

Ушкальов Володимир Васильович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та
організації бізнесу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця
Шаповалова Інга Олексіївна,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки підприємства
та організації бізнесу, Харківський
національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Ushkalyov Volodymyr,
Candidate of Economics Science,
Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0002-2445-669X>

Shapovalova Inga,
Doctor of Economic Sciences, Associate
Professor, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0003-1588-3910>

**ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В ПРОЦЕСІ ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**
**SHAPING A LEADERSHIP STYLE IN THE PROCESS OF GENERATIONAL CHANGE IN
ENTERPRISE MANAGEMENT**

Ушкальов В. В., Шаповалова І. О. Формування
стилю лідерства в процесі зміни поколінь в
управлінні підприємством. *Український
журнал прикладної економіки та техніки*.
2023. Том 8. № 4. С. 10 – 17.

Ushkalyov V., Shapovalova I. Shaping a
leadership style in the process of generational
change in enterprise management. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 4, pp. 10 – 17.

У статті досліджено особливості, проблеми та засоби формування лідерського стилю послідовника в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. Проведено узагальнення теоретичних основ формування стилю лідерства. Виявлено структуру та напрями забезпечення ефективності цього процесу. Систему лідерства, що застосовує керівництво сучасного підприємства, можна розглядати як конкурентну перевагу, збереження якої в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством може бути досягнуто шляхом цілеспрямованого формування стилю лідерства в осіб, що перебувають у кадровому резерві. Робота з кадровим резервом має бути спрямована на формування синергетичної єдності змістовної та комунікаційної складових лідерського стилю та вирішувати завдання узгодження систем цінностей і ціннісних орієнтацій, притаманних керівнику і персоналу підприємства. Водночас значну увагу слід приділити формуванню таких елементів лідерської поведінки, як робота з цінностями – виявлення, узгодження, корекція; робота з конфліктами – розвиток комунікативних компетентностей лідерського стилю «посередника» та здатності використовувати потенціал конфлікту для згуртування та об'єднання послідовників; управління емоціями – уміння ідентифікувати емоції, зміни емоцій та їх інтеграції в процес мотивації. Використання теорії поколінь як інструменту ідентифікації цінностей різних вікових груп дозволяє спростити механізм ідентифікації потенційних проблемних зон з ретрансляції лідерства та визначити напрями формування та розвитку лідерського стилю наступника. Засобами забезпечення формування стилю лідерства під час зміни поколінь на підприємстві слід визнати як традиційні форми підвищення кваліфікації (для створення базових управлінських компетентностей), так і сучасні інтерактивні: тренінги та коучинг (для формування інтегральних лідерських утворень).

Ключові слова: лідерство, стиль лідерства, управлінські компетентності, менеджмент, управління підприємством, теорія поколінь.

The article examines the peculiarities, problems, and means of forming the leadership style of the follower in the process of generational change in enterprise management. A generalization of the theoretical foundations of leadership style formation is carried out. The structure and directions for ensuring the effectiveness of this process have been identified. The leadership system applied by the management of a modern enterprise can be considered a competitive advantage, the preservation of which in the process of changing generations in the management of the enterprise can be achieved by the purposeful formation of a leadership style in persons in the personnel reserve. Work with the personnel reserve should be aimed at forming a synergistic unity of content and communication components of the leadership style and solving the task of harmonizing the value systems and value orientations inherent in the manager and the company's staff. At the same time, considerable attention should be paid to the formation of such elements of leadership behavior as work with values – identification, agreement, correction; working with conflicts - development of communicative competencies of the "mediator" leadership style and the ability to use the potential of conflict to rally and unite followers; emotion management – the ability to identify emotions, changes in emotions and their integration into the motivation process. Using the theory of generations as a tool for identifying the values of different age groups allows us to simplify the mechanism of identifying potential problem areas in leadership relaying and to determine the directions of formation and development of the successor's leadership style. Both traditional forms of professional development (for the creation of essential management competencies) and modern interactive ones, training, and coaching (for the formation of

Вступ

З часів А. Файоля підвищення ефективності системи управління розглядається як важливий напрям підвищення ефективності діяльності організації загалом. У сучасних умовах, що характеризуються процесами прискореної глобалізації та цифровізації, де постійно скорочується час на пошук і прийняття правильних управлінських рішень, ще більше зростає вага того, наскільки організація здатна накопичувати управлінський досвід і знання, формуючи з них значимі конкурентні переваги. Також в умовах високодинамічного зовнішнього середовища зростає необхідність забезпечення постійного розвитку організацій і стає важливою складовою успіху підприємства здатність менеджменту не тільки виконувати традиційні управлінські функції, а й здійснювати вплив на морально-психологічний стан персоналу, надихати до вольових зусиль, тобто здійснювати лідерський вплив.

Саме лідерський вплив надає можливість прискорювати організаційні зміни, створювати образи цільових станів і необхідну мотивацію для їх досягнення. Лідерство становить собою складний соціально-психологічний феномен, існування якого обумовлюється комплексом індивідуально-особистісних, соціальних і ситуаційних чинників, і який формується в процесі накопичення досвіду управління та реалізації управлінського потенціалу кожного конкретного управлінця. Однак через індивідуальний характер цього досвіду існують значні труднощі з його передаванням всередині організації на етапі зміни поколінь. Лідерські компетентності неможливо звести лише до певної сукупності знань та умінь. А внаслідок того, що в реальності існують суттєві відмінності між поколіннями в системі світосприйняття та життєвих цінностях, процес зміни управлінських кадрів на підприємстві часто може призводити до повної втрати лідерських компетентностей в управлінні організацією. Попри велику кількість наукових досліджень з лідерства та лідерської поведінки, питання, пов'язані з формуванням стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством, залишаються недостатньо висвітленими і потребують подальшого більш ретельного розгляду.

Зацікавлення науковців проблемами лідерства постійно зростає: про це свідчить не тільки значна кількість досліджень феномену лідерства в різних галузях науки, а також і те, що кількість цих галузей також збільшується. І якщо засновники цього напряму були зосереджені на механізмі ідентифікації та способах пояснення лідерського впливу (К. Левін, Р. Лайкерт, У. Беніс, Р. Блейк, Д. Моутон та ін.), то надалі увага науковців була зосереджена на виявленні можливостей щодо здійснення лідерського впливу через використання чинників, які його зумовлюють (Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар, Р. Хауз, Т. Мітчелл, В. Врум та ін.) та побудові моделей його ефективного здійснення. На сьогодні виявлено велику кількість чинників, що мають різну природу походження лідерства, що призвело до формування й значної кількості підходів до опанування лідерством, яке набуло статусу окремої компетентності (Р. Чаран, С. Дроттер, Дж. Ноел, Д. Уйтмор, М. Стейнер, В. Джойнер, С. Джозефс та ін.). Проте сформовані уявлення про механізми виникнення та функціонування лідерства не дають прямої відповіді на питання, як забезпечити ретрансляцію лідерства на підприємстві в умовах зміни поколінь і врахувати при цьому не тільки індивідуальні особливості керівника, а й системи цінностей, які притаманні менеджменту та персоналу підприємства.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є узагальнення наявних можливостей щодо формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством та уточнення теоретичної бази для забезпечення цього процесу.

Виклад основного матеріалу

Розуміючи лідерство як здатність однієї особи здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку та рівень активності інших членів групи чи організації, слід зазначити, що в науковій спільноті поняття «стиль лідерства» тлумачиться як сукупність особливостей поведінки лідера чи керівника. Водночас, як зазначає О. Саврук, часто стиль лідера і стиль керівника не диференціюють і вважають синонімами, внаслідок чого виникає семантична невизначеність стосовно того, чиї саме особливості досліджуються: лідера чи керівника [1]. Очевидно, що не кожний керівник є лідером, як і те, що не кожний лідер є керівником. Як доводить у своїй роботі Д. Гоулман, лідерську поведінку відрізняють здатність надихати, мотивувати, впроваджувати інновації та зміни, формуючи чіткі та привабливі образи майбутнього й обираючи інструменти та засоби впливу, які не просто визначають завдання для виконавців, а надають їм можливість

отримувати значимі відчуття в процесі реалізації особистісного потенціалу. Однією з провідних ознак лідерського впливу є його здатність змінити ставлення людей до роботи та створити умови для підвищення якості результатів їхньої діяльності [2].

У своєму дослідженні С. Келнер, К. Ріверс та К. О'Конел доводять, що морально-психологічний клімат у компанії позитивно корелює з її результатами комерційної діяльності. Водночас визначальний вплив на характер цього клімату має саме лідер, лідерським стилем якого обумовлюються від 53% до 72% відмінностей, що виникають в організаційному кліматі [3]. Це означає, що стиль лідерства фактично має для організації самостійну економічну цінність, яка може не тільки обумовлювати стан людських ресурсів, а й формувати додаткові шляхи для підвищення ефективності діяльності підприємства, сприяти зростанню його економічних результатів.

З огляду на зазначену роль і значення лідерського стилю в забезпеченні успішності економічної діяльності підприємства, доцільно з'ясувати його складові та структуру, що надали б можливості зважено підходити до ретрансляції лідерства на підприємстві під час зміни управлінських кадрів і збереження конкурентних переваг, що ними забезпечувалися на підприємстві.

Аналіз наукових джерел, що містять визначення поняття «стиль лідерства», свідчить, що одностайного розуміння сутності та змісту цього терміна поки що не існує. Спроби ж дослідників зосередитися на змісті цього поняття характеризуються існуванням значних розбіжностей у розумінні сутності та природи цього явища. Аналіз типових визначень поняття «стиль лідерства», які представляють наявний спектр поглядів науковців представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Аналіз змістовного наповнення терміну «стиль лідерства»

Автор	Визначення	Фокус уваги та особливості
Дж. Малфейт, М. Кості	Особисті якості та моральні принципи лідера [4]	Особистість лідера
О. Саврук	Типова для лідера система прийомів впливу на послідовників (підлеглих), що змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямована на досягнення поставлених завдань [1].	Прийоми впливу. Типовість і системність дій. Змістова тотожність поняття «стиль керівництва» та зведення лідерського впливу до використання управлінського інструментарію.
В.Вінс	Суто індивідуальне явище, яке визначається індивідуально-психологічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цим конкретним лідером [5].	Індивідуальні (а точніше – притаманні особистості лідера) особливості. Індивідуальні особливості спілкування з підлеглими. Індивідуальна технологія прийняття рішень.
Кетс де Вріс М.	Синтез різних ролей, які людина бере на себе та які проявляються у важливих питаннях, на які впливають риси характеру, темпераменту та навички, що людина розвиває протягом життя [6].	Соціальні ролі та відповідальність. Значимий проблемний контекст, у якому приймаються рішення, і в якому передбачаються активні дії послідовників. Досвід, особистісні особливості та утворення.
Й. Завадський, Т. Осовська, О. Юшкевич	Сукупність своєрідних прийомів управління; звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щоб зробити на них вплив і спонукати до досягнення цілей організації [7].	Засоби управлінського впливу. Типова манера поведінки. Організаційна значимість і спрямованість. Мотивувальний характер впливу.
М. Герзон	Реакція лідера на розбіжності [8].	Лідер як посередник у конфлікті. Конфлікт як актив, необхідний для організаційного розвитку.

Таким чином, аналіз наявних точок зору на зміст поняття «стиль лідерства», дозволяє констатувати, що лідерський стиль утворюється двома складовими: змістовною та комунікаційною, які утворюють синергетичну цілісність.

Змістова складова утворюється комплексом типових методів, прийомів, технологій і засобів, що застосовуються лідером для впливу на послідовників. Склад її значною мірою є ситуаційно обумовленим і визначається особливостями поточної ситуації та властивостями послідовників. Фактично, змістова складова базується на управлінських уміннях і навичках, що є в арсеналі лідера і які застосовуються до його актуального управлінського інструментарію. Кількість та якість управлінського інструментарію при цьому з часом може змінюватися. Вона відносно легко ідентифікується та може бути формалізована у певну систему знань та умінь, які притаманні лідерській компетентності, а отже може бути сформована традиційними засобами з підвищення кваліфікації управлінських кадрів на кшталт навчальних курсів, лекцій, практикумів тощо.

Комунікаційна складова лідерського стилю характеризує притаманні лідеру особливості здійснення комунікації під час використання засобів впливу на послідовників. Ця складова є більш індивідуалізованою та менш стандартизованою для дослідження та опанування, містить як зовнішні, так і внутрішні компоненти, що обумовлюються особистісними утвореннями

(цінностями, переконаннями, мотивацією, звичними способами та стереотипами сприйняття, досвідом), втім є менш мінливою в часі, оскільки саме вона забезпечує стабільність і послідовність лідерської поведінки. Унаслідок зазначеного ця складова може бути сформована лише системою дослідницьких та інтерактивних заходів, на кшталт тренінгів та коучингу.

Синергетичність стилю лідерства проявляється в тому, що тільки сполучення змістовного та комунікаційного компонентів дозволяє створити у послідовників системне уявлення та очікування щодо лідерського впливу, на основі яких і відбувається в їхній свідомості формування образу майбутнього, усвідомлення значення дій і готовності до цілеспрямованих проявів активності для їх виконання.

Узагальнюючи, поняття «стиль лідерства» можна уточнити як сукупність особистісно обумовлених особливостей комунікації та способів управлінського впливу, що характеризують систему переваг, типових методів, засобів і прийомів взаємодії лідера з послідовниками. Враховуючи зазначене, для формування лідерського стилю під час зміни поколінь в управлінні організаціі необхідно уточнити наповнення як змістовної, так і комунікаційної складової, а також сутність і природу інтегрально-синергетичних ефектів, які виникають внаслідок їх взаємодії.

У науковому середовищі, що досліджує проблеми лідерства, сформувалась також тенденція використовувати поняття «стиль лідерства» як загальну назву для певної сукупності узагальнених дескрипцій, що використовують окремі елементи лідерської поведінки для типізації та класифікації останньої, водночас фокус уваги зосереджується не на системних проявах лідерської поведінки, а на особливостях поведінки керівника. Маючи безперечну корисність для усвідомлення критеріального базису класифікації, та надаючи можливість у подальшому полегшувати вибір ефективних управлінських засобів для зміни поведінки підлеглих за наявності певних умов, такий спосіб в аспекті опанування сутності феномену лідерства має й певні обмеження: виникає значно спрощене та фрагментарне уявлення про системний характер лідерської поведінки, що зводиться до обмеженого кола умінь чи принципів реалізації керівних повноважень.

Визначення сутності поняття «стиль лідерства» в межах наявних наукових підходів, що використовують у своїх моделях стилі лідерства, а також оцінки можливостей їх наслідування в процесі ретрансляції лідерства в організації наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Сутність застосування стилів лідерства в межах наявних наукових підходів та оцінювання можливостей їх наслідування

Підхід до лідерства	Сутність стилів лідерства	Можливості наслідування
Поведінковий	Фокусування на виконанні окремих управлінських функцій	Низькі (унаслідок обумовленості особистими рисами)
Ситуаційний	Ідентифікація типу управлінської ситуації та застосування методів, що визнані для неї ефективними	Високі (унаслідок можливості навчання як ідентифікації змінних, що визначають ситуації, так і методів, що в них застосовуються)
Транзакційний	Використання рівня компетентності та результативності працівника як критерію для здійснення статусних комунікацій	Середні (унаслідок залежності від рівня комунікаційної майстерності та здатності використовувати різні комунікаційні моделі)
Харизматичний	Використання особистісних рис для формування симпатії, мотивації та підпорядкування	Низькі (унаслідок обумовленості особистими рисами)
Емоційний	Використання сенсорної чутливості для ідентифікації емоційних станів і їх зміни на більш продуктивні	Високі (унаслідок можливості опанування емоційними компетентностями шляхом навчання та тренування)
Ціннісний	Прийняття рішень з урахуванням цінностей послідовників	Високі (унаслідок можливості опанування методами управління цінностями)

Джерело: розроблено на основі [9-10].

Можливість наслідування лідерського стилю обумовлюється ступенем його технологічності та залежності від особистісних якостей. Чим більше стиль орієнтований на використання управлінських технологій, методів і прийомів, і чим менше вимог він висуває до особистісних якостей керівника, тим більшими є можливості щодо його опанування та наслідування. Отже, стилі з високим рівнем наслідування можуть бути сформовані в процесі роботи з кадровим резервом, що передбачатиме опанування певним управлінським інструментарієм. Проте виникає пов'язане питання: чи дійсно наступник попереднього лідера має використовувати той самий стиль впливу, чи, можливо, він має сформувати свій, який буде зберігати певні риси та принципи попереднього, проте використовувати наявний у наступника особистісний потенціал, і не намагатись копіювати те, що було властиво попереднику? Адже навіть засвоївши всі техніки, прийоми та манери поведінки, новий керівник навряд чи стане таким саме ефективним лідером, як С. Джобс чи І. Маск: для успіху йому все одно доведеться

звертатися до власної інтуїції та власних сильних сторін особистості. Таким чином, формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством – це ще й пошук відповіді на питання, що саме має наслідуватись в лідерському стилі наступника від попередника, і якими мають бути орієнтири та критерії ефективності цього процесу.

Основу корпоративної культури підприємства складають цінності, що мають певну ієрархію та поділяються всіма учасниками. Як зазначають автори теорії поколінь Н. Хоув та У. Штраус, накопичення схожого суспільного досвіду в межах певних історичних періодів призводить до того, що в соціумі в межах певних вікових груп формуються відносно стійкі системи цінностей і поведінкових особливостей [11]. Узагальнена характеристика цінностей, що різних поколінь, та особливості лідерського впливу наведена в табл. 3.

Таблиця 3. Базові цінності поколінь та особливості ефективного лідерського впливу

Покоління	Базові цінності	Особливості лідерського впливу
Бібі-бумери (1943-1963)	Ідеалізм Здоров'я Робота Сім'я Отримання винагород за заслуги Корисність Відданість і патріотизм	Опора на авторитет Аргументація доцільністю Велике значення соціальних стимулів і статусу Надання переваги значимості та якості результату, аніж забезпеченню умов для його досягнення Творчість як винагорода
X (1964-1986)	Адаптивність і гнучкість у відносинах Ігнорування авторитетів Наполегливість Надійність Недостатність патріотизму Орієнтація на сім'ю Підприємництво й інноваційність Прагматизм і цинізм Свобода та самостійність Творча реалізація Цілеспрямованість	Опора на власні уявлення про сутність речей Бачення цілі та цілеспрямованість зусиль Наявність динамічної ієрархії критеріїв оцінки ситуації Творчість та інноваційність як засіб отримання результату Перевага завдань над відносинами Орієнтація на проблеми, що необхідно вирішити Автономність і доступ до ресурсів як винагорода
Y (1987-2000)	Відповідальність Уміння підкорятися Наївність Негайна винагорода Комунікабельність Патріотизм і мораль Позитивність Публічність і самовпевненість Технологічна грамотність	Перевага процесу над результатом Фрагментарність бачення та підвищена увага до деталей Короткотермінові проекти Статус як мотив Орієнтація на можливості Перевага груповій роботі Свобода та комфорт як винагорода Технології як засіб досягнення комфорту
Z (2001-2016)	Фіджитал-технології (відсутність меж між фізичним та віртуальним світом) Гіперперсоналізація Практичність Синдром втраченої вигоди Віртуальна економіка Принцип «зроби сам!» Мотивованість	Технології як середовище існування Багатозадачність Самовираження в поєднанні з приналежністю до модних трендів Короткочасні періоди концентрації та короткострокові проекти Відкидання стереотипів Рух до цілі короткотерміновими етапами

Джерело: розроблено на основі [12-15].

Попри існування індивідуальних відмінностей, автори та послідовники цієї теорії стверджують, що діапазон відхилень від узагальнених середніх значень не впливає на можливість ідентифікувати певні поведінкові та ціннісні тенденції, притаманні визначеним ними поколінням. І навіть за відсутності у науковців єдності щодо визначення чітких меж між поколіннями сама ідея використання таких своєрідних ціннісних профілів дозволяє по-іншому поглянути на проблему зміни управлінських кадрів і, зокрема, забезпечити наслідування лідерських конкурентних переваг і підвищити ефективність формування лідерського стилю нового керівництва.

Враховуючи, що основний ефект впливу лідерського стилю припадає на організаційний клімат і корпоративну культуру, високімовірним є те, що зміна керівника на представника нового покоління призведе до виникнення необхідності долати невідповідність між його цінностями, як представника певної вікової групи, та цінностями, що культивувались у корпоративній культурі підприємства попереднім керівником.

Відповідно до періодизації, що використовується в теорії поколінь, проблема збереження лідерства під час зміни поколінь в управлінні наразі є характерною для тих підприємств, керівники яких належать до покоління «бібі-бумерів» і покоління «X» – де менеджер уже перетнув межу пенсійного віку або ж наближається до неї. І якщо наступник не є представником того самого покоління (а це очікувано, адже на зміну мають прийти молодші кадри, що будуть надалі відносно тривалий відрізок часу здійснювати управління), ймовірними є конфлікти цінностей, що притаманні різним поколінням. Залежно від того, наскільки лідерський стиль нового керівника буде відповідати цінностям його послідовників, значною мірою буде обумовлюватися і ефективність лідера та його впливу.

Типові варіанти конфлікту цінностей впливають з табл. 3 і можуть бути представлені такими сполученнями систем цінностей, як «бібі-бумери – X», «бібі-бумери – Y», «X – Y». Інші конфлікти є малоімовірними, проте можливими. Звичайно покоління Z ще не встигло

розкрити свій управлінський потенціал для того, щоб зайняти керівні посади на підприємствах, проте невдовзі все більше представників цього підприємства будуть мати достатній рівень кваліфікації і досвід, аби претендувати на ці ролі. Ну і як наслідок – на черзі потенційні конфлікти, пов'язані з відмінностями в цінностях цього покоління. Усе зазначене означає, що зміна поколінь в управлінні, що має забезпечити збереження лідерства як конкурентної переваги підприємства, має відбуватися з урахуванням ціннісної сфери та використанням ціннісного лідерства.

Теоретичні основи ціннісного лідерства були сформовані зусиллями представників різних наукових галузей і напрямів. Так К. Ходжкінсон визначає чотири універсальні цінності та категорії, якими керується лідер у власній діяльності: переваги, консенсус, наслідки, принципи [16]. Завданнями лідера при цьому є визначення ціннісних пріоритетів, виявлення цінностей послідовників, опора на цінності під час прийняття рішень і врегулювання ціннісних конфліктів, якщо такі виникають у процесі діяльності.

Подальшого розвитку концепція ціннісного лідерства набула в роботах С. Кучмарські та Т. Кучмарські, які фактично змінили бачення ролі та функцій лідера в організації, додавши до головних його завдань постійне навчання послідовників, результатом якого є набуття послідовниками здатності за рахунок власної активності впливати на процес управління і навіть змінювати цінності [17].

Традиційні підходи до формування управлінського кадрового резерву на підприємстві орієнтовані на формування готовності людини до виконання обов'язків на посадах, що є для підприємства визначальними. Водночас головною метою є забезпечення якнайшвидшої адаптації особи на новому робочому місці шляхом усунення прогалин у знаннях та уміннях, а також в компетентностях, які необхідні для виконання нових функцій [18]. І якщо для формування окремих елементів змістовного та комунікаційного компонентів лідерського стилю така практика може бути визнана як загалом прийнятна, то для опанування інтегральною функцією, що має сформувати не стільки знання та вміння, скільки здатність діяти за певними принципами відповідно до вимог нових, нестандартних ситуацій та знаходити шляхи для отримання раніше визначених результатів доступними, а, можливо, й абсолютно новими засобами.

Таким чином, до особливостей формування стилю лідерства, що окреслюють проблематику під час побудови системи його ретрансляції в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством, належать:

- наявність ціннісних невідповідностей, що можуть призвести до виникнення конфлікту цінностей керівника та наступника, наступника та персоналу або наступника та окремих груп серед персоналу підприємства;
- необхідність адаптації системи цінностей наступника та корпоративних цінностей підприємства;
- необхідність опанування наступником методів розв'язання соціально-психологічних і комунікаційних проблем, які є наслідком незбігу цінностей.

Завдання, що мають бути вирішені під час ретрансляції лідерства, з огляду на зазначене, можуть бути сформульовані так:

- забезпечення ефективності лідерського впливу;
- збереження принципів послідовності та несуперечливості управлінських рішень, які спрямовані на розвиток підприємства;
- збереження організаційних цінностей, що формують корпоративну культуру підприємства;
- формування комунікативної складової лідерського стилю нового керівника, яка відповідає новим умовам;
- попередження та вирішення конфліктів, що пов'язані з невідповідностями ціннісних орієнтацій персоналу організації, представники якого належать до різних поколінь.

Можливості використання наявних технологій формування та розвитку лідерського стилю наступника може бути збільшено за умови формування таких компетентностей, як здатність управляти конфліктами та управління емоціями.

На думку М. Герзона, найефективнішим стилем лідерства в умовах конфлікту є стиль «посередника». Для лідерського стилю «посередника», метою якого є вирішення конфлікту та використання його потенціалу, характерним є володіння керівником такими інструментами, як:

- цілісне бачення;
- системне мислення;
- присутність;
- дослідження;
- свідоме спілкування;

діалог;
побудова мостів;
інновації [8].

Зазначені вміння мають покращити комунікаційну складову лідера, інтегрувавши до його моделі лідерської поведінки як елементарні навички, пов'язані з умінням слухати та вести діалог (у разі їх несформованості), так і такі важливі компоненти, як здатність об'єднувати протилежності, пов'язувати відмінності, генерувати нові способи взаємодії для досягнення системних ефектів. Проте перелік комунікаційних вмінь варто розширити через оволодіння емоційними компетентностями: самоусвідомлення, самоконтроль, соціальна чутливість, управління відносинами [2], що надасть можливість краще впливати на емоції та мотивацію послідовників.

М. Стейнер стверджує, що для створення ефективної нової звички, яка б реалізовувала в повсякденній діяльності нову модель поведінки, необхідні такі компоненти, як: причина, тригер, мікрозвичка, ефективна практика, план [23]. У практичному плані це означає, що формування лідерського стилю, який би відповідав вимогам ситуації, має здійснюватись поетапно та включати:

- 1) визначення конкретних цілей, які мають бути досягнуті лідерською поведінкою;
- 2) усвідомлення тригерів, що викликають звичну поведінку, і заміна звичних реакцій на більш ефективні способи реагування, які відповідають особливостям носіїв іншої системи цінностей;
- 3) з'ясування в нових способах реагування змістовних, емоційних і мотиваційних елементів поведінки, що мають виконуватися в короткотривалій часовій перспективі;
- 4) тренування: розподіл реакції на елементи, їх багаторазове повторення та підкріплення успішного виконання;
- 5) створення планів дій на випадок, якщо в процесі зміни способів реагування виникнуть нові обставини.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Систему лідерства, що застосовує керівництво сучасного підприємства, можна розглядати як конкурентну перевагу, збереження якої в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством може бути досягнуто шляхом цілеспрямованого формування стилю лідерства в осіб, що перебувають у кадровому резерві. Робота з кадровим резервом має бути спрямована на формування синергетичної єдності змістовної та комунікаційної складових лідерського стилю та вирішувати завдання узгодження систем цінностей і ціннісних орієнтацій, притаманних керівнику і персоналу підприємства. Водночас значну увагу слід приділити формуванню таких елементів лідерської поведінки, як робота з цінностями – виявлення, узгодження, корекція; робота з конфліктами – розвиток комунікативних компетентностей лідерського стилю «посередника» та здатності використовувати потенціал конфлікту для згуртування та об'єднання послідовників; управління емоціями – уміння ідентифікувати емоції, зміни емоцій та їх інтеграції в процес мотивації. Використання теорії поколінь як інструменту ідентифікації цінностей різних вікових груп дозволяє спростити механізм ідентифікації потенційних проблемних зон з ретрансляції лідерства та визначити напрями формування та розвитку лідерського стилю наступника.

Засобами забезпечення формування стилю лідерства під час зміни поколінь на підприємстві слід визнати як традиційні форми підвищення кваліфікації (для створення базових управлінських компетентностей), так і сучасні інтерактивні: тренінги та коучинг (для формування інтегральних лідерських утворень).

У подальших дослідженнях доцільним вбачається розроблення моделі формування стилю лідерства для ситуацій зміни поколінь і супутніх чинників, таких як стать, досвід і кроскультурні особливості.

Література

1. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 387-393.
2. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership. Learning to lead with emotional intelligence*. Boston; Massachusetts: Harvard business School Press, 2013. 336 p.
3. Kelner S.P., Rivers C.A., O'Connell K.H. *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*. Boston: McBer & Company, 1996.
4. Muhlfeit J., Costi M. *The Positive Leader: How Energy and Happiness Fuel Top-Performing Teams*. London: FT Publishing International, 2016. 344 p.
5. Вінс В.А. Заболотна Ю.В. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. *Габітус*. 2022. Випуск 43. С. 195-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_43_36.

6. Kets de Vries M. *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. Jupiter: Pearson FT Press, 2001. 352 p.
7. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. *Економічний словник*. Київ: Кондор, 2006. 355 с.
8. Gerzon M. *Leading Trough Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006. 288 p.
9. Лугова В.М., Чепель І.В. Розвиток лідерської компетентності менеджера: сучасні підходи. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнар. науково-практ. конф., Харків, 18-19 березня 2019. С. 197-199. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21232>.
10. Лепейко Т.И., Гаваагийн Б. Генезис теорий лидерства. *Бизнес информ*. 2016. № 12. С. С. 254-259.
11. Howe N., Strauss W. *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. *Harvard Business Review*. 2007. P. 41-52.
12. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_1_10.
13. Близнюк Т.П. Поколінська культура покоління X та Y в Україні: ціннісний аналіз. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Том 22. Випуск 7 (60). С. 52-56. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18045>.
14. Близнюк Т.П. Оцінка поколінських цінностей покоління бебі-бумерів та покоління X в Україні. *Економіка і менеджмент*. 2017. №27. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18039>.
15. Stillman D., Stillman J. *Gen Z. Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. London: Harper Business, 2017. 320 p.
16. Hodgkinson C., Blackwell B. *Philosophy of Leadership*. Oxford: St. Martin's Press, 1983. 247 p.
17. Kuczmariski S., Kuczmariski Th. *Values-Based Leadership*. New York: Englewood Cliffs, 1995. 237 p.
18. Іванісов О.В. Формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Харків-Торунь, 16 квітня 2021. С. 131-133.
19. Stanier M.B. *The coaching habit. The Coaching Habit: Say Less, Ask More*. Toronto: Box of Crayons Press, 2016. 264 p.

References

1. Savruk, O.Yu. (2009). «Leadership styles: essence and characteristics». *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. № 640. pp. 387-393.
2. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2013). *Primal Leadership. Learning to lead with emotional intelligence*. Massachusetts: Harvard business School Press. Boston. USA.
3. Kelner, S.P., Rivers, C.A., O'Connell, K.H. (1996). *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*. McBer & Company. Boston. USA.
4. Muhlfleit, J., Costi, M. (2016). *The Positive Leader: How Energy and Happiness Fuel Top-Performing Teams*. FT Publishing International. London. Great Britain.
5. Vins, V.A. Zabolotna, Yu.V. (2022). «Typology of leadership styles and psychological features of realizing the leadership potential of the management team of the organization». *Habitus*. Issue 43. pp. 195-199. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_43_36.
6. Kets de Vries, M. (2001). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. Pearson FT Press. Jupiter.
7. Zavads'kyj, J.S., Osov's'ka, T.V., Yushkevych, O.O. (2006). *Ekonomichnyj slovnyk*. [Economic dictionary]. Kondor. Kyiv. Ukraine.
8. Gerzon, M. (2006). *Leading Trough Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Boston, Harvard Business School Press. Massachusetts. USA.
9. Luhova, V.M., Chepel', I.V. (2019). «Development of the manager's leadership competence: modern approaches». *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*. [Rozvytok lider's'koi kompetentnosti menezhera: suchasni pidkhody] Proceeding of the materials of the international scientific and practical conference. Kharkiv. March 18-19, 2019. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21232>.
10. Lepejko, T.Y., Havaahyjn, B. (2016). «How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities». *Byznes ynform*. № 12, pp 254-259.
11. Howe, N., Strauss, W. (2007). «The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve». *Harvard Business Review*. pp. 41-52.
12. Denysenko, M.P., Davydenko, N.V. (2020). «The theory of generations and its impact on modern business». *Ekonomika ta derzhava*. № 1. pp. 46-49. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_1_10.
13. Blyzniuk, T.P. (2017). «Generational culture of generation X and Y in Ukraine: value analysis. Bulletin of Odessa National University». *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika*. vol. 22. Issue 7 (60). pp. 52-56. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18045>.
14. Blyzniuk, T.P. (2017). «Assessment of generational values of the baby boomers and generation X in Ukraine». *Ekonomika i menedzhment*. №27. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18039>.
15. Stillman, D., Stillman, J. (2017). *Gen Z. Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Harper Business. London. Great Britain.
16. Hodgkinson, S., Blackwell, B. (1983). *Philosophy of Leadership*. St. Martin's Press. Oxford. Great Britain.
17. Kuczmariski, S., Kuczmariski, Th. (1995). *Values-Based Leadership*. Englewood Cliffs. New York. USA.
18. Ivanisov, O.V. (2021). «Formation of the system of labor adaptation of youth at domestic enterprises». *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*. [Formuvannya systemy trudovoi adaptatsii molodi na vitchyznianskykh pidpriemstvakh] Proceeding of the materials of the international scientific and practical conference. Kharkiv-Torun. April 16, 2021. pp. 131-133.
19. Stanier, M.B. (2016). *The coaching habit. The Coaching Habit: Say Less, Ask More*. Box of Crayons Press. Toronto. Canada.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2023 р.