

УДК 316.46:339.13:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-94-6>**Тюхтенко Н. А.**

Херсонський державний університет

**Гарафонова О. І.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Стаття присвячена пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного лідерства, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги підприємства в умовах постійних змін сучасного ринкового середовища. Лідерство розглядається як найвищий рівень еволюційного розвитку управління у сфері професійної діяльності. Досліджено і обґрунтовано такі дефініції як лідерство, управлінське лідерство, ефективне лідерство. Доведений взаємозв'язок між ефективним лідерством (якостями ефективного лідера) і пріоритетними напрямками управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням перспективних змін ринкового середовища. У процесі управління конкурентоспроможністю ефективне лідерство обґрунтовує систему «лідер – послідовник – зміна» і є важливим чинником успіху підприємства як в короткостроковому періоді, так і на довгострокову перспективу.

**Ключові слова:** лідерство, управлінське лідерство, ефективне лідерство, професійні компетентності лідера, якість ефективного лідера, навички ефективного лідера, конкурентоспроможність підприємства.

**Постановка проблеми.** Актуалізація питань лідерства в сучасному ринковому середовищі пов'язана з пошуком інноваційних підходів до діяльності господарюючих суб'єктів в умовах нестабільності, пов'язаних зі значним колом зовнішніх і внутрішніх викликів, що відбиваються на виробничій діяльності й часто порушують традиційні підходи до управління підприємством. Глобалізаційні виклики, тотальне використання інформаційних технологій в системах B2B і B2C, пандемічні процеси, військова агресія тощо спричинили розгубленість значної частини бізнесу в питаннях забезпечення рівня його конкурентоспроможності на ринку і знаходження шляхів підвищення ефективності управління підприємством. В контексті цього, з нашої точки зору, лідерство виявляється цінним ресурсом, ефективне використання якого дає підстави для знаходження управлінських рішень, що здатні оптимально адаптувати підприємство до викликів сьогодення й забезпечити його діяльність у перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання лідерства є предметом розгляду багатьох дослідників як в Україні, так і за її межами, серед яких: І. Адісес, Л. Борщ, У. Байхем, Дж. Голд, Р. Дафт, С. Калашнікова, О.Кікоть, Д. Коттер, В. Князева, Ю. Ковбасюк, П. Лоранж, М. Мескон, А. Мамфорд, Г. Мінцберг, Н. Нижник, С. Пазиніч, Л. Пашко, М. Пізі, О. Романовський, С. Роббінс,

С. Сergygin, О. Сміт, Т. Федорів, Н. Тюхтенко, Ф. Тейлор, О. Оболенський тощо.

Теоретичним і прикладним проблемам конкурентоспроможності і управління конкурентоспроможністю присвячено ряд досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, Г. Азоева, В. Андрійчук, І. Ансофф, У.Бролля, А. Бревнова, Дж. Ванека, А. Гальчинського, О. Гарафоновой, В. Гейця, А. Градова, О. Гудзинського, Д. Довганя, Л. Ємчук, О. Єрмакова, К. Ерроу, П. Забеліна, В. Збарського, О. Зозульова, Ю. Іванова, Т. Комісарової, І. Кравіса, В. Ільїна, М. Ільчука, С. Кваши, Ф. Котлера, Ю. Ж.-Ж. Ламбена, Т. Льовітта, М. Місюк, Н. Мойсеева, В. Немцова, Б. Пасхавера, М. Перлітта, М. Познера, М. Портера, В. Прем'єра, Н. Симеонова, В. Ткачука, А. Томпсона, Н. Тюхтенко, О. Ульяновченка, В. Храпкіної, О. Школьного, О. Шубравської, А. Юданова, І. Яціва, Р. Фатхудінова тощо.

При цьому взаємозв'язок між лідерством і конкурентоспроможністю підприємства залишаються недостатньо розглянутими і потребує глибокого теоретичного аналізу.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні впливу ефективного лідерства на конкурентоспроможність підприємства в сучасному ринковому середовищі.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Феномен лідерства цікавить людство з давніх часів. Ще стародавні мислителі і правителі нама-

галися його опанувати, проте тільки ближче до кінця ХХ століття у науковців і практиків з'являється розуміння важливості лідерства з точки зору якості управлінської діяльності для формування конкурентних переваг підприємства в складній системі ринкових відносин. Цікавою в цьому аспекті є точка зору С. Калашнікової, яка стверджує, «що еволюційний розвиток управління у сфері професійної діяльності характеризується такими рівнями: адміністрування, менеджмент і лідерство» [5]. Як бачимо авторка пропонує розглядати лідерство як найвищу ступінь розвитку управлінської науки і практики.

Спроби обґрунтувати поняття «лідерство» можна побачити ще в роботах Ф. Тейлора [17]. Згодом з'являється багато спроб науковців різних напрямів дослідження (економіка, менеджмент, психологія, педагогіка, соціологія тощо) визначити саму дефініцію лідерства, але єдина точка зору так і не сформована. Нами здійснено аналіз окремих підходів до визначення лідерства, що систематизовано на рис. 1.

Представлені на рис. 1 визначення показують, що лідерство розглядається, переважно, з двох боків: як позицію (потенціал, закладений в людині) і як процес (взаємодія між лідером і послідовниками). Вважаємо, що в сучасних реаліях доцільним є поєднання обох сторін для розуміння лідерства і в концептуальному, і у прикладному значенні. Результатом діяльності лідера в кінцевому рахунку має стати певна зміна, яка повинна забезпечити позитивний результат. Тому доцільно розглядати лідерство як об'єктивну триєдину систему: лідер – послідовники – зміна, що відбулася. Такий підхід є універсальним для діяльності будь-якої інституції (виробничого підприємства, освітньої, медичної структури, державної установи, громадської організації). Для підприємства ж він означає досягнення певної ситуації, що дозволить знайти конкретні шляхи підвищення рівня його конкурентоспро-

можності завдяки ефективній комунікації між лідером і послідовниками, що, за великим рахунком, лежить в основі процесу управління.

З точки зору даної публікації цікавим є розгляд науковцями поняття «управлінське лідерство» (англійською – «managerial leadership»), як «особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників», а «управлінський лідер – індивід, який гармонійно поєднує в собі лідерські та менеджерські якості» [19]. Змістовно це пояснює широко розповсюджену думку про різницю між поняттями «керівник» і «лідер». Керівник розглядається, переважно, як особа, що має офіційну владу і управляє діловими відносинами в колективі. Лідер же – розглядається найчастіше як особа неофіційна, але найбільш впливова у сфері внутрішньогрупових відносин.

Ми вважаємо, що такий підхід потребує переосмислення в сучасному середовищі, що підтверджує поява терміну «управлінське лідерство», який обґрунтовує, з нашої точки зору, намагання наблизити поняття «керівник» і «лідер», що є логічним, оскільки практичний досвід показує – успіху досягають ті виробничі структури, в яких керівник одночасно є лідером – це означає, що якості лідера мають бути притаманними керівнику.

Ми підійшли до важливого поняття – якості лідера або лідерські компетентності – саме вони розкривають сутнісну природу лідерства і являються головною ознакою ефективного лідерства для досягнення конкурентних переваг в складному ринковому середовищі. Обґрунтуванню лідерських компетентностей присвячено багато досліджень науковців і практиків в різних сферах управлінської діяльності. Точка зору на лідерські компетентності різняться. Одні вважають, що лідером народжуються, інші – що йому навчаються за



Рис. 1. Окремі теоретичні погляди на поняття «лідерство»

Джерело: [1–4; 6; 10]

умови наявності певних інтелектуальних, фізіологічних та інших здібностей людини. Вважаємо, що істина десь посередині. Досвід успішних лідерів показує, що систематична робота над собою, постійне навчання, саморозвиток та ін. формують лідера високого рівня, який здатен ефективно управляти людьми в умовах постійних змін і, головне, бачити шляхи перспективного розвитку інституції. Для підприємства якість лідерського потенціалу виражається в можливості забезпечити ефективне управління і мати стабільні конкурентні переваги на ринку.

Оскільки ефективність – це головний критерій діяльності підприємства, спробуємо обґрунтувати поняття «ефективне лідерство», яке, з нашої точки зору, є ключовою характеристикою системи менеджменту господарюючого суб'єкта. Термін «ефективний лідер» є складовою двох слів: «ефективний» – приносить позитивний результат, успішний і «лідер» – управлінець, керівник, менеджер. Тому ефективне лідерство доцільно розглядати як стиль управління, за допомогою якого можливе досягнення позитивного результату в поточних умовах діяльності, що забезпечить стабільно високий попит на продукцію, що випускається, за рахунок високої якості на основі системного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємства як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах.

Завдання ефективного лідера полягає в тому, щоб так сформувати і направити команду на підприємстві, коли кожен співробітник зможе максимально показати свої професійні якості та амбіції [10, с. 52]. Ефективний лідер повинен вміти створювати групи серед послідовників, зміцнювати відносини в наявних групах і управляти ними для досягнення максимально можливого позитивного результату. Від цих умінь залежить ефективна стратегія діяльності і розвитку організації. Ефективному лідеру як керівнику необхідно розбиратися у специфіці діяльності тих співробітників, які працюють у нього в команді – це дасть можливість більш професійно спрямувати команду на вирішення поставлених задач. Існує точка зору, що найбільш важлива орієнтація на клієнта. Однак хочемо відзначити, що лідер – подібно диригентові в оркестрі – повинен бути орієнтований на команду. Для ефективного лідерства характерна здатність передбачення, що буде досягнуто завдяки комбінації зусиль його співробітників разом з ним.

Ще одна відмінність ефективного лідерства від неефективного криється у назві місії діяльності лідера. При ефективному лідерстві метою є те, що послідовники можуть мати, при неефективному – хочуть [12, с. 41]. У ефективного лідера послідовники не потребують контролю, більш того, робота команди при мінімальному контролі перебуває в гармонії.

Важливою характерною ознакою ефективного лідерства є постійне навчання, саморозвиток, оскільки досягти мети можна лише постійно розвиваючи свої сильні сторони і регулюючи слабкі [18, с. 6].

Отож визначимо, що ефективний лідер – це, перш за все керівник у відносинах «лідер-послідовник». Це означає, що управлінець-лідер отримує владу від тих співробітників, які розуміють і визнають важливість й цінність лідера в команді й наслідують його, що передбачає позитивні зміни. Ефективний лідер має високу інтуїцію, він гнучкий до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, здатен налагодити комунікації

в колективі, дозволяє брати участь колективу у прийнятті рішень і в управлінні процесами. Усі вищезазначені якості сприяють швидкому досягненню поставлених цілей підприємства, а значить, відповідають вимогам концепції ефективного лідерства [18, с. 36]. Таким чином, слід зазначити, що ефективне лідерство здатне забезпечити позитивні перетворення (зміни), які, що надзвичайно важливо, стосуються і внутрішньофірмових процесів, і реалізації стратегічних цілей підприємства з урахуванням зовнішніх викликів, а це, в свою чергу, дозволяє говорити про те, що підприємство здатне зберегти і посилити свої конкурентні переваги в складному ринковому середовищі.

Процес ефективного лідерства можливий лише за наявності його носія – людини, яка здатна його забезпечити. Тому важливим, з нашої точки зору, є погляди колективу авторів, які пропонують розглядати ефективне лідерство з точки зору ролі, завдань і функцій лідера в системі «лідер-послідовник-зміна». Вони вважають, що ефективний лідер повинен:

- розуміти в цілому специфіку діяльності підприємства і його бажані результати;
- любити свою справу;
- бути упевненим в собі і команді, з якою він працює;
- працювати динамічно і задавати ритм усій команді;
- вміти надихати своїх послідовників в командній роботі;
- тримати баланс:
- наслідувати правилу «не руш, поки працює», не заважати реалізуватися своїм послідовникам, а лише направляти їх [9, с. 32];
- покращувати те, що можна поліпшити і не витрачати час на те, що поліпшити не можна [29, с. 33];
- правильно оцінювати компетентність своїх співробітників;
- бути ввічливим і дипломатичним [9, с. 33].

Відносно функцій ефективного лідера, автори вважають, що основними серед них є: стратегічне управління; організація, структурування і контроль; налагодження зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Вважаємо, що до перерахованих вище функцій слід додати окремо мотивацію і управління людськими ресурсами, оскільки сам по собі процес комунікації не завжди забезпечує управлінську складову.

Аналізуючи представлені вище задачі і функції, можна стверджувати, що найважливішими складовими в роботі ефективного лідера є влада і вплив. А прийняття управлінських рішень – це джерело влади. Якщо команда бере участь в прийнятті рішень та управлінні процесами – це ефективне лідерство навіть, незважаючи на те, що останнє слово залишається за лідером. Ні для кого не секрет, що лідер має владу над ресурсами, проте ефективний лідер здатний ці ресурси застосувати таким чином, щоб найбільш вигідно представити сильні сторони і збалансувати недоліки [7, с. 47].

У науковій літературі застосовується ще одне поняття – «навички ефективного лідера» [8, с. 58-60], яке по суті відображає якості ефективного лідера, що системно реалізуються в практичній діяльності підприємства, серед яких: 1. Активність. 2. Формування мети. 3. Визначення пріоритетів. 4. Керування часом. 5. Управління конфліктами. 6. Ефективне спілкування. 7. Навички організаційного розвитку. 8. Навички особистого розвитку.

Вважаємо, що саме ці якості обґрунтовують систему професійних компетенцій ефективного лідера, які, за умови реалізації в процесі управління можуть посилити конкурентні переваги підприємства в реальному ринковому середовищі, його загальний рівень конкурентоспроможності і досягнення стратегічних цілей організації.

Щодо конкурентоспроможності підприємства – важливим в сучасних непростих умовах є визначення пріоритетів формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Погоджуючись з точку зору Н. Тарнавської, актуальними слід визначити такі із них:

1. Формування нового стратегічного мислення.
2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: розгляд підприємства як відкритої системи вищого порядку, під якою розуміється конкурентне середовище.
3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Ефективні компанії сучасною інновацією розглядають конкуренцію на основі часу (своєчасне реагування) поряд з традиційно існуючими конкурентними перевагами і якістю.
4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Інноваційно

активний індивід з відповідним інноваційним типом поведінки є запорукою побудови стратегічних конкурентних переваг підприємства.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки, що означає залежність успіху стратегії конкуренції від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами до управління знаннями, що обґрунтовується необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації дійсна сутність діяльності управлінця розкривається єдністю процесів єдиноначальності і групової самоорганізації.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої на основі урахування поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції [13].

Спробуємо оцінити вплив якостей ефективного лідера на конкурентоспроможність підприємства в сучасному ринковому середовищі з урахуванням представлених вище пріоритетів (табл. 1).

Графічно означену вище взаємообумовленість покажемо на рис. 2

Таблиця 1

**Взаємообумовленість між якостями ефективного лідера і пріоритетними напрямками парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства**

| Якість ефективного лідера                   | Характеристика якості ефективного лідера   | Пріоритетні напрями парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства, який пов'язаний з якостями ефективного лідера (з відповідним номером за текстом)  |
|---|--|---|
| 1   | 2  | 3   |
| 1. Активність                               | Це активна життєва позиція людини-управлінця, його відчуття особистої відповідальності за те, що відбувається з ним і навколо нього. Ефективний лідер бере відповідальність на себе, а не посилається на обставини своїх успіхів або невдач. Він намагається активно впливати на ситуацію, базуючись на своїх внутрішніх цінностях і переконаннях. Лідер, який володіє активністю, визнає і виправляє свої помилки, діє усвідомлено і цілеспрямовано незалежно від обставин. | 4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Інноваційно активний індивід з відповідним інноваційним типом поведінки є запорукою побудови стратегічних конкурентних переваг підприємства.<br><br>8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої на основі урахування поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції. |
| 2. Формулювання мети                        | Ефективний лідер, починаючи діяти, завжди уявляє собі мету і бажаний результат. Формулювання особистої місії дозволяє діяти в потрібному напрямку.   | Формування нового стратегічного мислення.   |
| 3. Визначення пріоритетів. Керування часом. | Ефективний лідер діє на основі вибудованої системи пріоритетів. Він вміє розділяти справи виходячи одночасно з двох критеріїв – важливості і терміновості. Використовуючи довгострокове і короткострокове планування, ефективний лідер управляє своїм часом. Рішення про пріоритети засноване на постійному зверненні до цілей та очікуваних результатів.  | 1. Формування нового стратегічного мислення<br>3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Ефективні компанії сучасною інновацією розглядають конкуренцію на основі часу (своєчасне реагування) поряд з традиційно існуючими конкурентними перевагами і якістю.   |
| 4. Управління конфліктами                   | Ефективний лідер націлений на пошук таких рішень, при яких виграють усі сторони. Він не йде від спірних і конфліктних ситуацій, не пригнічує опонента – він знаходиться в активному пошуку рішення. Лідер налаштований на співпрацю, він цінує домовленості і угоди.   | 1. Формування нового стратегічного мислення;<br>4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Інноваційно активний індивід з відповідним інноваційним типом поведінки є запорукою побудови стратегічних конкурентних переваг підприємства.  |
| 5. Ефективне спілкування                    | Основою ефективного спілкування є вміння слухати і розуміти співрозмовника. Висловлюючи свої думки на основі розуміння позиції, думок, почуттів співрозмовника, ефективний лідер здатний вибудовувати конструктивне спілкування. Ця навичка використовується як у спілкуванні з партнерами, так і підлеглими. Ефективний лідер спочатку намагається зрозуміти, і тільки після цього приймати рішення.  | Формування нового стратегічного мислення;<br>2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: розгляд підприємства як відкритої системи вищого порядку, під якою розуміється конкурентне середовище.<br>8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої на основі урахування поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.               |

Продовження Таблиці 1

| 1                                   | 2  | 3  |
|-------------------------------------|--|--|
| 6. Навичка організаційного розвитку | Ефективний лідер мислить категоріями організації, помічаючи кожен ланку в ній; він розглядає кожного співробітника як ресурс для розвитку загальної справи.  | 7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації дійсна сутність діяльності управління розкривається єдністю процесів єдиноначальності і групової самоорганізації.<br>1. Формування нового стратегічного мислення.<br>5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки, що означає залежність успіху стратегії конкуренції від рівня використання інтелектуальних технологій. |
| 7. Навичка особистого розвитку      | Ефективне лідерство завжди засноване на роботі над собою. Справжній лідер завжди готовий мінятися і розвиватися. Навик особистого розвитку допомагає адекватно і оперативно реагувати на зміну ситуації. | 6. Трансформація управління ресурсами до управління знаннями, що обґрунтовується необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування.<br>5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки, що означає залежність успіху стратегії конкуренції від рівня використання інтелектуальних технологій.  |

Джерело: складено на основі [8; 13]

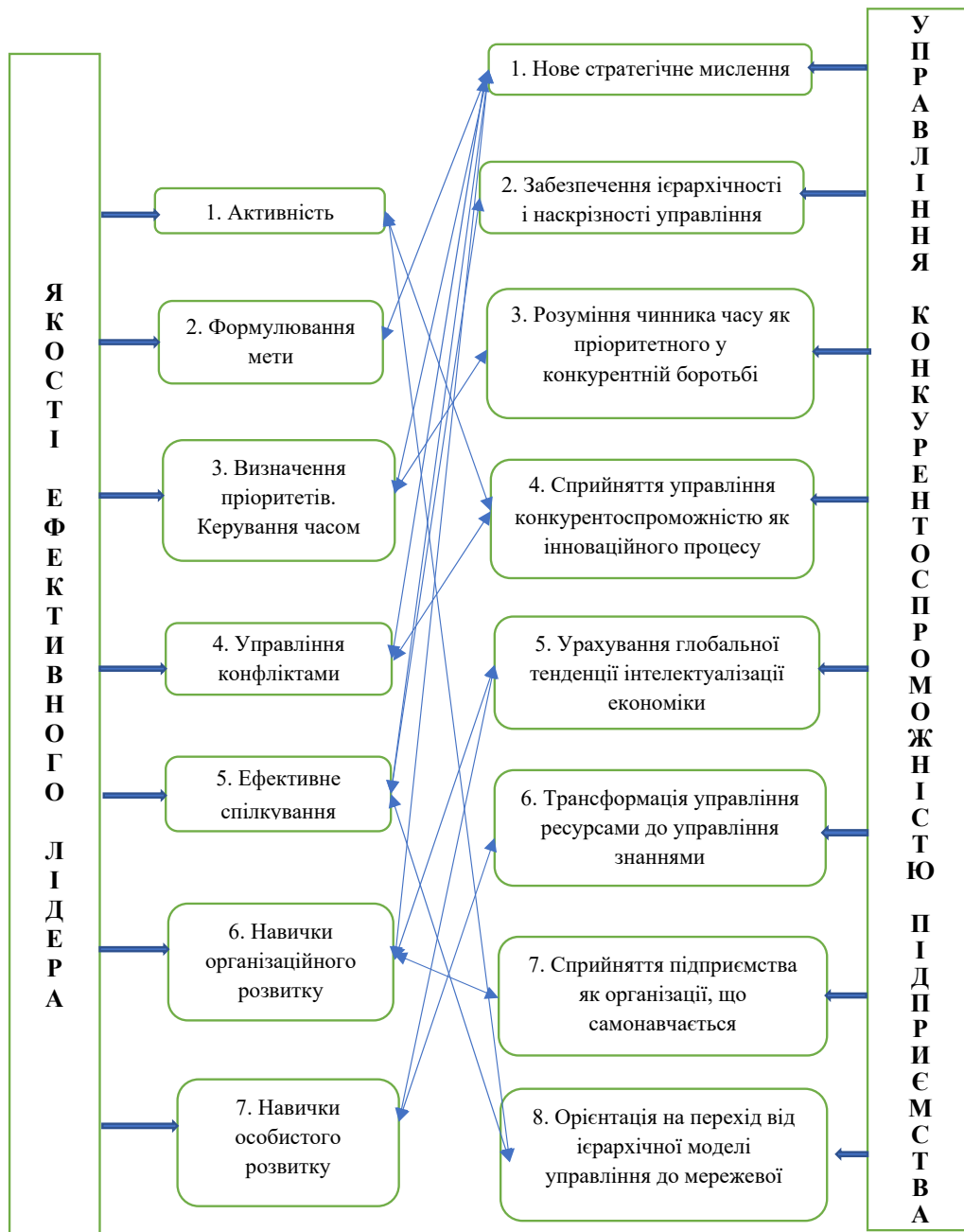


Рис. 2. Схема обґрунтування взаємовпливу якостей ефективного лідера з пріоритетними напрямками парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: авторська розробка на підставі [8; 13]

Аналіз таблиці 1 і рисунку 2 доводить тісний зв'язок між ефективним лідерством і конкурентоспроможністю підприємства з управлінської точки зору з урахуванням перспективних пріоритетів, обумовлених аналізом сучасного ринкового середовища. Як бачимо, найбільший рівень взаємообумовленості пов'язаний з новим стратегічним мисленням, формування інтелектуальної економіки та інноваційними засадами ресурсного забезпечення усіх виробничих процесів.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах постійних змін ринкового середовища, обумовлених зовнішніми і внутрішніми викликами, особливої актуальності набуває пошук інноваційних

шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В процесі управління конкурентоспроможністю ефективного лідерства обґрунтовує систему «лідер – послідовник – зміна» і є важливим чинником успіху підприємства як в короткостроковому періоді, так і на довгострокову перспективу. Проблема, розгляд якої запропонований у даній статті, потребує подальшого опанування і пошуку способів підвищення інноваційної людської діяльності для адаптації в складних умовах змін на основі опанування різних аспектів феномену лідерства для підвищення ефективності управління підприємством і досягнення ним успіху в складних, іноді непередбачуваних, умовах господарювання.

#### Список використаних джерел:

1. Bass & Bass. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press, 2008. 459 p.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. Москва : Гардарики, 2003. 528 с.
3. Daft Richard L. Management. (9th ed.). South-Western, Cengage Learning, 2008. 699 p.
4. Daft Richard L. The Leadership Experience (6th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning Press, 2014. 507 p.
5. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук. Київ, 2011.
6. Mescon M. H., Albert H., Hedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
7. Менеджмент: навчальний посібник / Безус А. М. Київ : АМУ, 2015. 268 с.
8. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с..
9. Основи менеджменту : підручник [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2015. 845 с.
10. Овещька О. В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 155–159.
11. Robbins S. P., Coulter, M. Management. Global Edition Paperback, 2021. 624 p.
12. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учебное пособие. Москва : Инфра-М. 2016. 416 с.
13. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
14. Тюхтенко Н. А., Кметь О. С. До питання актуалізації лідерства в системі трудових відносин у сучасній соціально-економічній системі. *Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах*: збірник наукових праць за матеріалами V Усеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 26–27 березня 2020 р). Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 144-147.
15. Тюхтенко Н. А., Синякова К. М. Формування портфелю компетентностей як управлінський чинник підвищення якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. Вип. 1 (44). С. 34–47
16. Тюхтенко Н. А., Климович Н. В. Лідерство як важливий аспект самоменеджменту в умовах сучасних змін. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року). Київ : Національний авіаційний університет, 2022. С. 207–208.
17. Taylor Frederick W. The Principles of Scientific Management Theory. URL: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf).
18. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
19. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. Москва : Изд-во ТЕИС, 2002. 501 с.
20. Гарафонова О. І, Каленська О. Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1 (83). С. 36–49.

#### References:

1. Bass & Bass (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press.
2. Vykhanskyi O. S., Naumov A. I. (2003). Menedzhment [Management]. Moscow: Gardaryki.
3. Daft Richard L. (2008). Management. (9th ed.). South-Western, Cengage Learning.
4. Daft Richard L. (2014). The Leadership Experience (6th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning Press.
5. Kalashnikova S. A. (2011). Teoretyko-metodolohichni zasady profesiyanoi pidhotovky upravlyntsyv-lideriv v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsiy [Theoretical and methodological principles of professional training of managers-leaders in the conditions of modern social transformations]. Dissertation abstract for obtaining the scientific degree of Doctor of Pedagogical Sciences. Kyiv.
6. Mescon M. H., Albert H., Hedouri F. (1988). Management. New York: Harper & Row.
7. Bezus A. (2015). Menedzhment [Management]. Kyiv: AMU.
8. Muromets N. E., Myroshnychenko Yu. V. (2017). Menedzhment [Management]. Kharkiv: FOP Mezyna V. V.
9. Osnovy menedzhmentu [Basics of management] (2018); in general ed. A. A. Mazaraki. Kharkiv: Folio.
10. Ovetska O. V. (2019). Kadrova polityka pidpryyemstva yak skladnyk orhanizatsiynoho rozvytku [Personnel policy of the enterprise as a component of organizational development]. *Infrastuktura rynku – Market infrastructure*, no. 32, pp. 155–159.
11. Robbins, S. P., Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Global Edition Paperback.
12. Solomanidina T. O. (2016). Orhanyzatsyonnaya kultura kompanyy [Organizational culture of the company]. Moscow: Infra-M. 416 с.
13. Tarnavska N. P. (2008). Upravlynnya konkurentospromozhnistyuu pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya, praktyka [Management of enterprise competitiveness: theory, methodology, practice]. Ternopil: Ekonomichna dumka.
14. Tyukhtenko N. A., Kmet O. S. (2020). Do pytannya aktualizatsiyi liderstva v systemi trudovykh vidnosyn u suchasniy sotsialno-ekonomichniy systemi [To the question of actualizing leadership in the system of labor relations in the modern

- socio-economic system]. *Aktualni pytannya ekonomichnoho rozvytku v suchasnykh umovakh – Current issues of economic development in modern conditions* : materials of the Scientific and Practical Conference (Kherson, March 26–27, 2020). Kherson: V.S. Vyshemirskyi FOP book edition.
15. Tyukhtenko N. A., Sinyakova K. M. (2020). Formuvannya portfelyu kompetentnostey yak upravlynskyi chynnyk pidvyshchennya yakosti rozvytku lyudskoho kapitalu zakladiv vyshchoyi osvity [The formation of a portfolio of competencies as a managerial factor in improving the quality of human capital development in higher education institutions]. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriya i praktyka upravlinnya – Market economy: modern management theory and practice*, vol. 19, issue 1 (44), pp. 34–47.
  16. Tyukhtenko N. A., Klimovich N. V. (2022). Leadership as an important aspect of self-management in the conditions of modern changes. *Suchasni problemy menedzhmentu – Modern problems of management* : materials of the international scientific and practical conference (October 28, 2022). National Aviation University, Kyiv.
  17. Taylor Frederick W. (1911). *The Principles of Scientific Management Theory*. Available at: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf).
  18. Shapoval O. A. (2017) Kadrova polityka ta shlyakhy yiyi pokrashchennya [HR policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 9, pp. 712–715.
  19. Yakhontova E. S. (2002). *Effektyvnost upravlencheskoho lyderstva [Effectiveness of managerial leadership]*. Moscow: TEIS Publishing House.
  20. Garafonova O. I., Kalenska O. L. (2015). Stratehiyi rozvytku pidpryyemstva: teoretychni zasady ta osoblyvosti formuvannya v umovakh neobkhidnosti zdiysnennya innovatsiynoyi diyalnosti [Enterprise development strategies: theoretical principles and peculiarities of formation in the conditions of the need for innovative activities]. *Visnyk KNUTD. Seriya «Ekonomichni nauky» – Bulletin of KNUTD. Series “Economic Sciences”*, no. 1 (83), pp. 36–49.

**Tyukhtenko Natalia**

Kherson State University

**Garafonova Olga**

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

## EFFECTIVE LEADERSHIP AS A MANAGEMENT FACTOR TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE MODERN MARKET ENVIRONMENT

### Summary

The article is devoted to the search for ways to ensure the competitiveness of the enterprise due to effective leadership, which allows to ensure the competitive advantages of the enterprise in the conditions of constant changes in the modern market environment. Leadership is considered as the highest level of evolutionary development of management in the field of professional activity. Such definitions as leadership, managerial leadership, and effective leadership have been researched and substantiated. It is proven that leadership is an objective triune system: leader – followers – changes that have occurred. A managerial leader is an individual who harmoniously combines leadership and managerial qualities. A manager-leader receives his power from those employees who understand and recognize the importance and value of the leader in the team and inherit it. Therefore, an effective leader must be able to create teams among followers, strengthen relationships in available to the team and manage them for the best possible result. It was determined that the qualities of an effective leader are activity, formulating a goal, priority-setting, time management, conflict-management, effective communication, organizational development and personal development skills. Thus, in the process of managing competitiveness, effective leadership substantiates the "leader – follower – change" system and is an important factor in the success of the enterprise in both the short term and the long term. The relationship between effective leadership (qualities of an effective leader) and priority areas of enterprise competitiveness management, taking into account prospective changes in the market environment, is proven. It was found that the highest level of this interaction is connected with new strategic thinking, the formation of an intellectual economy and innovative principles of resource provision of all production processes.

**Key words:** leadership, managerial leadership, effective leadership, professional competencies of a leader, quality of an effective leader, skills of an effective leader, competitiveness of the enterprise.