

**Гагарінов Олексій Валерійович**, доктор філософії, амбасадор Фонду Родини Богдана Гаврилишина, викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет ім.Семена Кузнеця, <http://orcid.org/0000-0002-3886-8388>

**Лещенко Зиновія Богданівна**, науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

## ВИМОГИ ДО ЛІДЕРА З ПОЗИЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ШЛЯХУ ДО СИСТЕМНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ

**Анотація.** В статті запропонований перелік вимог до лідера з позиції стратегічного менеджменту організації, що обрала курс на системну досконалість. Лідерство може бути формальним та неформальним. Очільник системи не завжди є лідером. Керівнику, як лідеру, слід відповідати певним вимогам. Враховуючи історичний досвід країн, що розвиваються, які до сих пір переживають трансформаційні процеси з негативними наслідками, постає питання щодо спрямованості культури «як образу життєдіяльності» активних елементів - людей, з позиції її стану у більшості суб'єктів соціально-економічної діяльності, щодо архетипів, зокрема архетипу про розуміння лідерства, більше у практичній площині, головним чином як формального владного атрибуту. Керуючі підсистеми організацій, що знаходяться у перехідних/трансформаційних умовах, недостатньо сфокусовані на системних критеріях для вибору лідера. У статті запропоновані загальні вимоги до лідера системи з позиції стратегічного менеджменту, що обрала курс на системну досконалість. Запропонований перелік, включає наступні вимоги: володіти системним і стратегічним мисленням і бути носієм прогресивної культури «як образу життєдіяльності»; чітко усвідомлювати своє призначення в системі; мати високу компетентність у питаннях управління складними системами; чітко регламентувати свої посадові обов'язки, повноваження та персональну відповідальність за досягнення цільових стратегічних орієнтирів; бути стратегом та архітектором організації, особливо в частині визначення та проведення системних стратегічних змін; бути творчою особистістю та всіляко стимулювати творчий підхід до вирішення проблем на всіх рівнях управління; віддавати пріоритет цілям системи порівняно з особистими цілями та амбіціями, підпорядковувати їхньому призначенню; мати імідж та репутацію високопрофесійного топ – менеджера; бути орієнтованим на партнерство як всередині самої системи, так і у зовнішньому середовищі (використовувати стратегію «win/win», коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, що взаємодіють). Для керуючої підсистеми перелік вимог дозволяє сфокусуватись на пошуку, розвитку, оцінці відповідності та заміщенні претендента на цю роль.

**Ключові слова:** лідерство, підприємство, системна досконалість, стратегічний менеджмент, вимоги до лідера.

**Naharinov Oleksii**, Ph.D. in Economics, Teacher of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

**Leshchenko Zynoviia**, researcher of the Department of Economics, Management and Innovation Transfer in Livestock Breeding, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-9879-4465>

## REQUIREMENTS FOR A LEADER FROM THE POSITION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ON THE WAY TO SYSTEMIC PERFECTION

**Abstract.** The article offers a list of requirements for a leader from the strategic management position of an organization that has chosen a course for systemic excellence. Leadership can be formal or informal. The head of the system is only sometimes the leader. The manager, as a leader, should meet specific requirements. Taking into account the historical experience of developing countries, which are still experiencing transformational processes with negative consequences, the question arises regarding the orientation of culture "as an image of life activity" of active elements - people, from the position of its condition in most subjects of socio-economic activity, about archetypes, in particular the archetype about the understanding of leadership, more in the practical plane, mainly as a formal attribute of power. Management subsystems of organizations in transitional/transformational conditions are not sufficiently focused on system criteria for choosing a leader. The article proposes general requirements for the system leader from the strategic management position, which has chosen a course for system excellence. The proposed list includes the following requirements: possess systemic and strategic thinking and be a carrier of progressive culture "as an image of life activity"; to be clearly aware of their purpose in the system; have high competence in managing complex systems; to clearly regulate one's job duties, powers and personal responsibility for achieving target strategic guidelines; to be a strategist and architect of the organization, especially in terms of defining and carrying out systemic strategic changes; to be a creative person and in every way to stimulate a creative approach to solving problems at all levels of management; to give priority to the goals of the system compared to personal goals and ambitions, to subordinate them to their purpose; have the image and reputation of a highly professional top manager; be oriented towards partnership both within the system itself and in the external environment (use the "win/win" strategy when the interests of all interacting parties are maximally satisfied). For the management subsystem, the list of requirements allows you to focus on the search, development, assessment of suitability, and replacement of the applicant for this role.

**Keywords:** leadership, enterprise, system excellence, strategic management, requirements for a leader.

**Вступ.** Ключовою складовою стратегічного менеджменту в організаційних системах, в тому числі на підприємствах, є - керуюча підсистема, яку очолює керуючий орган на чолі з активним елементом - людиною, у певній професійній ролі, від відповідності вимогам щодо своїх лідерських якостей залежить стратегічна спрямованість та життєздатність організації в цілому. З іншої сторони, від професійних та особистісних якостей лідера системи залежить безпосередньо і її рівень системної досконалості як організації. Достатній рівень системної досконалості підприємства є необхідною умовою стійкості та

тривалого його життєвого циклу, в тому числі досягнення ним заданого рівня ефективності, конкурентоспроможності не тільки в тактиці а і в стратегічній перспективі, в тому числі зберігання та зростання потенціалу до розвитку.

Питанням дослідження лідерства присвячені праці багатьох вчених, зокрема: Джон Коттер, Пітер М. Сенге, С. Кови, П. Друкер, Шарлотта Робертс, Арт Клейнер, Брайан Сміт, М. Лінські, Р.А. Гайфец, К. Б. Козак, М. Возна, В. М. Лугова та багатьох інших. Враховуючи те, що з плином часу розуміння окремих складових лідерства змінюється, що в першу чергу пов'язано з процесами розвитку/деградацій, змін/трансформацій, які відбуваються у зовнішньому середовищі - тематика та зміст статті є актуальними.

Метою статті є формування ключових вимог до сучасного лідера з позиції стратегічного менеджменту підприємства на шляху до досягнення системної досконалості.

**Основна частина.** Системна досконалість підприємства в цілому обумовлена його системним станом, який складається зі станів елементів організації та зв'язків між ними. Це багатоаспектна досконалість устрою системи та її внутрішнього середовища, яка проявляється при взаємодії із зовнішнім середовищем, з максимально можливою реалізацією в них відомих у теорії систем системних властивостей (статична системна досконалість), і досконалість організації функціонування системи з максимально можливим дотриманням відомих у теорії систем системних принципів і закономірностей функціонування (динамічна системна досконалість) [1]. Виходячи з цього тлумачення відкриється широкий методологічний контекст щодо розуміння системної досконалості підприємства, в цьому очевидна близькість з концепціями сталого розвитку, зокрема у розумінні Р. Андерсона [2, с. 52]. В той же час використовується поняття ділової досконалості [3]. Нерідко фокус ділової досконалості також зводиться за до теорії стейкхолдерів, тому що досконалість описується як певний стан організації, що відображається у здатності постановки та досягнення цілей в контексті задоволення зацікавлених сторін.

Це має місце бути, проте при такому підході досконалість може досягатися, в залежності від умов функціонування та розвитку, які створюються надсистемою, не приділяючи достатньо уваги, наприклад, підсистеми досконалості внутрішнього устрою системи. На нашу думку - це не зменшує ролі лідерства у стратегічному менеджменті на шляху досягнення підприємством системної досконалості. Лідерство відіграє значну роль для отримання бажаних результатів в межах цієї концепції та в цілому щодо результатів функціонування економічної системи.

Очільник системи не завжди може бути лідером. З формальною точки зору так, він відноситься до лідер, але де-факто - цього недостатньо. Лідерство може бути формальним та неформальним. Сприятлива ситуація формується тоді, коли формальний лідер максимально вмістив глибинний зміст лідерства та відповідає ключовим щодо вимог. Так, наприклад, Дж. Іванс зазначає [4], що: лідерство є здійснення можливостей, які перевершують нас; лідерство не дається з народження і не дається посадою; лідерство пов'язане з майбутнім, яке ми збираємось бачити. Це бажане майбутнє може не відповідати існуючій реальності. Шлях, яким можна дійти цього майбутнього, може бути неочевидний. Але воно є результатом тієї життєвої позиції, яку лідер займає для того, щоб це майбутнє настало.

Історія знає багато прикладів великих очільників систем (в даному випадку доречно іменувати їх лідерами), які звели свої макросистеми до нового рівня розвитку, наприклад, Франклін Рузвельт в США або Махатма Ганді в Індії, Вінстон Черчилль в Великій Британії та інші. Так чи інакше цих людей відрізняє головне - бажання служити і саме служіння. Керівник системи тут асоціюється з ідейним натхненником, який спрямовує її на досягнення принципового нового системного стану. В цьому контексті ми виходимо з того, що лідером історичного масштабу потрібно народитися.

Якщо ж ми говоримо про країни, які розвиваються, то в них очільник системи сприймається як людина, яка здатна взяти на себе відповідальність за життя та

долю кожного в системі. Однак, часи змінилися і насамперед, це обумовлено трансформацією систем з перехідної економікою. Це пов'язано зі зміною ролі керівників цих систем, які більше не беруть на себе повну відповідальність за життя та добробут кожної людини. Роль лідера, як функціонального елемента стратегічного менеджменту, змінюється і полягає в тому, щоб забезпечити сприятливі умови для комфортної індивідуальної та суспільної життєдіяльності кожного, при цьому до людини висуваються певні вимоги щодо стану його культури «як образу життєдіяльності» та зумовлених нею проявів у зовнішньому середовищі. Такий підхід актуальний і для систем типу підприємства.

Реалізувати своє призначення лідер може у вигляді виконання системи ролей, які включають: конструктора – налаштувальника; наставника; натхненника – провідника та служителя. Слід зазначити, що частково дані ролі описані в роботах Пітера Сенджа [5] і Стівена Кові [6]. Так представники системи менеджменту топ-рівня, як лідери, з погляду системного підходу мають виступати конструкторами, які з позиції системного підходу бачать усі елементи системи та представляють, яким чином вони мають бути взаємопов'язані та як взаємодіяти один з одним. Конструктор бачить не лише жорстку структуру системи (функціональну, технологічну, виробничу, організаційну, а й м'які фактори, на яких вона базується – культуру «як образ життєдіяльності»).

Крім цього, важливою складовою цієї ролі лідера є чітке бачення майбутнього створюваної системи, а також того стану, якого вона прагнучиме досягти. Проектуючи у своїй свідомості бажаний системний стан на шляху до досконалості - лідеру необхідно розуміти, що активні елементи - люди, що входять до неї, потребують спрямування та інтеграції і, тому його завдання також є продумати стратегію, за допомогою якої вона буде здійснена. Відомий американський вчений і консультант з менеджменту Вільям Едвардс Демінг [7] зазначає про те, що близько 98% проблем створюються самою системою і лише 2% - людьми, які здійснюють у ній діяльність, що ще раз підтверджує необхідність конструювання системи з урахуванням вимог, що висуваються системним підходом.

Нерідко зустрічається думка, що основним завданням лідера є відповідати на виклики навколишнього середовища. Ця теза має місце бути в теорії і на практиці, проте необхідно зазначити, якщо система створена з урахуванням системних властивостей та організована до функціонування з урахуванням системних принципів та закономірностей, то в неї закладається потенціал стійкості, тобто вона здатна повернутися у вихідний стан при здійсненні зовнішніх впливів. Отже, набагато важливішим є не так постійна реакція на зовнішні впливи, як створення системи, яка була б стійкою і в той же час адаптивною на шляху до досконалості.

Лідер з погляду системного підходу повинен своєю поведінкою в межах професійної діяльності та особистого життя служити прикладом того, яким станом у частині культури «як образ життєдіяльності» необхідно володіти, щоб бути спрямованим до системного розвитку. В межах макросистеми обмежена можливість використання ролі лідера як наставника персонально для кожного активного елемента (людини) або їх груп, як це можна реалізувати в межах підприємства, однак певні інструменти можуть значно полегшити це завдання, демонструючи великій кількості людей, що необхідно робити кожному задля досягнення загальносистемного результату, шляхом трансляції поведінки заснованій на конструктивних цінностях та відповідної стратегії.

Наставництво проявляється тонше – у визнанні здатності кожного розкривати свій професійний та особистісний потенціал та впливати на загальносистемний результат. Лідер має бути вимогливим, але водночас і терплячим наставником, допомагаючи людям усвідомити взаємозв'язок між їхньою регресивною культурою «як образ життєдіяльності та отриманими результатами низької якості та навчити їх, що необхідно зробити, щоб результат був іншим.

Однією з ролей лідера, як зазначено вище, є також роль натхненника – провідника, яка полягає у тому, щоб зробити ін'єкцію ентузіазму у досягненні заданих цільових стратегічних орієнтирів у напрямку системного розвитку та самому активно і повсюдно сприяти їхньому досягненню. Ця роль є важливою,

оскільки процес досягнення стану системного розвитку, особливо для організацій, що розвиваються у перехідних умовах, - буде тривалим, кропітким і дуже складним у всіх відносинах і щоб здійснити його необхідна постійна підтримка очільника систем та непорушність віри та дій, що намічене буде реалізовано.

Лідерство - це і служіння, яке спрямоване до реалізації головного призначення системи на шляху до досконалості. Служіння, в цілому, не завжди є атрибутом лідера від самого початку здійснення його діяльності, він вимагає високого рівня усвідомленості та розуміння, перш за все, свого призначення у світі. Тому, говорячи про служіння у більш піднесеному значенні цього слова, ми припускаємо, що лідер за допомогою здійснення своєї діяльності в межах системи має на меті шляхом свого особистого вкладу сприяти системному розвитку не лише системи, а й через неї – середовища, яке оточує систему. І тут постає питання, як цього досягти.

Парадоксально, але в той же час і закономірно, що відповідь криється в культурі «як образу життєдіяльності» активних елементів - людей, більшості суб'єктів соціально-економічної діяльності, та примітивних архетипів зі свідомості, зокрема архетипу про розуміння лідерства, головним чином як владного атрибуту. Нерідко у системах, має місце бути і до теперішнього часу, недостатня сфокусованість на системних критерії для вибору лідера і тому сам вибір ґрунтується на харизмі, красномовстві, господарчості, зовнішньої привабливості.

У зв'язку з цим ми пропонує наступні вимоги до лідера системи для спрямування її функціонування та розвитку в контексті концепції системної досконалості:

володіти системним і стратегічним мисленням і бути носієм прогресивної культури «як образу життєдіяльності», де слово дорівнює ділу, що формує сталу довіру для зовнішнього, так і для внутрішнього оточення; чітко усвідомлювати своє призначення в системі (в першу чергу, не з позиції формальних атрибутів влади); мати високу компетентність у питаннях управління складними

системами; чітко регламентувати свої посадові обов'язки, повноваження та персональну відповідальність за досягнення цільових стратегічних орієнтирів; бути стратегом та архітектором організації, особливо в частині визначення та проведення системних стратегічних змін; бути творчою особистістю та всіляко стимулювати творчий підхід до вирішення проблем на всіх рівнях управління; віддавати пріоритет цілям системи порівняно з особистими цілями та амбіціями, підпорядковувати їхньому призначенню; мати імідж та репутації високопрофесійного топ – менеджера; бути орієнтованим на партнерство як всередині самої системи, так і у зовнішньому середовищі (використовувати стратегію «win/win», коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, що взаємодіють); мати критичне мислення, розвинений емоційний та адаптивний інтелект, емпатію та усвідомлено ставиться до своїх вчинків та намагатися давати їм максимально системну оцінку; мати можливість об'єктивно оцінювати свої здібності та можливості продовження діяльності та свідомо розвивати людей, які гідно займуть його місце.

Ці вимоги мають бути закріплені на регламентному рівні, з розумінням, що керівник системи несе персональну відповідальність за дотримання всіх встановлених вимог та у разі відхилення від них може бути зміщений у разі невідповідності. Закріплення таких вимог також надає можливість пошуку найбільш підходящої кандидатури на роль лідера організації з позиції стратегічного менеджменту, що обрала курс на системну досконалість.

**Висновки.** Таким чином в статті запропоновані загальні вимоги до лідера системи з позиції стратегічного менеджменту, що обрала курс на системну досконалість. Запропонований нами перелік, включає наступні вимоги: володіти системним і стратегічним мисленням і бути носієм прогресивної культури «як образу життєдіяльності»; чітко усвідомлювати своє призначення в системі; мати високу компетентність у питаннях управління складними системами; чітко регламентувати свої посадові обов'язки, повноваження та персональну відповідальність за досягнення цільових стратегічних орієнтирів; бути стратегом



та архітектором організації, особливо в частині визначення та проведення системних стратегічних змін; бути творчою особистістю та всіляко стимулювати творчий підхід до вирішення проблем на всіх рівнях управління; віддавати пріоритет цілям системи порівняно з особистими цілями та амбіціями, підпорядковувати їхньому призначенню; мати імідж та репутацію високопрофесійного топ – менеджера; бути орієнтованим на партнерство як всередині самої системи, так і у зовнішньому середовищі (використовувати стратегію «win/win», коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, що взаємодіють).

Для керуючої підсистеми перелік вимог дозволяє сфокусуватись на пошуку, розвитку, оцінці відповідності та заміщення претендента на цю роль.

#### Список використаної літератури .

- 1.Джефф Еванс. Ukrainian-American Concordia University. Режим доступу: <https://old.concordia.edu.ua/portfolio-item/dzheff-evans/>
- 2.Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. Управління розвитком. 2004. No 1. С. 31–39.
- 3.Fons Trompenaars. 100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools / Fons Trompenaars, Piet-Hein Coebergh. Infinite Ideas Limited, 2014. P - 592.
- 4.Dahlgaard-Park S. M., Dahlgaard J. J. Dreaming Excellence. The TQM Magazine. 2008. No. 20.
- 5.Peter M. Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990. P - 424.
- 6.Кови С.Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. / С. Р. Кови. - Книжный клуб “Клуб семейного досуга”, 2024.
- 7.Henry R. Neave, THE DEMING DIMENSION. Printed in English in the USA SPC Press, Knoxville, Tennessee,1990. P - 370.

#### References:

- 1.Dzheff Evans. Ukrainian-American Concordia University. Rezhy`m dostupu: <https://old.concordia.edu.ua/portfolio-item/dzheff-evans/>
- 2.Kobzev P. M. Opredeleny`e urovnya sy`stemnogo sovershenstva predpny`-yaty`ya na osnove y`erarxy`cheskoy` modely` ocenochnykh pokazateley`. Upravlinnya rozvy`tkom. 2004. No 1. S. 31–39.
- 3.Fons Trompenaars. 100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools / Fons Trompenaars, Piet-Hein Coebergh. Infinite Ideas Limited, 2014. P - 592.
- 4.Dahlgaard-Park S. M., Dahlgaard J. J. Dreaming Excellence. The TQM Magazine. 2008. No. 20.
- 5.Peter M. Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990. P - 424.
- 6.Kovy` S.R. 7 zvy`chok nadzvy`chajno efekty`vny`x lyudej. / S. R. Kovy`. - Kny`zhnyj klub “Klub semejnogo dosuga”, 2024.
- 7.Henry R. Neave, THE DEMING DIMENSION. Printed in English in the USA SPC Press, Knoxville, Tenn ee,1990. P - 370.

*Надійшла до редакції 23.05 2024 р.*