

УДК 005.3:316.46

СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ

Тетяна Андрущенко

доктор політичних наук, професор,
завідувач кафедри психології,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова
м. Київ, Україна
ORCID ID 0000-0001-6701-8035
t.v.andrushchenko@npu.edu.ua

Валерія Мельник

доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, системного аналізу та міжнародних відносин
Український державний університет імені Михайла Драгоманова
м. Київ, Україна
ORCID ID 0000-0001-6028-4066
melnik-filosof1981@ukr.net

Анотація. У статті зосереджено увагу на феномені лідерства в управлінні організацією, яке будується на світогляді, аксіології та комунікації. Проведено аналіз антикризових програм, вкладення певних інвестицій. Розглянуто риторику в управлінні, яка направлена на психологію управління. Проведено аналіз наукових праць провідних учених України, що досліджували питання лідерства та його впливу на процес управління.

У статті розглянуто ключові аспекти ефективної внутрішньої комунікації на підприємстві, що охоплюють своєчасне інформування команди, забезпечення зворотного зв'язку, розвиток горизонтальних зв'язків, формування корпоративної культури, декларування та підтримка компанійних цінностей, підтримка культури змін, розвиток бренду, зростання залученості персоналу, ідентифікація внутрішніх факторів з негативним впливом на розвиток бізнесу, та проведення кризових комунікацій.

Авторами доведено, що ефективне лідерство є ключовим для управління внутрішньою комунікацією, оскільки лідери відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, встановленні зворотного зв'язку та адаптації стилю управління до конкретної ситуації. Лідерство, що базується на особистісних якостях, поведінковому підході, ситуаційному лідерстві та харизматичному впливі, сприяє залученню співробітників до процесу прийняття рішень та підвищенню їх мотивації.

Ключові слова: лідерство; управління; харизма; комунікація; риторика.

Постановка проблеми. У сучасних умовах управління організаціями, лідерство та ефективні комунікації виступають як ключові фактори успіху. Розвиток глобалізаційних процесів, стрімкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція змушують організації постійно адаптуватися до нових умов ринку. Ефективні комунікації є невід'ємною частиною лідерства, оскільки саме через комунікаційні процеси лідери можуть формувати стратегію розвитку організації, передавати її команді та забезпечувати взаєморозуміння всередині організації. У

цьому контексті, здатність лідера ефективно комунікувати з командою, визначати стратегічні напрямки розвитку та мотивувати співробітників до досягнення високих результатів набуває вирішального значення.

Лідерство в Україні – це унікальне явище, що виросло зі специфічного історичного досвіду країни, її культурних цінностей та геополітичного становища. В українському контексті лідерство виявляється у різних сферах життя суспільства та держави.

В політичній сфері лідерство проявляється через формування стратегічного бачення для країни на міжнародному рівні, згуртування нації для захисту перед обличчям зовнішньої загрози та зміцнення відносин з партнерами та союзниками. У економіці лідерство виражається через розробку і впровадження антикризових програм, підтримку інвестицій та інновацій, що стимулюють економічне зростання. У соціальній сфері лідерство направлене на покращення умов життя через соціальний захист, освіту та охорону здоров'я. Військове лідерство полягає в управлінні збройними силами, розробці оборонної стратегії та підтримці морального духу військових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські вчені такі як М. Грушевський, І. Франко, С. Єфремов та Т. Шевченко, кожен у своїй галузі, внесли значний вклад в теорію лідерства, досліджуючи його через призму історії, психології, соціології та філософії. Вони підкреслили, що лідерство є не просто вродженою рисою, а результатом історичних, соціальних умов, психологічних характеристик особистості, соціальної ролі та філософських поглядів на життя та національну ідентичність.

На думку М. Виноградського (2020), лідерство у політичному та суспільному житті є важливим феноменом, пов'язаним із виконанням владних функцій. Це необхідний елемент в будь-якому цивілізованому суспільстві, що пронизує всі аспекти життєдіяльності. В. Юнишин зазначив, що лідерство об'єднує зусилля людей для досягнення спільної мети протягом тривалого часу.

Лідерство вимагає наявності влади в конкретних організаціях, як формальних, так і неформальних, і грає важливу роль у розробці ефективних методів керівництва. Це специфічний тип управлінської взаємодії, який поєднує різні джерела влади з метою заохочення людей до досягнення загальних цілей.

Лідер може мати різні риси особистості, але він завжди спрямовує зусилля групи або організації на досягнення спільних цілей. На думку Н. Таранавської (2017), керівник, як центральна фігура, має вирішальне значення у керівництві, здатність реагувати на різноманітні ситуації та ефективно вирішувати проблеми міжособистісних відносин.

Й. Завадський (2018) вказував, що лідерство і керівництво є

взаємодоповнюючими системами, обидва необхідні для управління будь-якою організацією. Лідерство, як процес ефективного впливу на окремі особистості і групи, доповнює керівництво, яке орієнтоване на досягнення цілей організації.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування стратегії лідерства та підвищення ефективності комунікацій .

Результати дослідження. У сучасній незалежній Україні, яка протидіє російській агресії, формування стратегії лідерства починається з:

- 1.Формування ідентичності.
- 2.Певні цінності.
- 3 Підвищення ефективності комунікацій.

Ефективна внутрішня комунікація в організаціях стає критично важливим елементом управління. Це включає не тільки поширення інформації та впровадження новаторських проєктів, але й реагування на зростаючі потреби співробітників, суспільства та навколишнього середовища. Розвиток інформаційних технологій і комунікаційних засобів підкреслює необхідність приділяти більше уваги внутрішній комунікації як вирішальному аспекту ефективного керування організацією.

Комунікація в організаційному контексті є ключовим процесом, який сприяє виконанню основних функцій управління та забезпечує ефективність роботи кожного відділу через обмін інформацією та спілкування між співробітниками. Це передбачає не лише передачу даних між особами, але й забезпечення прозорості процесів, що підвищує розуміння спільних цілей і сприяє досягненню результатів командою. Належне управління інформаційними потоками та діалог з працівниками можуть значно вплинути на мотивацію та залученість співробітників, формування корпоративної культури (Козирєва, 2019).

Організації, які усвідомлюють важливість задоволення та мотивації своїх співробітників, часто досягають вищих показників успіху. Внутрішня комунікація відіграє в цьому процесі ключову роль, оскільки вона не тільки сприяє досягненню поставлених цілей, але й допомагає підтримувати зв'язок між індивідуальними зусиллями співробітників та загальною стратегією організації, залученістю до спільних досягнень та ефективності співпраці між керівництвом та командами.

Умови постійних змін у бізнес-середовищі вимагають від організацій комунікативної відкритості та готовності керівництва до чесного та відкритого спілкування. Такий підхід може вимагати значних зусиль та часу, але його потенційні переваги для процесу змін та організаційного розвитку є величезними. Керівництво має опанувати навички проведення відкритих

дискусій, забезпечення зворотного зв'язку та готовності до спротиву у разі недостатнього інформування співробітників про заплановані зміни.

В управлінні підприємством система внутрішньої комунікації використовується для планування, організації, спрямування, контролю діяльності персоналу, мотивації та заохочення. Основні цілі внутрішньої комунікації включають демонстрацію відповідності корпоративним принципам, створення культури довіри, оголошення місії, бачення, цінностей, інформування про стратегічні пріоритети та результати, та забезпечення прозорості у прийнятті рішень.

Ключові аспекти ефективної внутрішньої комунікації на підприємстві охоплюють своєчасне інформування команди, забезпечення зворотного зв'язку, розвиток горизонтальних зв'язків, формування корпоративної культури, декларування та підтримка компанійних цінностей, підтримка культури змін, розвиток бренду, зростання залученості персоналу, ідентифікація внутрішніх факторів з негативним впливом на розвиток бізнесу, та проведення кризових комунікацій.

Формування налагодженої структури внутрішніх комунікацій дозволяє отримати низку переваг, як зазначено у Н. Ковтун і Б. Літовченко (2019):

1. Правильно налаштована риторика сприяє задоволенню потреб працівників у відчутті командного духу.

2. Вона створює підстави для команди відчувати свою ідентичність.

3. Допомогає побудувати корпоративні цінності та соціальні зв'язки з людьми, що працюють в організації.

4. Сприяє створенню мікроклімату творчості і доброзичливості, що є важливим для утримання професіоналів.

5. Допомогає стабілізувати ситуацію під час зовнішніх криз. Команда, яка отримує інформацію у позитивному настрої, легше сприймає зовнішні впливи. У працівників з'являється впевненість у тому, що організація піклується про них.

В умовах змін, крім зазначених дій, додається використання внутрішньої комунікації для збереження спокою в колективі, підтримки психологічної рівноваги, заспокоєння тощо. Слід звертати увагу на емоційні потреби команди, мотивуючи працівників своїми діями і словами, як вказано у А. Безус (2015). Така психологічно-емоційна складова є необхідною, особливо в умовах непередбачуваних змін, наприклад, під час карантинних обмежень, воєнного стану тощо.

Підтримка внутрішньої комунікації в умовах змін є важливою й обов'язковою незалежно від умов роботи – часткова залученість, призупинення діяльності чи робота в повноцінному режимі. Забезпечення регулярного

спілкування допомагає команді впоратися зі стресом, отримати відчуття впевненості та залученості.

Особливу увагу в умовах змін викликає необхідність забезпечення зворотного зв'язку, рівень налагодженості якого дозволяє зрозуміти настрої працівників. Ефективним підходом є проведення щоденних онлайн/офлайн зустрічей для керівництва та вузьких онлайн/офлайн зустрічей з командою для обговорення поточних питань та отримання зворотного зв'язку. Психологічна стійкість команди залежить від емоційної рівноваги її учасників. Тому особливістю комунікації з працівниками у період змін є відвертість. Завданням керівників є підтримка людей, пояснення важливих питань, визначення подальших кроків у діяльності. Розмови про складні моменти мають враховувати реальний стан справ, а не представлення інформації крізь призму «рожевих окулярів» або надмірного підкреслення негативу.

Працівники матимуть змогу планувати подальші дії та власні фінанси. Час змін – це період відповідального лідерства. Лідер своєю поведінкою демонструє приклад сприйняття ситуації. У випадку змін, коли ситуація дозволяє працювати віддалено, відповідальний лідер буде працювати офлайн, створюючи атмосферу підтримки для свого колективу, спонукаючи до спільної праці. Така поведінка лідера сприяє згуртуванню для спільних дій та зменшує ймовірність панічно-депресивних настроїв, оскільки члени команди відчують причетність до загальної справи.

Ефективна внутрішня комунікація дозволяє формувати сильні колективи, які об'єднані спільними цінностями: відповідальністю, командним духом, добросовістю. Таким чином, комунікація в умовах змін повинна виконувати ще одну функцію – підтримуючу, яка дозволяє зберегти емоційну рівновагу в колективі. У цьому допомагає позитивне представлення інформації, виявлення вдячності колективу за роботу у важкий час, розуміння ситуації та залучення до створення спільних результатів. Основну роль у забезпеченні підтримуючої функції комунікації відіграє лідер як основна комунікативна ланка.

Лідерство в управлінні організацією – це процес впливу керівника на працівників, з метою досягнення спільних цілей. При цьому, лідер має володіти певними особистими якостями, такими як відкритість, емпатія, енергійність, навички комунікації (Карий, 2020; Ковтун, 2019).

Існують кілька підходів до лідерства. Один з них – теорія ситуаційного лідерства, яка стверджує, що лідер повинен адаптувати свій стиль управління до конкретної ситуації. Інший підхід – трансформаційне лідерство, яке передбачає зміну культури організації та підвищення рівня мотивації серед працівників, щоб вони могли реалізувати свій потенціал. Проте, незалежно від підходу,

ефективний лідер повинен мати кілька основних якостей, таких як віра у своїх підлеглих, надання їм можливості розвиватися, відкритість до ідей та пропозицій тощо.

Лідер також повинен бути здатним до формулювання стратегії та визначення кроків, необхідних для її реалізації, а також до створення та підтримки ефективного командного духу. Він має нести відповідальність за свої дії та вчинки, вміти вирішувати конфлікти та встановлювати позитивні взаємини зі своїми підлеглими, що допомагає забезпечити збалансований розвиток бізнесу (Безус, 2015).

Лідерство тісно пов'язане з комунікацією, яка є процесом обміну інформацією між людьми або групами людей. Цей процес передбачає різні засоби передачі інформації, такі як мовлення, письмо, жести, міміка тощо, і містить у собі співпрацю, спілкування та взаємодію між людьми. Усна комунікація є найбільш ефективним способом передачі інформації, оскільки вона може передати усі деталі та уникнути неправильного розуміння.

Письмова комунікація може викликати невідповідність через найменші неточності, вимагає більше часу і може призвести до надмірної бюрократизації управлінського процесу. Невербальна комунікація передає повідомлення без використання слів або звуків, і може містити вирази обличчя, жести, рухи тіла тощо, що допомагають зрозуміти емоції та почуття співрозмовника. Вербальна комунікація передає повідомлення з використанням мови або звуків, і включає усну та письмову форми. Залежно від середовища організації, комунікація поділяється на внутрішню та зовнішню (Безус, 2015).

Внутрішня комунікація – це обмін інформацією та спілкування всередині організації або внутрішньої групи людей, таких як команда чи відділ. Вона сприяє ефективній взаємодії та співпраці всередині організації, передачі інформації та встановленню зв'язків між різними рівнями управління та працівниками.

Зовнішня комунікація – це обмін інформацією та спілкування між організацією та зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, інвестори, громадські організації тощо. Це можуть бути рекламні кампанії, зустрічі з клієнтами, прес-конференції, зустрічі з інвесторами та інші форми комунікації, що проводяться ззовні організації.

Зовнішня комунікація є важливою для успіху організації, оскільки допомагає встановити та зберегти позитивні стосунки із зовнішніми зацікавленими сторонами, вивести продукти та послуги на ринок та позитивно вплинути на упізнаваність бренду. Залежно від каналів передачі інформації комунікацію поділяють на формальну та неформальну (Анісімова, 2018).

Формальна комунікація – це офіційна, звична та структурована форма спілкування між різними рівнями організації або між людьми з різними посадами. Вона часто залежить від офіційних процедур та регулюється правилами і процедурами організації, зазвичай має чіткі ролі та цілі, визначені заздалегідь.

Неформальна комунікація – це неофіційна та неструктурована форма спілкування між людьми, які можуть мати різні посади в організації. Вона залежить від особистих стосунків, взаєморозуміння та довіри. Хоча це може бути ефективним засобом обміну інформацією та встановлення контактів, воно також може створювати небажані стереотипи та конфлікти. Залежно від напрямку руху інформації, комунікацію поділяють на вертикальну та горизонтальну (Адізес, 2020).

Дослідження свідчать про те, що горизонтальні комунікації є надзвичайно ефективними, оскільки люди, які працюють на однаковому ієрархічному рівні, мають глибоке розуміння характеру своєї роботи та роботи колег. Натомість вертикальні комунікації менш ефективні. Дослідження показують, що лише 20-25 % інформації, що йде від керівництва, дійсно досягає робітників та розуміється ними. Це означає, що у чотирьох з п'яти випадків інформація не доходить до призначених отримувачів або спотворюється.

Для ефективного зворотного зв'язку з підлеглими необхідно враховувати дві умови. По-перше, потрібно обрати конкретний спосіб зворотного зв'язку у кожній конкретній ситуації, оскільки просте запитання про розуміння не завжди дає достатньо інформації. По-друге, важливо бути уважним до людей, слідкувати за їхніми потребами та очікуваннями, оскільки найважливіші сигнали зворотного зв'язку можуть мати невербальну форму (Безус, 2015).

Ефективний комунікаційний процес є ключовим фактором для успішного функціонування. Він допомагає забезпечити координацію дій між різними підрозділами, розвивати бізнес-стратегію на основі реальних потреб та очікувань. Однак, варто зазначити, що він може мати свої виклики та складнощі. Наприклад, недостатня комунікація може призвести до помилок у роботі, непорозумінь між співробітниками та керівництвом. Також, наявність різних культурних та мовних бар'єрів може ускладнити комунікацію між різними групами співробітників та стейкхолдерами.

Отже, що лідерство є складним явищем, що містить як особистісні, так і соціальні аспекти. Успішне лідерство передбачає не лише здатність керувати підлеглими та мотивувати їх, але й ефективне використання різних стилів управління у залежності від ситуації та особистості кожного підлеглого.

Дослідження лідерства в управлінні організаціями має глибоке коріння в

історії, на нього впливали різні постаті та культурні зрушення.

Концепція лідерства розвинулася від поняття «божественного права» та ідеї про те, що лідери народжуються з властивими їм якостями, які призначають їх до певної ролі, як свідчать історії про Короля Артура та праці таких філософів, як Платон, Плутарх, Лао-цзи та Макіавеллі. Ця рання концепція лідерства називалася «Теорією великої людини», яку популяризував у 19 столітті шотландський письменник Томас Карлейль. Він стверджував, що історію формують рішення «великих людей» з винятковими рисами.

Однак до середини 20 століття дослідники поставили під сумнів «Теорію великої людини», визнавши, що ефективність лідерства не можна передбачити лише за вродженими рисами. Ральф Стогділл у своєму дослідженні 1948 року стверджував, що лідерство є залежним від відносин та ситуації – тобто людина, яка є лідером в одному контексті, може не обов'язково бути ним в іншому. Цей поворотний момент призвів до появи поведінкових та ситуативних теорій лідерства, які стверджують, що лідерській поведінці можна навчитися, а ситуаційні фактори також відіграють важливу роль.

Пізніші теорії, такі як концепція трансформаційного лідерства Джеймса МакГрегора Бернса, запроваджена у 1978 році, змістили фокус на динамічну взаємодію між лідерами та послідовниками, припускаючи, що лідери можуть надихати послідовників на спільне досягнення більшого. Бернард М. Басс розвинув цю теорію далі у 1985 році, підкресливши вплив лідера на ставлення та відданість послідовників. Було показано, що трансформаційний підхід до лідерства позитивно впливає на продуктивність та єдність організації, надихаючи лояльність та повагу серед послідовників.

Загалом, еволюція концепцій лідерства та комунікацій в управлінні організаціями відображає перехід від розгляду лідерства як визначеної наперед якості до розуміння його як складної взаємодії рис, поведінки та ситуаційних факторів. Сьогодні загально визнано, що лідерство включає як вроджені якості, так і набуті навички, а ефективна комунікація є важливим компонентом успішного лідерства.

Основними підходами до вивчення ефективного лідерства є: ситуаційний підхід, поведінковий підхід, підхід з точки зору особистих якостей людини, харизматичний підхід. Підхід, заснований на особистісних якостях лідера, базується на ідеї існування певного набору особистих якостей, який є загальним для всіх лідерів. Згідно з позиції особистих якостей лідерства, кращі з керівників володіють певним набором загальних для всіх особистих якостей (Тарнавська, 2017). Однак вчені працюють в цьому напрямку вже з 1940 року без значних результатів у пошуку такого набору якостей, що були б притаманні всім великим

лідерам. Концепція О. Тіда пов'язувала лідерство зі здатністю впливати на людей для досягнення спільної мети, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною.

Підхід, заснований на особистісних якостях, не має однозначних результатів, але слугує науковою базою для процесу прийому на роботу персоналу та його просування по особистим якостям. Поведінковий підхід, в свою чергу, вивчає не особисті якості лідера, а його поведінку. Він формувався на основі розробок представників школи людських відносин, які стверджували, що ефективність лідерства залежить від манери поведінки лідера, а саме його стилю (Москаленко, 2008).

Безперечно, особистісні якості лідера відіграють важливу роль у його діяльності. Проте, ще важливішим є не те, що представляє собою особистість лідера, а як саме ця особистість проявляється і діє. У зв'язку з цим, дослідниками лідерства було запропоновано декілька теорій, що описують поведінку лідера, яку можна охарактеризувати як стиль керівництва. На відміну від концепції особистісних якостей, цей підхід розглядає лідерство як процес, що залежить від манери поведінки лідера. Вивчення цього підходу виокремило чотири стилі управління: авторитарний, демократичний, орієнтований на завдання та на людину.

Серед основних моделей лідерства, що характеризують поведінковий підхід, можна відзначити теорію «Х і Y» Д. МакГрегора, теорію стилів лідерства К. Левіна, континуум лідерської поведінки Р. Танненбаум–У. Шмідта, управлінську решітку Р. Блейка і Дж. Моутон, дослідження стилів лідерства університету штату Огайо та інші (Кожушко, 2016). Однак, узагальнюючи результати досліджень, проведених за цим підходом, група авторів заключає, що не існує одного «оптимального» стилю керівництва. Ймовірно, ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і зміна ситуації призводить до зміни відповідного стилю.

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства виник пізніше, коли дослідники зрозуміли, що поведінка лідера значною мірою залежить від ситуації, в яку потрапив керівник. Цей підхід дозволяє досліджувати взаємодію різних ситуаційних змінних для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у лідерських відносинах та передбачення поведінки лідера та її наслідків. У рамках ситуаційного підходу відкидаються особистісні та поведінкові якості керівника.

У ситуаційних моделях акцент робиться на зовнішніх факторах та їх впливі на вибір стилю управління. Проте кожна модель включає різні набори особистих якостей та стилів управління (Кожушко, 2016). Основними теоріями ситуаційного лідерства є модель керівництва Ф. Фідлера, підхід «шлях-мета»

Т. Мітчела і Р. Хауса, модель ситуаційного лідерства П. Херсея і К. Бланшара (теорія життєвого циклу), модель прийняття рішень В. Врума і П. Йеттона та інші (Костецька, 2019).

До кінця ХХ століття дослідники звертали увагу на харизматичного лідера. Харизматичне лідерство розглядається як фактор, що підсилює вплив на послідовників. Основою харизматичного лідерства є якості лідера, які викликають захоплення у його послідовників та спонукають їх виконувати його вказівки. Необхідно підкреслити, що такі якості повинні бути помічені послідовниками. Лідер повинен вміло представляти своє бачення проблеми, що спонукає до дії та впевненості у собі та своїх можливостях.

М. Вебер розділяв керівників на три типи: традиційні, легальні та харизматичні (Карий, 2020). Характерні риси кожного з них полягають у спиранні на різні підстави для влади. Теорія лідерства ставить за мету виявлення та передбачення ефективних властивостей лідера.

Сучасний етап розвитку харизматичного підходу характеризується концепцією лідера-перетворювача або трансформаційною. Цей підхід ґрунтується на максимальній активізації ресурсів людини та виявленні її прихованих творчих здібностей. Таким чином, жоден з підходів не може повністю розкрити феномен лідерства.

Висновки з дослідження. На сьогодні ефективна внутрішня комунікація на підприємстві є вирішальним фактором для забезпечення успішної взаємодії між співробітниками, формування сильної корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей організації. Основні аспекти, що визначають ефективність внутрішньої комунікації, включають своєчасне інформування команди, забезпечення зворотного зв'язку, розвиток горизонтальних зв'язків, формування та підтримка корпоративної культури, декларування компанійних цінностей, підтримку культури змін, розвиток бренду, залучення персоналу, ідентифікацію внутрішніх негативних факторів, а також проведення ефективних кризових комунікацій.

Налагоджена структура внутрішніх комунікацій сприяє задоволенню потреб працівників у відчутті приналежності, створює підстави для гордості за організацію, допомагає вибудовувати довірливі відносини всередині колективу, сприяє створенню мікроклімату творчості і підтримує стабільність під час криз. Крім того, важливою складовою є підтримка психологічної рівноваги та мотивація працівників, особливо в умовах непередбачуваних змін. Ефективне лідерство є ключовим для управління внутрішньою комунікацією, оскільки лідери відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, встановленні зворотного зв'язку та адаптації стилю управління до конкретної

ситуації. Лідерство, що базується на особистісних якостях, поведінковому підході, ситуаційному лідерстві та харизматичному впливі, сприяє залученню співробітників до процесу прийняття рішень та підвищенню їх мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина, М. (2018). Інформаційний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Остроз. акад.». Луцьк : АКВА ПРІНТ.
2. Адізес, І. (2020). Стилi хорошого i поганого менеджменту : пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат.
3. Кузнецов, Е., Горняк, О., Уперенко, М. (2018). Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / за заг. ред. Е. Кузнецова. Херсон : ОЛДПЛЮС.
4. Анісімова, Л., Жилінська, О. (2018). Менеджмент : практикум. Навч. посіб. Видання друге. Київ.
5. Безус, А. (2015). Менеджмент : навчальний посібник. Київ: АМУ.
6. Бікулов, Д., Чкан, А., Олійник, О., Маркова, С. (2016). Менеджмент : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя : Запоріж. нац. ун-т.
7. Брич, В., Корман, М. (2018). Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ.
8. Герасименко Ю., Підвальна, О. (2017). Менеджмент. Базовий курс : навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль.
9. Грушева, А., Вітренко, Л. (2020). Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ.
10. Занора, В., Войтко, С. (2017). Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка.
11. Карий, О. (2020). Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7.
12. Ковтун, Н., Літовченко, Б. (2019). Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів.
13. Кожушко, Л., Кузнецова, Т. (2016). Менеджмент організації: теорія та практика : навчальний посібник. Рівне. НУВГП.
14. Козирева, О., Зоїдзе, Д. (2019). Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С.
15. Костецька, І., Ольхівська, М., Ольхівський, В. (2019). Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт.
16. Краснокутська, Н. (2019). Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид.
17. Кузьмін, О., Мельник, О., Процик, І., Романишин, С., Дарміць Р. (2018). Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
18. Літовченко, Б. (2017). Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі : монографія; Університет митної справи та фінансів. Дніпро: Ліра.
19. Кононець, М. (2013). Психологія професійної моральності підприємця : теорія та сучасна практика : монографія. Київ: ДІА.
20. Москаленко, В. (2008). Соціальна психологія : підручник. Київ: Центр учбової літератури.

21. Тарнавська, Н., Демків, І. (2017). Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2, 307–317.

THE ESSENCE OF LEADERSHIP IN MANAGEMENT

Tetiana Andrushchenko

Dr. of Political Sciences, Professor,
the Head of Political Psychology and International Relations Department,
Ukrainian Pedagogical Dragomanov University,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID 0000-0001-6701-8035.

t.v.andrushchenko@npu.edu.ua

Valeriya Melnyk

PhD of Science in Philosophy, Professor
Ukrainian Pedagogical Dragomanov University,
Kyiv, Ukraine.

ORCID ID 0000-0001-6028-4066,

melnik-filosof1981@ukr.net

Abstract. In modern Ukrainian realities of managing organizations, leadership and effective communications are key success factors. The development of globalization processes, rapid technological changes and growing competition force organizations to constantly adapt to new market conditions. Effective communication is an integral part of leadership, because it is through communication processes that leaders can shape the organization's development strategy, convey it to the team, and ensure mutual understanding within the organization. In this context, the leader's ability to effectively communicate with the team, determine strategic directions of development and motivate employees to achieve high results becomes crucial.

Today, effective internal communication in an enterprise is a decisive factor in ensuring successful interaction between employees, the formation of a strong corporate culture and the achievement of the strategic goals of the organization. The main aspects that determine the effectiveness of internal communication include timely informing the team, providing feedback, developing horizontal ties, forming and supporting corporate culture, declaring company values, supporting a culture of change, developing a brand, involving personnel, identifying internal negative factors, as well as conducting effective crisis communications.

An established structure of internal communications helps to satisfy employees' needs for a sense of belonging, creates grounds for pride in the organization, helps to build trusting relationships within the team, contributes to the creation of a microclimate of creativity and maintains stability during crises. In addition, an important component is maintaining psychological balance and motivation of employees, especially in conditions of unpredictable changes.

Effective leadership is key to managing internal communication, as leaders play a crucial role in shaping corporate culture, providing feedback, and adapting management style to a specific situation. Leadership based on personal qualities, behavioral approach, situational leadership, and charismatic influence helps to involve employees in the decision-making process and increase their motivation.

Keywords: leadership; management; charisma; communication; rhetoric.

REFERENCES

1. Averkyina, M. (2018). *Informatsiinyi menedzhment : navch. posib. Nats. un-t "Ostroz. Akad."* [Information management: textbook. National University "Ostroh Academy"]. Lutsk : AKVA PRINT. [in Ukrainian]
2. Adizes, I. (2020). *Styli khoroshoho i pohanoho menedzhmentu* [Good and bad management styles]. (Valerii Hlinka, Trans.). Kyiv : Nash format. [in Ukrainian]
3. Kuznietsov, E., Horniak, O., & Uperenko, M. (Eds.). (2018). *Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka* [Current problems of economics and management: theory, innovations and modern practice] (Book 6). Kherson : OLDIPLIuS. [in Ukrainian]
4. Anisimova, L. & Zhylynska, O. (2018). *Menedzhment : praktykum. Navchalnyi posibnyk* [Management: workshop. Textbook] (2nd ed.) Kyiv: N. p. [in Ukrainian]
5. Bezus, A. (2015). *Menedzhment : navchalnyi posibnyk* [Management: textbook]. Kyiv: AMU. [in Ukrainian]
6. Bikulov, D., Chkan, A., Oliinyk, O., & Markova, S. (2016). *Menedzhment : navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia vyshchoi osvity bakalavra spetsialnist «Menedzhment»* [Management: a textbook for applicants for a bachelor's degree in «Management»]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet. [in Ukrainian]
7. Brych, V., & Korman, M. (2018). *Kreatyvnyi menedzhment : pidruchnyk* [Creative management: textbook]. Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet Ternopil : TNEU. [in Ukrainian]
8. Herasymenko, Yu., & Pidvalna, O. (2017). *Menedzhment. Bazovyi kurs : navchalnyi posibnyk* [Management. Basic course: textbook]. Vinnytskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet Vinnytsia: Konsol. [in Ukrainian]
9. Hrusheva, A., & Vitrenko, L. (2020). *Menedzhment : navchalnyi posibnyk* [Management: textbook]. Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. Irpin : UDFSU. [in Ukrainian]
10. Zanora, V., & Voitko, S. (2017). *Upravlinnia pidpriemstvamy: planuvannia tekhnolohichnykh vytrat, ryzyk-menedzhment, motyvuvannia, pryiniattia upravlynskykh rishen* [Enterprise management: technological cost planning, risk management, motivation, management decision-making]. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho». Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho : Politekhnik. [in Ukrainian]
11. Karyi, O. (2020). *Menedzhment ta innovatsii: teoriia i praktykum : navchalnyi posibnyk* [Management and innovation: theory and practice: textbook]. Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnik». Lviv : Rastr-7. [in Ukrainian]
12. Kovtun, N. & Litovchenko, B. (2019). *Istoriia vchen menedzhmentu. Praktykum : navchalnyi posibnyk* [History of management teachings. Practical course: textbook]. Dnipro : Universytet mytnoi spravy ta finansiv. [in Ukrainian]
13. Kozhushko, L. & Kuznetsova, T. (2016). *Menedzhment orhanizatsii: teoriia ta praktyka : navchalnyi posibnyk* [Organizational management: theory and practice: textbook]. Rivne: NUVHP. [in Ukrainian]
14. Kozyrieva, O. & Zoidze, D. (2019). *Menedzhment pidpriemstva (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) : navchalnyi posibnyk* [Enterprise management (by type of economic activity): textbook]. Natsionalnyi farmatsevtichnyi universytet, kafedra menedzhmentu i administruvannia. Kharkiv : Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. [in Ukrainian]
15. Kostetska, I., Olkhivska, M., & Olkhivskiy, V. (2019). *Biznes-planuvannia u systemi menedzhmentu : navchalnyi posibnyk* [Business planning in the management system: textbook]. Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnik». Lviv; Drohobych : Posvit. [in Ukrainian]
16. Krasnokutska, N. (2019). *Menedzhment : navchalnyi posibnyk dlia ekonomichnykh spetsialnostei zakladiv vyshchoi osvity* [Management: a textbook for economic specialties of higher education institutions]. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet «Kharkivskyi politekhnichnyi instytut».

Kharkiv: Drukarnia Madryd. [in Ukrainian]

17. Kuzmin, O., Melnyk, O., Protsyk, I., Romanyshyn, S., & Darmits, R. (2018). *Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia : navchalnyi posibnyk* [Management: Graphical and Tabular Visualization: textbook]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. [in Ukrainian]

18. Litovchenko, B. (2017). *Humanizatsiia menedzhmentu u hlobalnomu seredovyschi* [Humanizing management in a global environment]. Universytet mytnoi spravy ta finansiv. Dnipro: Lira. [in Ukrainian]

19. Kononets, M. (2013). *Psykhologhiia profesiinoi moralnosti pidpriiemtsia : teoriia ta suchasna praktyka* [Psychology of professional morality of an entrepreneur: theory and modern practice]. Kyiv: DIIA. [in Ukrainian]

20. Moskalenko, V. (2008). *Sotsialna psykhologhiia : pidruchnyk* [Social psychology: textbook]. (2nd ed., rev. and enl.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]

21. Tarnavska, N., & Demkiv I. (2017). Conceptual provisions of the enterprise flexibility management model. *Biznes Inform – Scientific Journal Business Inform*, 2, 307–317. [in Ukrainian]

Матеріали надійшли до редакції
02.11.2024 р.