



УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32703/2663-6352/2023-2-14-94-103>

ORCID ID 0000-0003-2666-9696

Барабаи Ольга Олегівна,Доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри загально-правових дисциплін

Інституту права

Львівського державного університету внутрішніх справ

(Львів, Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні засади лідерства керівника підприємства як суб'єкта адміністративного права. Наголошено, що керівництво являє собою персонально спрямований вплив одного співробітника на іншого, офіційно закріплений адміністративно-правовими інструментами. Воно має певні межі впливу на співробітників, які позначені нормативними актами, і передбачає наявність свідомості та активності підлеглих у процесі взаємодії з керівником. Метою керівництва є створення умов для продуктивної діяльності підлеглих, результат якої відповідатиме початковому плану керівника, який є більш самостійним ухваленні організаційних рішень, як порівняти з іншими працівниками. Лідерство визначено як бажану рису, що вирізняє сучасного управлінця, адже його завдання полягає у створенні умов для мобілізації членів колективу, ґрунтуючись на особистих досягненнях і наявності високого рівня професійної компетентності. Для підвищення ефективності процесу взаємодії керівника та його підлеглих лідерство повинно доповнювати керівництво, і в ідеалі сучасний менеджер має володіти лідерським потенціалом. Зазначено, що ефективним лідерам властиві дві головні ролі – архітектурна та харизматична. Архітектурна роль полягає у вирішенні питань, пов'язаних із плануванням та організаційною структурою, здійсненням контролю та впровадженням системи заохочення співробітників. Виконуючи харизматичну роль, лідер мотивує і надихає підлеглих, спираючись на бачення майбутнього організації. Ефективний керівник не може відігравати тільки одну роль, оскільки кожна з них важлива у процесі здійснення управлінської діяльності.*

Виокремлено рівні управлінської діяльності керівника підприємства:

– загальнодержавний: зміни в нормативно-правовій базі, економічна обстановка, політика, демографія. Ці фактори впливають на функціонування компанії постійно. Управлінці не можуть на них вплинути, їм доводиться змиритися з цими умовами, в рамках яких їм належить здійснювати свою діяльність. Якщо говорити про ефективність на загальнодержавному рівні, то вона полягатиме насамперед в умінні керівника здійснювати успішну управлінську роботу в обставинах, що склалися;

– галузевий: взаємодія організації зі стейкхолдерами (клієнтами, конкурентами, інвесторами, партнерами, державними органами, місцевою громадою). На цьому рівні управлінцю надається значно більше можливостей і важелів тиску, щоб мінімізувати

негативний вплив сукупності чинників, керуючи ними. У цій ситуації значущу роль відіграє розробка та імплементація керівником організаційної стратегії;

– організаційний: структура компанії, система внутрішньофірмових комунікацій, внутрішня атмосфера, рівень розвитку організації. Чинники, які належать до цього рівня, дуже тісно взаємопов'язані з управлінською діяльністю. Вони безпосередньо впливають на керівника, який своєю чергою також впливає на них.

Акцентовано на чинниках, які впливають на особистісні характеристики керівника, а саме його стиль управління, стосунки з колегами і підлеглими тощо.

Ключові слова: керівник, підприємство, суб'єкт адміністративного права, лідерство, керівництво, компетенції, професійна діяльність, продуктивна діяльність.

Annotation. The article examines the theoretical and practical principles of leadership of the head of the enterprise as a subject of administrative law. It is emphasized that leadership is a personally directed influence of one employee on another, officially established by administrative and legal instruments. It has certain limits of influence on employees, which are marked by regulatory acts, and assumes the presence of consciousness and activity of subordinates in the process of interaction with the manager. The goal of management is to create conditions for the productive activity of subordinates, the result of which will correspond to the initial plan of the manager, who is more independent in making organizational decisions, as compared to other employees. Leadership is defined as a desirable feature that distinguishes a modern manager, because his task is to create conditions for the mobilization of team members, based on personal achievements and the presence of a high level of professional competence. To improve the effectiveness of the process of interaction between the manager and his subordinates, leadership should complement management, and ideally, a modern manager should have leadership potential. It is noted that effective leaders have two main roles - architectural and charismatic. The architectural role consists in solving issues related to planning and organizational structure, implementation of control and implementation of employee incentive system. Performing a charismatic role, the leader motivates and inspires subordinates based on the vision of the future of the organization. An effective manager cannot play only one role, since each of them is important in the process of performing management activities.

The levels of managerial activity of the head of the enterprise are distinguished: - nationwide: changes in the legal framework, economic situation, politics, demography. These factors affect the functioning of the company constantly. Managers cannot influence them, they have to come to terms with these conditions, within which they have to carry out their activities. If we talk about efficiency at the national level, it will consist primarily in the manager's ability to carry out successful management work in the circumstances; - industry: interaction of the organization with stakeholders (clients, competitors, investors, partners, state bodies, local community). At this level, the manager is given much more opportunities and levers of pressure to minimize the negative impact of a set of factors by managing them. In this situation, the development and implementation of the organizational strategy by the manager plays a significant role; – organizational: company structure, internal communication system, internal atmosphere, level of organizational development. Factors belonging to this level are very closely related to management activities. They directly influence the manager, who in turn influences them.

Keywords: manager, enterprise, subject of administrative law, leadership, management, competencies, professional activity, productive activity.

Актуальність дослідження. Керівник є головною ланкою в управлінській системі підприємства. Від нього багато в чому залежить успішність діяльності всього колективу. Керівництво ж являє собою персонально спрямований вплив одного співробітника на іншого, офіційно закріплений адміністративно-правовими інструментами [1]. Воно має певні межі впливу на співробітників, які позначені нормативними актами, і передбачає наявність свідомості та активності підлеглих у процесі взаємодії з керівником.

Метою керівництва є створення умов для продуктивної діяльності підлеглих, результат якої відповідатиме початковому плану керівника, який є більш самостійним ухваленні організаційних рішень, як порівняти з іншими працівниками [2]. Безумовно, ця самостійність обмежена рамками чинного законодавства, а також системою особистих взаємин і з безпосередніми підлеглими, і з вищим менеджментом.

Оксфордський словник англійської мови трактує поняття «manager» як людину, яка відповідальна за контроль або адміністраторські функції в організації чи групі людей [3]. Тому в цій статті будуть рівнозначно використані такі терміни, як «керівник» і «менеджер», бо керівник / керуючий є перекладом згаданого вище англійського слова.

Варто зазначити, що наразі не існує однозначного трактування понять керівництва та лідерства, але щодо їх комплексного розуміння склалася дві різні позиції. Представники першого підходу вважають, що ці поняття схожі, практично є синонімами [4]. Здебільшого такої думки дотримуються зарубіжні англомовні автори, оскільки в англійській мові етимологія слів «лідерство» і «керівництво» схожа. Прихильники другого підходу наполягають, що ці поняття потрібно розділяти. Проте, говорячи про співвідношення цих двох термінів, варто зазначити, що вони обидва стосуються впливу, що має в собі соціальний аспект.

У будь-якій компанії під час функціонування групи людей, крім вертикального підпорядкування, виникає також і система неформальних взаємин. Формується певна неофіційна структура, очолювана одним із членів колективу, який має там статус неформального лідера. У більшості випадків саме такі неформальні взаємини відіграють вирішальну роль у контексті моделі керівник–підлеглий, прямо впливаючи на ефективність досягнення співробітником загальнокорпоративних цілей.

Якщо говорити про формальне лідерство, то його досить легко визначити, оскільки воно пов'язане зі стандартними внутрішньо задекларованими процедурами призначення керівника. Неформальний статус лідера, в основі якого лежать людські взаємини, важко піддається аналізу, оскільки не має чітко структурованої ієрархії. Лідера в колективі, як правило, визнають негласно серед тих співробітників, які мають найбільший вплив на ухвалення рішень, будучи водночас компетентними фахівцями у своїй професійній сфері, що також важливо. Офіційно призначений керівник насправді може не мати задатків лідера, тому що посада тільки формально створює для нього умови і передумови здійснювати управління колективом.

Лідерство варто визначати як бажану рису, що вирізняє сучасного управлінця, адже його завдання полягає у створенні умов для мобілізації членів колективу, ґрунтуючись на особистих досягненнях і наявності високого рівня професійної компетентності. Для підвищення ефективності процесу взаємодії керівника та його підлеглих лідерство повинно доповнювати керівництво, і в ідеалі сучасний менеджер має володіти лідерським потенціалом.

Іноземний дослідник А. Алгатхані у статті, присвяченій дослідженню відмінностей управлінців і лідерів, наголошує, що кожній компанії потрібні і керівники, і лідери, і їхні ролі слід розглядати як такі, що взаємодоповнюють одна одну [5]. Оптимальна ефективність організації може бути досягнута тільки в тому разі, якщо вона має сильне лідерство і сильний менеджмент. В умовах нинішнього суспільства, що динамічно розвивається, компанії потребують лідерів, щоб справлятися з новими завданнями і своєчасно впроваджувати зміни для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Отже, теоретичне підґрунтя нашого дослідження ґрунтуватиметься на підході, згідно з яким керівник не може бути повною мірою ефективним, не будучи лідером. Ефективним лідерам властиві дві головні ролі – архітектурна та харизматична [6]. Архітектурна роль полягає у вирішенні питань, пов'язаних із плануванням та організаційною структурою, здійсненням контролю та впровадженням системи заохочення співробітників. Виконуючи харизматичну роль, лідер мотивує і надихає підлеглих, спираючись на бачення майбутнього організації. Ефективний керівник не може відігравати тільки одну роль, оскільки кожна з них важлива у процесі здійснення управлінської діяльності.

Результати дослідження. Для побудови найбільш об'єктивної та комплексної картини щодо загальних тенденцій у сфері управлінської діяльності ми порівнюємо результати міжнародного дослідження [7], опубліковані в *Harvard Business Review* і присвячені 100 найефективнішим управлінцям зі списку S&P 1200, а також дослідження, проведеного фахівцями Talent Equity Institute [8], у якому взяли участь відомі керівники світових компаній.

Результати досліджень демонструють, що вітчизняні керівники, компанії яких мають стабільно високі результати діяльності, на три роки молодші, ніж середньостатистичні управлінці. Близько 40 % успішних менеджерів вітчизняних фірм, які обіймають керівні посади, молодші за сорок років. Результати міжнародного дослідження також демонструють, що найуспішніші управлінці вступають на посаду на п'ять років раніше за своїх менш ефективних колег [8]. Одна з причин відносної молодості ефективних керівників полягає в тому, що, володіючи більшим талантом, вони швидше просуваються кар'єрними сходами, здобуваючи більше досвіду та практичних навичок у короткі часові терміни.

Приблизно чверть найефективніших керівників, за результатами дослідження *Harvard Business Review*, мають технічну освіту, здебільшого інженерну [9]. Це можна пов'язати з тим, що вивчення інженерії сприяє розвитку прагматичного мислення, яке дає змогу підходити до процесу управлінської діяльності з погляду ефективності та витрат. У світі частка успішних керівників із технічною освітою вища і становить близько 50 %, що можна пояснити високим рівнем популярності та престижності інженерної освіти у світі.

Процеси глобалізації поки що не особливо вплинули на загальносвітовий ринок топ-менеджерів: тільки 15 % найефективніших управлінців, згідно з рейтингом *Harvard Business Review*, не є громадянами тієї країни, де розташовується штаб-квартира компанії, в якій вони обіймають керівну посаду [8]. В Україні іноземний керівник досить рідкісне явище, оскільки наша країна досить закрита в цьому сенсі. Частка експатів серед найуспішніших керівників становить близько 7 %, що майже вдвічі менше від загальносвітових тенденцій. Пояснюють це тим, що для нашої країни дуже важливим є знання контексту і наявність локальної соціальної мережі, ніж володіння міжнародним досвідом [9].

Всупереч поширеній думці про те, що наявність міжфункціональної ротації є невід'ємним атрибутом процесу підготовки майбутнього управлінця для отримання

комплексних знань про специфіку роботи компанії, результати обох досліджень засвідчують, що ефективні керівники здійснюють менше переходів між функціональними дивізіонами. Схожа картина спостерігається і в контексті зміни роботодавців. У середньому найуспішніші управлінці (і в нашій країні, і загалом у світі) змінюють щонайбільше три місця роботи. Тож стабільність у функціональному та організаційному плані розвиває критично важливі компетенції для керівників: розуміння контексту, цінні галузеві знання, а також формування внутрішньоорганізаційної соціальної мережі. З іншого боку, подібні результати можна пояснити тим, що, як було сказано вище, ефективні сучасні менеджери здебільшого молодші, відповідно, вони можуть просто не встигнути взяти участь у міжфункціональній ротації та поміняти багато компаній [10].

Важливим моментом, на який варто звернути увагу, є те, що на практиці керівник може бути по-справжньому ефективним лише в рамках одного контексту. Перехід управлінця в компанію іншої форми власності негативно впливає на загальний рівень ефективності. Зміна контексту робить старі інструменти малоприсадибними, навіть попри те, що зовнішні атрибути (клієнтура, підлегли, конкуренти, бюджети та цілі) практично не змінилися.

Відомий американський консультант з питань керівництва та організаційного управління Стівен Р. Кові трактує поняття ефективності як функцію двох основних елементів – отриманого результату та ресурсів і засобів, які сприяли його досягненню. Ключовий аспект, на його думку, полягає в так званому «Р/РС балансі», у якому «Р» визначається як отриманий результат, а «РС» – це ресурси і засоби (див.: [11]). Значущу роль у цьому випадку відіграє безпосередньо баланс, у досягненні якого й полягає основна суть ефективності. Управлінська ефективність передбачає досягнення менеджером організаційних цілей з максимальним результатом. Прагнення до підвищення результату за мінімізації сукупних витрат є одним із головних пріоритетів будь-якого керівника.

Для точнішого розуміння можна визначити ефективність будь-якої діяльності як функцію $f(x)$, що являє собою відношення досягнутого результату (r) до витрачених ресурсів і засобів (c). Потрібно зазначити, що в цьому разі співвідношення буде прагнути до умовного максимуму:

$$f(x) = \frac{r}{c} \rightarrow \max.$$

Якщо говорити про зворотне співвідношення, то воно, навпаки, буде прагнути до умовного мінімуму:

$$f(x) = \frac{c}{r} \rightarrow \min.$$

Щодо ефективності діяльності керівника, то вона, безумовно, взаємопов'язана з чітко визначеними корпоративними цілями, як правило, стратегічного характеру, які мають бути недвозначно позначені та зрозумілі і самому виконавцю в особі менеджера, і людям, які зацікавлені в отриманні організацією прибутку, щоб уникнути конфлікту інтересів і непорозуміння сторін. У такому разі корпоративні цілі можна представити у вигляді умовної постійної функції:

$$f(y) = \text{const.}$$

Говорити про ефективність управлінської діяльності можна тільки в тому разі, якщо спостерігається взаємозв'язок між ефективністю менеджера та корпоративними цілями, а саме коефіцієнт кореляції між двома величинами має набувати строго позитивного значення:

$$0 \leq R_{xy} \leq 1.$$

Що ближче отримане значення до одиниці, то ефективніше керівник виконує свої управлінські функції. Інакше кажучи, відходячи від абстрактних математичних трактувань, для будь-якого управлінця важливо не просто бути ефективним у будь-якому аспекті роботи, а прагнути досягти найбільшого зв'язку між ефективністю і корпоративними цілями.

Аналізуючи управлінську діяльність керівника підприємства, можна виокремити низку чинників, які безпосередньо впливають на неї. Умовно їх можна розбити на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники, які формують соціальний контекст у державі, галузі та конкретній компанії, можна розділити на такі рівні:

– загальнодержавний: зміни в нормативно-правовій базі, економічна обстановка, політика, демографія. Ці фактори впливають на функціонування компанії постійно. Управлінці не можуть на них вплинути, їм доводиться змиритися з цими умовами, в рамках яких їм належить здійснювати свою діяльність. Якщо говорити про ефективність на загальнодержавному рівні, то вона полягатиме насамперед в умінні керівника здійснювати успішну управлінську роботу в обставинах, що склалися;

– галузевий: взаємодія організації зі стейкхолдерами (клієнтами, конкурентами, інвесторами, партнерами, державними органами, місцевою громадою). На цьому рівні управлінцю надається значно більше можливостей і важелів тиску, щоб мінімізувати негативний вплив сукупності чинників, керуючи ними. У цій ситуації значущу роль відіграє розробка та імплементація керівником організаційної стратегії підприємства;

– організаційний: структура компанії, система внутрішньофірмових комунікацій, внутрішня атмосфера, рівень розвитку організації. Чинники, які належать до цього рівня, дуже тісно взаємопов'язані з управлінською діяльністю. Вони безпосередньо впливають на керівника, який своєю чергою також впливає на них.

Що стосується внутрішніх чинників, то до них належать особистісні характеристики керівника, його стиль управління, стосунки з колегами і підлеглими. Можна виділити кілька підходів, які аналізують ці внутрішні чинники.

Перший підхід ґрунтується на припущенні про те, що володіння певним набором особистісних якостей сприяє високому рівню ефективності керівника. До списку таких якостей входять інтелектуальні здібності, ініціативність, готовність брати на себе відповідальність, професійні знання, рівень освіти. Прихильником цього підходу є професор університету штату Огайо Ральф Стогділл [12], який у своєму дослідженні дійшов висновку, що в різних умовах потрібні різні навички та якості. На його думку, лідерська поведінка спостерігається в індивідуума, з огляду на його здібності і характеристики, які загально визнані і викликають схвалення членів колективу. На жаль, цей підхід не дає однозначної відповіді на запитання, як саме можна підвищувати ефективність діяльності управлінця, оскільки на практиці є ефективні керівники, які не володіють усім набором «необхідних» характеристик, що суперечить суті концепції.

Другий, поведінковий підхід, ґрунтується на понятті «стиль керівництва». Під стилем керівництва мається на увазі стійка сукупність спеціальних методик, індивідуальних принципів і норм діяльності керівника, що відображають його підхід до керівництва підлеглими і поведінкову характеристику в ситуаціях, які виникають під час цього процесу. До чинників, які визначають стиль керівництва, можна зарахувати:

а) сукупність вимог до особистих якостей, рис характеру, ділової компетентності, темпераменту тощо;

б) специфічні особливості системи – управлінська структура, завдання і цілі організації, функціональний зміст діяльності управління;

в) виробниче середовище – забезпечення ресурсами, форма організації праці в компанії;

г) характерні риси колективу, над яким здійснюється процес керівництва, структура складу підлеглих, система внутрішньофірмових взаємин, і формальних, і неформальних.

Третій підхід, ситуаційний, характеризується наявністю взаємозв'язку між зовнішніми і внутрішніми чинниками. Цей підхід був розроблений у Harvard Business School, маючи на увазі вибір оптимального розв'язку проблеми в конкретній ситуації, орієнтуючись на співвідношення наявних чинників. Такий метод дієвий у нестандартних і непередбачуваних ситуаціях, коли потрібно якнайшвидше вирішити управлінське завдання.

Цікавим є факт, що у 80-х роках минулого століття американська компанія General Electric розробила і впровадила спеціальну систему групового ранжування на регулярній основі. Цю систему, яку назвали «stack ranking», з огляду на її відносну простоту й універсальність, використовували багато інших організацій протягом тривалого періоду для управління ефективністю. Алгоритм роботи системи ґрунтувався на ранжуванні працівників, з огляду на результати їхньої діяльності. Згідно з рейтингом, співробітники пропорційно розподілялися на три категорії:

- високоефективний співробітник (80–100 % за рейтингом);
- середньоефективний співробітник (10–80 % за рейтингом);
- низькоефективний співробітник (0–10 % за рейтингом) [13].

Колишній генеральний директор компанії General Electric Джек Велч вважав систему «stack ranking» одночасно справедливим й ефективним інструментом, називаючи її однією з найбільш м'яких форм управління працівниками [13]. Проте на сьогодні дедалі більше організацій поступово відмовляється від використання подібної системи, вважаючи, що вона не повною мірою відображає сучасні реалії бізнесу.

Аналітики компанії Ward Howell виділяють такі традиційні підходи оцінки ефективності:

- регулярні зустрічі, що відбуваються раз на пів року / рік, на яких обговорюють результати діяльності співробітника і формулюють нові цілі та завдання;
- рейтингова система працівників (подібна до вищезгаданої «stack ranking»), що ґрунтується на виставленні оцінок протягом будь-якого проміжку часу (місяць / квартал / рік) за виконання певних завдань і досягнення корпоративних цілей;
- методи оцінки, основані на опитуванні членів команд. Наприклад, так звана оцінка 360, яка полягає у виявленні ступеня відповідності посадовій позиції шляхом опитування ділового оточення працівника: колег, підлеглих, безпосередніх керівників і клієнтів [14].

Усі перелічені підходи нині дедалі активніше критикують. Дослідження, проведене компанією Globoforce [14], продемонструвало, що зі 700 опитаних респондентів, якими були співробітники американських компаній з різних галузей економіки, понад половина опитаних вважають малоефективною і такою, що недостатньо мотивує, систему щорічного оцінювання персоналу, яка передбачає постановку цілей на наступний рік. Ба більше, близько 60 % респондентів висловлюють незгоду з результатами подібних щорічних оцінювань. Тож зараз

дедалі більше компаній схилиються до перегляду поточних систем управління ефективністю. Згідно з дослідженням, проведеним консалтинговою компанією Deloitte, присвяченим сучасним трендам у сфері людського капіталу, майже 90 % компаній, які брали участь в опитуванні, вже запустили процес оновлення своєї системи управління ефективністю або планують це зробити в найближчі півтора року.

Аналізуючи причини, які змушують компанії переглядати й оновлювати наявні системи оцінювання ефективності співробітників, насамперед виділимо часозатратність. Час – один із найцінніших ресурсів у сучасному суспільстві, його незворотність і неповторність роблять особливо значущим економічно раціональне його використання. Розрахунки аналітиків Deloitte продемонстрували, що організація щорічно витрачає приблизно два мільйони годин на складання рейтингів та обробку відповідних форм. Подібний підхід мінімізує можливість своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються всередині компанії та за її межами, гальмуючи процес розвитку працівників.

Крім того, згідно з даними, отриманими під час дослідження, проведеного фахівцями NeuroLeadership Institute [15], рейтингова система для оцінювання ефективності співробітників негативно впливає на залученість до процесу роботи та корпоративну культуру організації, адже усвідомлення працівником свого місця в рейтингу спричиняє або почуття ейфорії, або провокує агресію, тим самим справляючи демотивувальний ефект. Більш позитивний результат мають особисті бесіди, сприяючи виробленню цілісного розуміння для проведення самоаналізу своїх дій і допомагаючи зробити відповідні висновки.

Особливу важливість має і зростання кількості співробітників покоління міленіумів, так званого покоління Y, зокрема й серед керівної ланки компаній. Для міленіумів куди більш важливим є перспективи безперервного навчання і зростання, і професійно, і в особистісному сенсі. Ключову роль відіграє частий зворотний зв'язок, який необхідний для безперервного процесу підвищення ефективності. На зміну щорічним зборам дедалі частіше приходять більш регулярні та менш формальні зустрічі, на яких працівникам надається можливість висловлювати свою думку, ділитися ідеями та пропозиціями [16]. Тут можна провести аналогію з широко відомою японською практикою «Кайдзен», філософія якої полягає в постійному поліпшенні, безперервному вдосконаленні. Система регулярного зворотного зв'язку, що надає шанс співробітникові бути почутим, позитивно впливає на мікроклімат і рівень залученості. Компанії, які намагаються підтримувати високу залученість працівників, мають значно результативніші системи управління ефективністю. Крім того, подібні системи привчають працівників до самостійності в процесі оцінювання власного рівня ефективності [17]. Дані дослідницького центру Versin демонструють, що компанії, які успішно впровадили систему зворотного зв'язку, що передбачає безперервне оцінювання працівників, досягали вищих результатів у бізнесі, ніж їхні конкуренти, котрі задіяли щорічний формат оцінювання [18].

Потрібно також брати до уваги той факт, що в контексті постійної мінливості зовнішнього середовища структура завдань, які стоять перед працівниками загалом і керівниками зокрема, стає менш чіткою, створюючи відчуття невизначеності. Така невизначеність завдань вимагає підвищення рівня залученості шляхом створення відповідних умов.

Описані вище традиційні способи управління ефективністю діяльності керівника підприємства вимагають від нього й великих часових витрат через свою масштабність,

оскільки передбачають збирання та опрацювання досить великого обсягу даних. На сьогодні дедалі популярнішими стають інструменти, що сприяють автоматизації процесу управління ефективністю. На перший план виходять спеціальні платформи, розроблені суто для цієї мети. Наприклад, фахівці бостонської компанії Sociometric Solutions створили багатофункціональний сенсорний пристрій, що здатний отримувати й акумулювати різну інформацію про працівників (місце розташування, рухова активність, темп мовлення тощо), яка дає змогу робити висновки щодо їхньої продуктивності [19]. Компанія IBM також зробила свій внесок в автоматизацію процесів управління ефективністю, розробивши систему Kenexa, що надає можливість HR-департаменту не тільки вимірювати ефективність, а й рівень залученості, передбачаючи можливі шляхи кар'єрного розвитку співробітника [20]. Подібні технології уможливають опрацювання великої кількості інформації, даючи змогу зробити систему управління ефективністю більш об'єктивною.

Висновки. Підводячи підсумок вищесказаного, можна виокремити такі чинники, що відображають специфіку ефективності сучасної управлінської діяльності керівника підприємства: відносна молодість ефективних керівників; відсутність необхідності наявності бізнес-освіти для здійснення успішного управління; важливість галузевих знань; незначний вплив глобалізації на ринок керівників; ефективні керівники рідко здійснюють міжфункціональні переходи в ранній період кар'єри; окремі працівники на керівних посадах продукують можливе зростання компанії, демонструючи в більшості випадків високий рівень ефективності; керівник може бути повною мірою ефективним у межах одного контексту тощо.

Сучасний підхід до управління ефективністю підприємства більшою мірою ґрунтується на розумно вибудованій системі зворотного зв'язку, ніж на рейтингових списках і оцінках працівників. Що стосується оцінювання ефективності керівника підприємства, то впровадження автоматизованих систем дає змогу отримувати інформацію про його діяльність та діяльність підприємства загалом з мінімальним відволіканням від процесу виконання професійних завдань. Частіша взаємодія між керівником і підлеглим іде на користь обом сторонам, оскільки дає змогу швидше реагувати на зміни, що відбуваються в сучасному суспільстві.

Література:

1. Музичук О. М. Уточнення сутності категорії «правовий статус» суб'єкта адміністративно-правових відносин та його елементного складу. Форум права. 2008. № 1. С. 316–321.
2. Кисіль Л. Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 1998. 81 с.
3. Definition of Manager in English. Oxford English Dictionary : website. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/manager>.
4. Кіяшко В. І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. Форум права. 2008. № 1. С. 221–224.
5. Dr. Ali Algathani. Are leadership and management Different? Journal of Management Policies and Practices. 2014. Vol. 2, no. 3. P. 71–82.
6. Manfred F. R. Kets de Vries. The leadership mystique: a user's manual for the human enterprise. Pearson FT Press, 2001.

7. The Best-Performing CEOs in the World. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>.
8. Ефективний CEO / Talent Equity Newsletter. URL: http://wardhowell.com/files/pdf/brochure_91.pdf.
9. Поведінкова економіка: від теорії до практики : міждисциплінарний навч. посіб. / за наук. ред. І. Л. Татомир, Л. Г. Квасній. Трускавець : ПОСВІТ, 2022. Т. 26. 408 с.
10. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. з англ. Світлана Крикуненко. Київ : Наш формат, 2018. 464 с.
11. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : Вид. дім «Персонал», 2015. 326 с.
12. Stogdill R. M. The evolution of leadership theory. Stogdill, Ohio State University, 1975. DOI: doi.org/10.5465/ambpp.1975.4975786.
13. Hollon J. Forced Ranking: Good Management, or Just a Flawed and Arbitrary System? TLNT. 2012. 1 Feb. URL: <https://www.tlnt.com/articles/forced-ranking-good-management-or-a-flawed-arbitrary-system>.
14. Jacobsen D. Infographic: The Startling Truth about Performance Reviews. Workhuman Blog. URL: <http://www.globoforce.com/gfblog/2013/infographic-the-startling-truth-about-performance-reviews>.
15. Rock D., Davis J., Jones B. Kill your performance ratings. Strategy and Business. 2014. 8 Aug. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00275>.
16. Saratun M. Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. Asia-Pacific Journal of Business Administration. 2016. Vol. 8 (1). P. 84–102. DOI: [10.1108/APJBA-07-2015-0064](https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2015-0064)
17. Tims M., Bakker A. B., Xanthopoulou D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? The Leadership Quarterly. 2011. Vol. 22 (1). P. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>.
18. Barry L., Garr S., Liakopoulos A. Performance management is broken: Replace “rank and yank” with coaching and development / Deloitte University Press. Deloitte.Insights. 2014. 5 March. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-performance-management.html>.
19. Brustein J. The Case for Wearing Productivity Sensors on the Job. Bloomberg. 2013. 20 Dec. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-12-19/the-case-for-wearing-productivity-sensors-on-the-job>.
20. Cognitive HR analytics and survey data help drive business outcomes. IBM. URL: <http://www-03.ibm.com/software/products/en/category/hr-analytics>.