність раціонально використовувати надану владу.

Практика показує, що жоден чинник не забезпечує більшу вигоду і користь для організації, ніж ефективне лідерство. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань для організації, координації, забезпечення міжособових контактів з підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Очевидно, що організації, де є явні лідери, можуть досягти всього цього набагато швидше, ніж організації без лідерів.

Аналіз природи лідерства підтверджує, що воно виникає з певних потреб людей та їх об'єднань, які і покликані задовольняти лідери.

Бути керівником і бути лідером в організації – це не одне і те ж. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і побудову стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади і джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі психологічної дії. Цей процес є набагато складнішим, таким, що вимагає високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від управління лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Власне відносини «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

Компетентний менеджер здатний організувати ефективну діяльність формальних груп і управляти нею. Неформальний лідер може створити і управляти неформальною групою. І лише формальний лідер, що володіє мистецтвом ефективного лідерства, може оптимально управляти як формальними, так і неформальними групами [7].

Сучасна теорія менеджменту приділяє підвищену увагу питанням лідерства в організації. Цій тематиці присвячується чимала кількість досліджень і публікацій.

Людина, охоча стати лідером, повинна володіти певними якостями, які в різних ситуаціях повинні бути різними. Вважається, що лідерських якостей можна навчитися. Завдяки цим якостям людина може придбати авторитет, і співробітники визнають її лідером.

Лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навиків. Серед проблем, які перебувають у компетенції лідера, основними є: твердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп та управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами.

Ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні насущних проблем і її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (з розрахунку на нові досягнення). У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена менеджментом без урахування відносин лідерства.

Але в нестабільних умовах, постійній готовності до змін відповідно до нових обставин і запитів, ефективність організаційної діяльності залежить від потенціалу лідерства.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що технологія керівництва повинна відповідати викликам ситуації, що склалася, творчо насичуватися рисами будь-яких стилів, які роблять лідерство ефективнішим. При цьому саме творча спрямованість керівника є основною передумовою його високих лідерських якостей.

#### Джерела та література:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студентів екон. спец. вузів. – К.: «КОНДОР», 2002. – 654 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник. – Т.2. – К.: УФІМБ, 2002. – 511 с.
3. Поршнев А.Г., Ефремов В.С. Менеджер XXI века. Кто он / Менеджмент в России и за рубежом.- № 4. - 1998.
4. Таранавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
5. Управління персоналом: Навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М.

Виноградська та ін. — Е.: ЦУЛ, 2006.

6. Управлінська еліта та її роль у державотворенні // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. — К.: — Вип. 1. — 2000.

7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 1996.

8. Юшин В. П. Руководство по интенсивному развитию организаторских способностей руководителя. — Луцк.: МП «Зоря», 1998.

---

*Руслан Лавров*



## ОЦІНКА МІЖСЕКТОРНИХ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПЕРЕМІЩЕНЬ ВИРОБНИЦТВА КАРТОПЛІ В УКРАЇНІ

У статті викладено узагальнюючі результати дослідження впливу міжсекторних і територіальних переміщень виробництва картоплі на загальний економічний стан розвитку галузі картоплярства в Україні та сформульовано конкретні пропозиції щодо виходу із ситуації, яка склалась на внутрішньому ринку картоплі.

**Постановка проблеми.** Відродження високопродуктивної галузі картоплярства та подальший розвиток ринку картоплі в Україні потребують вирішення цілого комплексу надзвичайно складних і важливих проблем як практичного, так і наукового рівня.

Відсутність ефективного науково обґрунтованого економічного механізму формування й забезпечення функціонування ринку картоплі призвела до збільшення кількості та частки дрібних низькотоварних операторів ринку, невідрегульованості взаємозв'язків між його суб'єктами, повної локалізації регіональних ринків, значної різниці між роздрібними та закупівельними цінами, гальмування ринкових процесів через підвищення рівня самозабезпеченості бульбою населення тощо.

З цих позицій оцінка впливу міжсекторних та територіальних переміщень виробництва картоплі в Україні на загальний економічний стан галузі картоплярства набуває значної актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі питанням розвитку картоплярства завжди приділялась велика увага з боку вітчизняних вчених та спеціалістів. Зокрема, деякі аспекти перспективного розвитку галузі висвітлено в роботах А. Бондарчука, І. Бугаєвої, Ю. Верменка, М. Власенка, В. Колтунова, В. Кононученка, В. Куценка, А. Кучко, М. Молоцького, П. Оверчука, А. Осипчука, А. Подгаєцького, В. Сидорчука, П. Теслюка, О. Шпичака та інших.

**Невирішені питання загальної проблеми.** Разом з тим сучасні тенденції міжсекторного та територіального переміщення виробництва картоплі в Україні в умовах реформування аграрного сектора країни вивчені недостатньо. Потребують наукової оцінки основні причини структурних зрушень у виробництві картоплі та їх наслідки для розвитку регіональних ринків.

**Мета статті.** Метою даної наукової статті є дослідження процесів структурної перебудови галузі картоплярства, аналіз наслідків впливу міжсекторних і територіальних переміщень на картоплепродуктивний підкомплекс та виявлення основного кола проблем, які потребують негайного вирішення у зв'язку з трансформаційними змінами.

**Виклад основного матеріалу.** У нашій країні картоплярство залишилося чи не єдиною галуззю агропромислового комплексу, в якій обсяги виробництва істотно не змінилися, хоча і відбулося переміщення площ посадок на невеликі ділянки. Так, якщо в Україні у 1991 р. картоплю вирощувало 8484 великотоварних сільськогосподарських підприємства, то у 2006 р. – всього 401 (в зоні Степу – 105,