

7. Сумец А.М. Проблеми підвищення ефективності логістическої діяльності АПК України / А.М. Сумец // Логістика: проблеми і рішення. – 2013. –№ 6 (49). –С. 35-39.

8. Фаїзов А.В. Олієжировий комплекс: проблеми і фактори розвитку / А.В. Фаїзов // Агроінком. –2011. –№ 10-12. –С. 21-29.

9. Черновол О.М. Вплив галузевих особливостей на формування витрат в олійно-жировій промисловості / О.М. Черновол // Вісник ЖДТУ. –2010. –№ 4 (54). – С. 314-317.

УДК 005:331.1

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

**ХОЛОДНИЦЬКА А.В, К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

У статті розкрито ключові відмінності між сучасним керівником та лідером, окреслені основні помилки, яких припускаються більшість лідерів, роль емоційного лідерства, систематизовані складові емоційного інтелекту лідера та пов'язані з ними навички, запропоновані основні напрями підвищення ефективності лідерства в умовах структурних змін в економіці

The article describes the key differences between the modern manager and leader, outlining the main mistakes made by most leaders, role emotional leadership, systematic components of emotional intelligence and leadership related skills The main directions of improving the efficiency of leadership in terms of structural changes in the economy

Постановка проблеми у загальному вигляді. Нас завжди надихають великі лідери. Намагаючись пояснити причини успіху цих людей зазвичай говорять про вдало розроблені стратегії, прозорливість, вміння своєчасно пристосовуватися до змін бізнес-середовища або примітивно пояснюємо це везінням. Однак насправді лідерство має значно глибше підґрунтя.

Неважливо, чого намагаються досягти лідери – розробити успішну стратегію, підвищити результативність діяльності, вдало підібрати персонал або створити оптимальний соціально-психологічний клімат у колективі, - їх успіх залежить передусім від того, яким чином вони це зроблять.

Навіть якщо стратегія буде сформована бездоганно, розроблені необхідні плани, але при цьому лідер не виконає своє головне завдання - не спрямує здібності, емоції та творчий потенціал

персоналу в потрібне русло, - нічого у нього не вийде. Оскільки лідер повинен бути не тільки формальним управлінцем, а й користуватися авторитетом у колективі, вміти його організувати та повести за собою. Тому в умовах структурних змін в економіці та невизначеності бізнес-середовища необхідні новітні підходи до формування сучасного типу лідера, який буде органічно поєднувати в собі навички не тільки адміністрування, а й емоційного лідерства, що ще раз підтверджує актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань лідерства присвятили свої праці Адизес І. [1], Бартел С. [2], Гоуаман Д. [3,4], Бояцис Р., Маккі Е. [3] та багато інших науковців та практиків, однак питання лідерства в сучасних умовах господарювання потребують принципово нових підходів, орієнтованих на максимальне врахування новітніх концепцій управління та особливостей бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті. Розкрити основні відмінності між сучасним керівником та лідером, проаналізувати помилки, які допускають більшість лідерів, розкрити значення емоційного лідерства, класифікувати складові емоційного інтелекту лідера та пов'язані з ними навички, запропонувати головні напрями формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство, на відміну від управління - це процес впливу на людей, породжений системою неформальних відносин, формується спонтанно, стихійно, на рівні напіусвідомлених психологічних переваг.

Тому важливо визначити, що необхідно зробити для того, щоб емоційне лідерство працювало на користь всім. Погоджуємося з Д. Гоуаманом, що ключовим є розвиток емоційного інтелекту – уміння лідерів управляти собою і відносинами з іншими людьми. Лідери, які максимально використовують переваги емоційного лідерства, завжди спрямовують емоції своїх підлеглих у потрібному напрямі.

При цьому важливо вивчити концептуальні особливості механізму цього впливу. Останні дослідження мозку дали змогу виявити, які неврологічні процеси стоять за емоційним лідерством, і чітко пояснили, чому високий емоційний інтелект грає настільки істотну роль

Поняття "лідер" і "керівник" мають багато спільного. Той і інший організують та спонукають персонал на вирішення

поставлених завдань, обирають способи і засоби їх вирішення. Разом з тим, ці поняття зовсім не тотожні. Тому доцільно сформулювати ключові відмінності між лідером і керівником:

1. Вплив керівника ґрунтується на владі, а лідерство базується на процесі соціального впливу і на взаємодії в організації.

2. Управління передбачає взаємозалежність "керівник – підлеглий", а лідерство - "лідер - послідовник".

3. Керівник є передусім формальним лідером, але саме лідерство визначає наявність неформальної основи. Можна бути керівником і не бути лідером.

4. Лідерство відрізняється від керівництва меншою стабільністю, оскільки залежить від настрою колективу, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій.

5. Процес управління визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми чинниками, тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають у колективі.

6. Лідер діє усередині групи, а керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами.

Основними помилками більшості лідерів є те, що вони вважають за краще діяти за натхненням, інтуїтивно, вони не прагнуть до змін та розвитку. Однак психологи встановили, що основними перешкодами лідерського зростання є передусім внутрішні бар'єри. Вони формуються в результаті попереднього досвіду, переконань та звичок.

Найпоширенішими є такі бар'єри: нечіткість поставлених цілей; невитриманість і очікування миттєвих змін; побоювання непередбачуваних ситуацій; страх перед уразливістю; поведінка і очікування оточення; невпевненість у власних силах; недостатні професійні уміння і навички; невміння налагодити соціальні контакти [5]. Кожен із вище зазначених бар'єрів, безумовно, не сприяє лідерському зростанню.

Результати досліджень показали, що у тих працівників, які сиділи поруч на нарадах, настрої був однаковим - неважливим, хорошим чи поганим. Колеги, які спостерігали за своїм настроєм протягом тих тижнів або годин, що працювали разом, демонстрували близькість емоційного стану. При цьому загальний настрої групи мало залежав від проблем, якими вони ділилися один з одним [2].

Доведено, що коли у працівників позитивний настрої, то вони краще сприймають інформацію та оперують логічними правилами

при прийнятті складних рішень, мислять більш гнучко, працюють з вищою продуктивністю. Дослідження підтверджують, що піднесений настрій змінює погляд як на оточуючих, так і на події, оскільки все сприймається більш позитивно. Це, в свою чергу, допомагає людям повірити в свої сили, стимулює творчі здібності і відточує мистецтво прийняття рішень.

Якщо лідерам не вдається перейнятися почуттями інших або правильно інтерпретувати емоції колективу, вони створюють дисонанс. Пригніченість, що виникає при цьому, миттєво відображається на результатах роботи, оскільки замість того, щоб зосередити увагу на вказівках лідера і виконанні поставлених завдань, колектив переймається внутрішніми проблемами, починає працювати з нижчою продуктивністю.

Тому в сучасних умовах на перший план висуваються резонансні лідери. Однією з особливостей резонансного лідерства є наявність однодумців, які тягнуться за лідером, поділяють його запал та енергію. З точки зору емоційного лідерства резонанс підсилює і подовжує емоційний вплив лідера. Чим сильніше збігаються емоційні «вібрації» людей, тим менше непорозумінь у їх спілкуванні [3].

Від рівня емоційного інтелекту лідера залежить наскільки ефективно він управляє цими почуттями і використовує їх для досягнення цілей підприємства. Уміння викликати резонанс – основна відмінна риса лідерів, наділених високим емоційним інтелектом.

Захопленість, енергія та ентузіазм лідера не залишають байдужими членів колективу. Лідеру також знадобиться вміння подумки поставити себе на місце інших людей і сприймати їх емоційний настрій. Якщо, наприклад, якась подія викликала загальне обурення або засмутила колектив, емоційно мудрий лідер не просто переживає разом з усіма - він ще й відкрито нищить свої почуття.

Під впливом лідера з високим емоційним інтелектом люди стають менш замкненими, більш відвертими. Вони обмінюються ідеями, вчаться один у одного, приймають спільні рішення і дружно працюють. Таким чином, виникає міцний емоційний зв'язок, який допомагає їм не втрачати рівноваги навіть в умовах кардинальних змін і невизначеності. Можливо, найважливіше те, що наявність емоційного зв'язку з іншими людьми наповнює нашу роботу великим змістом. Розглянемо складові емоційного інтелекту і пов'язані з ними навички (таблиця 1).

Складові емоційного інтелекту лідера і пов'язані з ними навички

Складові емоційного інтелекту	Необхідні навички
Особистісні навички	Здібності визначають вміння управляти собою, (самоменеджмент).
Самосвідомість	Емоційна самосвідомість, аналіз власних емоцій і усвідомлення їх впливу на колектив; використання інтуїції при прийнятті рішень, об'єктивна самооцінка, впевненість у собі.
Самоконтроль	Вміння контролювати власні емоції, відкритість, адаптивність, ініціативність, оптимізм.
Соціальні навички	Вміння керувати відносинами з людьми.
Соціальна чуйність	Співпереживання, ділова обізнаність, здатність визнавати і задовольняти потреби підлеглих.
Управління відносинами	Нахнення, вплив, допомога у самовдосконаленні, сприяння змінам, врегулювання конфліктів, зміцнення взаємин, командна робота та ін.

Якщо звернутися до стилів лідерства, то чотири з шести - ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний - здатні запалити, надихнути людей, що призводить до підвищення продуктивності, в той час як два інших - амбітний і авторитарний - хоча часом і потрібні, але повинні застосовуватися з великою обережністю.

Ідеалістичний лідер надихає людей, створюючи їм привабливий образ майбутнього; навчальний лідер пов'язує бажання людей з цілями організації; товариський - створює гармонію шляхом зближення людей; демократичний лідер оцінює внесок співробітників в роботу і з допомогою активного залучення їх у процес управління домагається відданості, амбіційний лідер прагне до досягнення важких цілей і вирішення найбільш цікавих завдань, а авторитарний розсіює страхи, вказуючи чітко план дій в непередбачених ситуаціях

Висновки науковців засвідчують, що лідери, які використали стилі з позитивним емоційним впливом, отримували більш високі фінансові результати, ніж ті, хто цих стилів не дотримувався. Лідери, які показали найкращі результати, не обмежувалися на практиці одним конкретним стилем лідерства. В залежності від ситуації вони використовували гармонійно поєднували декілька стилів.

В умовах структурних зрушень в економіці для забезпечення

формування ефективного лідерства керівнику необхідно враховувати наступні рекомендації: розпочати конструктивний діалог із самим собою; завжди фіксувати власні досягнення; визнавати критичні зауваження щодо своїх вчинків; не боятися ризикувати; проявляти активність і брати на себе відповідальність за ухвалення рішень; визнавати власні помилки; навчитися відповідати відмовою і вміти наполягти на своєму; складати список можливих альтернатив, що забезпечить можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

Крім того, все більшої актуальності набувають технології коучінгу, використання яких забезпечує вміння керівників налагодити ефективний діалог з підлеглими, що сприяє особистісному та професійному розвитку, формуванню позитивної, когнітивної й організаційної психології, розкриває можливості для постійного й цілеспрямованого розвитку людини.

Висновки. Отже, лідерство - це цінність, якою ми живемо, вона інтегрована в бізнес-процеси, політики та процедури, цілі і завдання підприємства. Ефективний лідер - людина, яка дбає не тільки про власний успіх, а й про успішність команди. Він проникливий, вміє аргументувати свою думку, презентувати нові ідеї і, певна річ, втілювати їх у життя. Турбота про розвиток лідерства в організації починається ще на етапі рекрутменту, адже при підборі співробітників аналізується їх лідерський потенціал, здатність вести за собою команду у майбутньому.

Також варто повноцінно використовувати коучінг, який допомагає людям одержати виняткові результати в їхньому житті, кар'єрі, бізнесі або в суспільних справах, сприяє реалізації спільного соціального, особистісного й творчого потенціалу трудового колективу з метою одержання максимально можливого ефективного результату.

Втім, не слід забувати, що ефективність сучасних керівників як лідерів залежить, насамперед, від них самих - від їх мотивації, прагнення, креативності, професіоналізму і завзятості.

Література.

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. С англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 259 с.
2. C. Bartel and R. Saavedra, «The Collective Construction of Work Group Moods», *Administrative Science Quarterly* 45 (2000): 187-231.

3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта/ Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 301 с.

4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 253 с.

5. Развитие лидерских навыков. Двенадцать упражнений начальной ступени [Электронный ресурс]: веб-страница информационно-ресурсного центра «Пси-Фактор». – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ua/>

УДК 338.2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЧЕРНЕЦЬКА О. В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ, ДДАЕУ

В статті розглянуто сутність та основні складові системи управління фінансовими результатами, обґрунтовано застосування системного та синергетичного підходів до процесу менеджменту фінансових результатів аграрних підприємств.

The paper considers the nature and main components of financial performance management, Application of a systematic and synergetic approach to process management financial performance of agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Сучасні умови діяльності сільськогосподарських підприємств призвели до значних змін в економічних інструментах, що використовуються товаровиробником, а відповідно, і до впровадження нових концепцій управління діяльністю підприємства. Наслідки економічної кризи здійснюють свій вплив на фінансовий результат господарювання аграрних підприємств, що вимагає їх адекватної та миттєвої реакції, яка б сприяла підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, економічної безпеки та розвитку з орієнтацією на довгострокову перспективу діяльності.

Отриманий аграрними підприємствами фінансовими результат є головним економічним показником, що відображає ефективність їх господарювання та рівень економічного розвитку. Необхідність вирішення основних проблем та ліквідації негативних наслідків економічної кризи зумовлює необхідність побудови системи управління, спрямованої на формування своєчасних управлінських рішень, як відповідь на зміни економічної ситуації у зовнішньому