

УДК 330

Роль лідерства в трансформації управлінських парадигм в умовах європейської інтеграції

Чемерис М.Б.,

магістр,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація: У статті аналізується зміна ролі лідера в умовах нової управлінської парадигми, яка вимагає відмови від традиційних управлінських методів на користь підходів, що базуються на довірі, розвитку співробітників та стратегічному мисленні. Ключовим аспектом є формування нових компетенцій лідера, таких як емпатія, стратегічне мислення, адаптивність і здатність надихати. Окремо розглядаються різні моделі лідерства, зокрема трансформаційне та транзакційне, а також їх застосування в кризових ситуаціях, таких як війна. Встановлено, що сучасне лідерство включає функції каталізатора, коуча, архітектора та візіонера, які підвищують ефективність організацій, сприяють інноваціям і зростанню продуктивності. Крім того, запропоновано інструменти для самодіагностики лідера та розвитку його потенціалу через програми, спрямовані на підвищення особистої та командної ефективності.

Ключові слова: управлінська парадигма, лідерство, трансформаційне лідерство, транзакційне лідерство, стратегічне мислення, адаптивність, емпатія, управлінські моделі, криза, інновації, ефективність, розвиток лідерських здібностей.

У наукових та довідкових матеріалах з менеджменту управлінська парадигма розглядається як сукупність поглядів на управління, що ґрунтується на основних ідеях та наукових досягненнях провідних дослідників. Вона слугує базою для вивчення та практичного впровадження управлінських концепцій, визначаючи методи прийняття рішень, організації процесів і розвитку лідерства [2, 4].

Лідерство є складним і багатогранним явищем, яке не має єдиного визначення, проте залишається важливим об'єктом досліджень. Різноманітні наукові підходи підкреслюють його складність та вплив на організаційні процеси. Якісне лідерство укріплює внутрішні механізми, підвищує ефективність команд і сприяє формуванню позитивної культури. У сучасних умовах, з огляду на численні виклики, розвиток лідерства є необхідним для адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей [4, с. 519].

В умовах воєнного стану в Україні управлінська парадигма набуває нових рис, формуючи лідерів нової генерації. Кризове управління вимагає особливих підходів, оскільки відбувається в VUCA-середовищі, яке характеризується

непередбачуваністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Високий рівень стресу та зростання викликів змінюють психологію лідерів, вимагаючи від них гнучкості, рішучості та стратегічного мислення.

Нова управлінська парадигма відзначається акцентом на результати, демократизацією контролю, зростанням довіри та емоційності в управлінні. Відбувається перехід від централізованого управління до делегування повноважень, а фокус зміщується на нематеріальні цінності та інклюзивність. Активно використовуються цифрові технології та онлайн-комунікація. Це змінює роль лідера, підкреслюючи важливість розвитку компетенцій у вирішенні проблем, самоменеджменті, взаємодії з людьми та технологіях.

Сучасне лідерство проявляється через трансформаційне лідерство, в якому лідер виступає як приклад для наслідування та джерело мотивації. Він надихає людей на саморозвиток, підвищує їхню впевненість і сприяє впровадженню інновацій. Такий лідер формує бачення змін, підтримує місію організації та разом із командою реалізує трансформаційні процеси.

Трансформаційне лідерство базується на чотирьох основних елементах: індивідуальний підхід до кожного члена команди, стимулювання інтелектуальних і творчих ініціатив, надихаюча мотивація для досягнення цілей та харизматичний вплив, що слугує прикладом для наслідування.

Транзакційне лідерство ґрунтується на авторитеті та владі лідера, який управляє підлеглими, виявляє помилки та використовує примус для досягнення поставлених цілей. Це підходить для кризових ситуацій, проте може зменшувати рівень емпатії, креативності та інноваційності в команді [4, с. 525].

Сучасне лідерство не може існувати без послідовників, адже лідер спонукає їх досягати найвищих результатів без примусу. Основна відмінність лідера від менеджера полягає в умінні мотивувати та впливати на людей через натхнення [2, с. 99].

Сучасний лідер виступає в ролі каталізатора та коуча, сприяючи змінам, розвитку команди та підтримуючи її через наставництво і мотивацію.

Щоб виховати лідерів нової формації, компаніям слід розширити досвід ЕРАМ Ukraine, отриманий під час війни, оскільки він підтвердив свою ефективність на організаційному рівні [1]: програми для підготовки лідерів (тренінги, коучинг, менторство), ротацію посад для отримання різноманітного досвіду, культуру відкритості, що сприяє вільному вираженню ідей, навчання на робочому місці через практичний досвід, оцінювання та зворотний зв'язок для покращення навичок, а також рольові моделі, які передають знання через менторство та семінари.

Сучасна роль лідера виявляється через реалізацію основних функцій менеджменту, які адаптовані до нових умов. Основними функціями лідера є стратегічне планування, мотивація, комунікація, прийняття рішень, розвиток команди та управління змінами [1]: здатність надихати команду на досягнення цілей, підтримуючи оптимістичний настрій у складних ситуаціях; створення

візії, яка допомагає співробітникам усвідомити свою мету; ефективну комунікацію, що підкреслює цінність думок кожного; піклування про добробут команди, своєчасно відновлюючи ресурси; а також розвиток довіри, що сприяє ширій взаємодії та проактивності.

Для ефективного виконання своїх обов'язків лідерам необхідно перейти від адміністративно-командної моделі управління до акценту на стратегічному баченні та визначенні основних цілей. Ключовим елементом цього процесу є довіра, відмова від мікроменеджменту та надання співробітникам свободи дій. Це дає можливість керівникам зосередитися на професійному розвитку команди, підвищуючи її залученість, сприяючи інноваціям і покращуючи загальну продуктивність організації.

Сучасний інструмент для оцінки лідерства (leadership assessments від Хогана) ґрунтується на визначенні шести основних характеристик лідера, що сприяють оцінці його ефективності та потенціалу в різних сферах управлінської діяльності. [3]: Амбіційність — наявність чіткої візії та мети. Адаптивність — уміння коригувати візію відповідно до змін у навколишньому середовищі. Соціабельність — ефективна комунікація з командою та іншими людьми. Емпатія — здатність розуміти потреби команди. Мотив влади — вміння впливати на інших, що є основою лідерства. Причетність — підтримка тісного зв'язку з командою та ведення її за собою.

Огляд сучасних публікацій з менеджменту та практичного досвіду дав змогу визначити набір характеристик лідера, які сприяють його особистій та командній ефективності. На нашу думку, ці характеристики підтримують здатність лідера успішно реалізовувати модель трансформаційного лідерства, враховуючи актуальні акценти сучасної управлінської парадигми.

«Ідеальні» лідери, які володіють усіма цими якостями, практично не зустрічаються. Проте цей набір характеристик може слугувати корисним орієнтиром для самостійної оцінки лідера та визначення напрямків його розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Крім того, він може стати основою для створення корпоративних програм, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу.

Отже, у новій управлінській парадигмі роль лідера зазнає зміни, що вимагає переосмислення традиційних підходів. Сучасний лідер має виконувати функції Каталізатора, Коуча, Архітектора та Візіонера, які сприяють ефективності трансформаційного лідерства. Це лідерство, яке акцентує увагу на індивідуалізованому підході, інтелектуальному стимулюванні, мотивації та харизматичному впливі, створює умови для інновацій, підвищує залученість працівників і сприяє зростанню продуктивності. В умовах війни таке лідерство може стати важливим чинником для відновлення.

Необхідність зміни ролі лідера в умовах нової управлінської парадигми є очевидною. Це вимагає відмови від традиційних управлінських методів на користь підходів, що ґрунтуються на довірі, розвитку співробітників та

стратегічному бачення. Основними аспектами є формування нових компетенцій, таких як емпатія, стратегічне мислення, адаптивність і здатність надихати. Ці якості повинні стати основою для самодіагностики та розвитку лідерського потенціалу, що дозволить ефективно реагувати на сучасні виклики в управлінському середовищі.

Список використаних джерел:

1. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів – досвід EPAM. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvidepam-208995/>
2. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
3. Чорна А. Яким має бути лідер у часи війни: тези панельної дискусії на Global Leadership Forum. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262/>
4. Шаломова А. О., Ігнат'єва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f2e763e8b6670/content>

Annotation: The article analyzes the changing role of the leader in the context of a new management paradigm that requires abandoning traditional management methods in favor of approaches based on trust, employee development and strategic thinking. A key aspect is the development of new leadership competencies, such as empathy, strategic thinking, adaptability and the ability to inspire. Different models of leadership, such as transformational and transactional leadership, as well as their application in crisis situations, such as war, are considered separately. It is established that modern leadership includes the functions of a catalyst, coach, architect, and visionary, which increase the efficiency of organizations, promote innovation and productivity growth. In addition, the author offers tools for self-diagnosis of a leader and development of his or her potential through programs aimed at improving personal and team effectiveness.

Keywords: management paradigm, leadership, transformational leadership, transactional leadership, strategic thinking, adaptability, empathy, management models, crisis, innovation, efficiency, leadership development.

Науковий керівник:

Данилевич Н.М.

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка