



DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326416>

Розвиток потенційних послідовників лідера: алгоритм підготовки та критерії ефективності

Ліпич Любов Григорівна,

доктор економічних наук, професор, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Кушнір Мирослава Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра прикладної економіки та аналітики, Український католицький університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Шостак Людмила Василівна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та підприємництва, Луцький національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Волі. 23. Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

Прийнято: 09.08.2024 | Опубліковано: 20.08.2024

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності підготовки лідером підприємства потенційних послідовників, ідентифікації напрямів їх підготовки та завдань в цій сфері нинішнього лідера. Встановлено, що лідерство це управлінські взаємини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному для даної ситуації поєднанні



різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення поставлених цілей. Доведено, що найважливіших чинників, що визначають ефективність лідерів найвищих рівнів управління належать: досягнення відповідних показників, що дозволяють компанії стабільно розвиватися в майбутньому, утримання та збільшення частки ринку, виробництво продуктів та надання послуг, які користуються попитом у клієнтів, постійне збільшення зайнятості в компанії, підвищення задоволеності стейкхолдерів від співпраці з компанією, підвищення корпоративної соціальної відповідальності компанії, отримання відзнак за якість лідерства від експертів, розвиток талановитих працівників, підготовка потенційних послідовників. Обґрунтовано, алгоритм навчання послідовника: ідентифікація та визначення потенційних послідовників; створення плану розвитку потенційних послідовників та його реалізація; моніторинг поведінки та результатів, досягнутих потенційними кандидатами, трансформація подальших планів розвитку. Завдання, які мають виконувати потенційні кандидати у послідовники, такі: виконання управлінських завдань і проектів з більшим масштабом і структурою, прийняття складних кадрових рішень, ротація на керівних посадах і у філіях компанії з метою кращого розуміння проблем компанії, розробка потенційними послідовниками індивідуальної траєкторії розвитку і траєкторії розвитку талантів підлеглих, організація та реалізація соціальних та екологічних проектів, розробка пріоритетів для керованого підрозділу та всієї компанії, включаючи запропоновані інструменти, які будуть використані для реалізації цих пріоритетів, та їх представлення правлінню компанії, участь у тестах, навчаннях і тренінгах, організованих сторонніми експертами.

Ключові слова: лідерство, чинники ефективного лідерства, підготовка потенційних послідовників, алгоритм навчання послідовника, завдання потенційних кандидатів у послідовники, індивідуальна траєкторія розвитку, моніторинг поведінки потенційних послідовників, результати досягнуті потенційними послідовниками.



Development of Potential Leader Successors: Preparation Algorithm and Efficiency Criteria

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

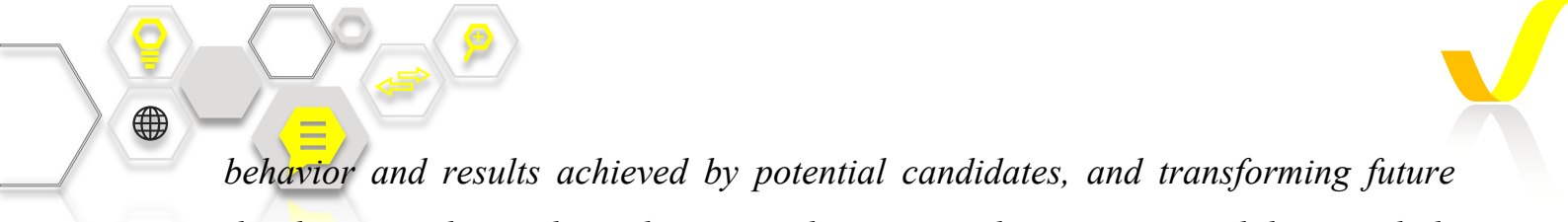
Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Shostak Liudmyla,

Lesya Ukrainka Volyn National University, <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

***Abstract.** The purpose of this article is to justify the necessity of preparing potential successors by the company leader, identifying the directions of their training, and outlining the tasks in this field for the current leader. It is established that leadership involves managerial relationships between the leader and followers, based on an effective combination of various sources of power for the given situation, aimed at motivating people to achieve set goals. It is proven that the most crucial factors determining the effectiveness of top-level leaders include achieving relevant indicators allowing the company to sustainably develop in the future, retaining and increasing market share, producing products and providing services in demand by customers, continually increasing employment within the company, enhancing stakeholder satisfaction from collaborating with the company, improving the corporate social responsibility of the company, receiving recognition for leadership quality from experts, developing talented employees, and preparing potential successors. The article substantiates the algorithm for successor training, including the identification and determination of potential successors, creating a development plan for potential successors and its implementation, monitoring the*



behavior and results achieved by potential candidates, and transforming future development plans. The tasks assigned to potential successor candidates include managing larger-scale and structured projects, making complex personnel decisions, rotating in leadership positions and company branches to better understand the company's challenges, developing individual development trajectories for themselves and their subordinates' talents, organizing and implementing social and environmental projects, developing priorities for the managed department and the entire company, including proposed tools to be used for implementing these priorities, and presenting them to the company's management. Additionally, they involve participating in tests, training, and workshops organized by external experts.

***Keywords:** leadership, factors of effective leadership, training potential successors, successor training algorithm, tasks of potential successor candidates, individual development trajectory, monitoring behavior and results achieved by potential successors.*

Постановка проблеми. Століттями людей цікавило, які чинники визначають успіх як у бізнесі, так і в політиці. Ці чинники за своєю важливістю змінювалися протягом століть діяльності компаній. Проте чинником, який мав і продовжує мати значний вплив на результативність кожної організації, є якість керівництва на всіх рівнях управління. Керівник - це головна людина на підприємстві, від діяльності якої залежить успішність, продуктивність, надійність та безпека компанії. Керівники повинні мислити стратегічно, володіти широким і довгостроковим баченням перспектив руху, низкою рис, які притаманні справжнім лідерам. На думку гуру менеджменту Пітера Друкера, немає успішних чи неуспішних компаній, є ефективні чи неефективні менеджери [1].

Сучасний український ринок вимагає від топ-менеджерів постійно вдосконалювати свої управлінські навички, насамперед демонструючи майстерність мобілізації персоналу для вирішення стратегічних і тактичних



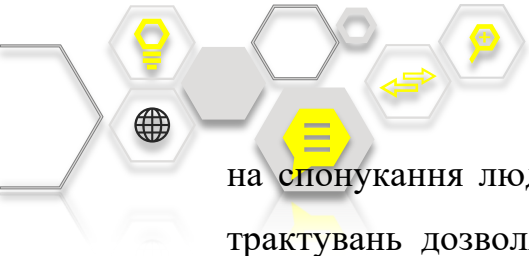
цілей організації. Вагомим аргументом на користь підвищення уваги до питань оптимізації використання потенціалу управлінського лідерства є наростаючий дефіцит трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих працівників. Активізація ролі лідерства в питаннях підвищення ефективності підготовки послідовників безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізацію його потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці, які займаються якісними характеристиками лідера часто досліджують, які риси, навички та поведінка лідера впливають на результативність керованої ним організації у конкретному середовищі та за конкретних умов. Феномен лідерства в організації у свій час досліджували: Друкер П. [1, 4, 5], Кожушко Л. Ф. [2], Фроленкова Н. А. [2], Tichy N. M. [3], Cohen E. [3], Thomas M. [6], Miles G. [6], Fisk P. [6], Ліпич [7, 10], Bizo, L. [8], Ibrahimova I. [8], Kikot' O. [8], Baran' Ye. [8], Fedoriv T. [8], Potocki A. [9], Simerson B. K. [11], Venn M. L. [11] та інші.

Мета статті - обґрунтувати необхідність підготовки лідером компанії потенційних послідовників, сформулювати алгоритм навчання послідовника.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на наявність широкого спектру обґрунтованих наукових робіт, присвячених вивченню проблеми підготовки керівниками підприємств послідовників в умовах нестійкої економічної ситуації, варто відмітити, що через значну складність та багатовекторність цього питання в рамках сьогодення є потреба в подальших наукових дослідженнях. Зокрема, необхідно сформулювати алгоритм підготовки послідовника: ідентифікувати та визначити потенційних послідовників; створити плану їх розвитку; запропонувати моніторинг поведінки та результатів, досягнутих потенційними кандидатами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство (англ. leader) - управлінські взаємини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямовані



на спонукання людей до досягнення поставлених цілей. Проведений аналіз трактувань дозволяє виділити такі підходи до визначення поняття лідер:

- це різновид влади, специфікою якої є спрямованість згори донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина (або невелика група осіб);

- це керівна посада, управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень;

- це здатність особи впливати на інших людей для досягнення поставлених організацією цілей, яка спирається не на пряме застосування сили і влади, а на особистий авторитет;

- це процес впливу на групу людей з метою спільної реалізації управлінських рішень щодо досягнення певних цілей [2].

Саме лідерству властива здатність приймати рішення і діяти в умовах повної невизначеності, а також у середовищі, яке постійно змінюється. Варто погодитися з думкою Н. Тічі, який зауважує, що лідери - це люди-переможці, які володіють ідеями і цінностями, а також енергією і силою волі для того, щоб робити те, що необхідно. І організації стають переможцями, оскільки у них є хороші лідери, і не тільки «вгорі», а й на усіх рівнях [3]. В таких організаціях активно витрачають час і ресурси на підготовку послідовників лідерів.

У дослідженнях лідерства є чимало публікацій щодо оцінки окремих лідерів з точки зору їхніх успішності на ринку як в історичному, так і в економічному аспектах. Ефективний менеджер - це той, хто, незалежно від того, де він працює, здатний доводити справу до кінця [4]. У книзі «Ефективний керівник» Друкер на численних прикладах менеджерів, генералів, політиків, учених і митців аналізує їх поведінку в різних ситуаціях і шукає джерела ефективності [4]. Він стверджує, ефективності можна навчитися, оскільки ніхто не народжується з інстинктом ефективності [5]. Однак на шляху до ефективності менеджер стикається з чинниками, які знаходяться поза його контролем, зокрема такими:



- зазвичай час менеджерів знаходиться в розпорядженні когось іншого;
- керівники живуть під тиском «діяти», щоб змінити реальність, у якій вони живуть і працюють;
- робота керівника важлива лише тоді, коли інші працівники використовують його знання як джерело мотивації та натхнення.
- керівник знаходиться в організації, і події, що відбуваються поза нею, доходять до нього у формі звітів, попередньо оброблених і дуже абстрактних порівняно з тим, що створює організаційні критерії достовірності подій, що відбуваються ззовні [6].

Аналізуючи зміни, що відбуваються в економіці, можна розглянути багато викликів, з якими стикаються сучасні лідери. До найважливіших належать: екологічна турбулентність, глобалізація, нові кризи, очікування зацікавлених сторін, зростаюче значення знань в економіці, боротьба за таланти, величезний обсяг інформації та баз даних, якими потрібно оперувати, постійна робота для збереження досягнутого успіху.

Те, як керівники компаній справляються з конкретними викликами, і результати, яких вони досягають у порівнянні із середніми, свідчать про ефективність кожного з них. На основі аналізування напрацювань науковців і практиків нами виокремлено найважливіші чинники, що визначають ефективність лідерів найвищих рівнів управління:

- досягнення відповідних показників, що дозволяють компанії стабільно розвиватися в майбутньому;
- утримання та збільшення частки ринку;
- виробництво продуктів та надання послуг, які користуються попитом у клієнтів;
- постійне збільшення зайнятості працівників;
- підвищення задоволеності стейкхолдерів від співпраці з компанією;
- підвищення корпоративної соціальної відповідальності компанії;
- отримання відзнак за якість від фахових експертів;



- розвиток талановитих працівників;
- підготовка потенційних послідовників.

Кількість запропонованих показників дослідження ефективності та якості лідерства в контексті окремих моделей, постійно змінюється та корегується. Нині увага фокусується на показниках, які визначають адекватність і рівень реалізації поставлених стратегічних цілей, наприклад: фінансових, процесних, ресурсних, збереження навколишнього середовища тощо.

Досягнення керівником хороших показників часто пов'язане зі стажем роботи на керівній посаді, що свідчить про ефективність лідерства. M. Thomas, G.Miles і P.Fisk, посилаючись на аналіз PA Consulting Group, стверджують що існує залежність між тривалістю терміну повноважень керівника компанії та його здатністю досягти високого TSR (Total Shareholder Return - норма прибутку для акціонерів). Керівники, яким вдається досягти TSR вище середнього, близько 20% і вище, як правило, перебувають на посаді не менше дев'яти років. У свою чергу, середньорічний TSR 5% або менше означає, що такий лідер, швидше за все, працює на компанію не більше шести років [7].

Задовільна ринкова частка компанії на глобальному, регіональному чи локальному ринку вказує на те, що споживачі задоволені пропонованими їм продуктами та послугами, а отже, що компанія має ефективного лідера.

Постійне зростання зайнятості, на думку аналітиків, також вказує на те що компанія розвивається і є перспективи подальшого її зростання і розвитку з хорошими економічними і фінансовими показниками. В той же час - це показник ефективної роботи керівника підприємства.

Компанію та її керівника також оцінюють за цінностями, які вони приносять окремим стейкхолдерам, тобто суб'єктам, які співпрацюють з даним підприємством. На практиці не буває, щоб усі зацікавлені сторони були однаково задоволені як компанією та її керівником. Збільшення операційних витрат компанії, викликане підвищенням оплати праці працівників, зниженням цін на продукцію та послуги, на які очікують клієнти, може



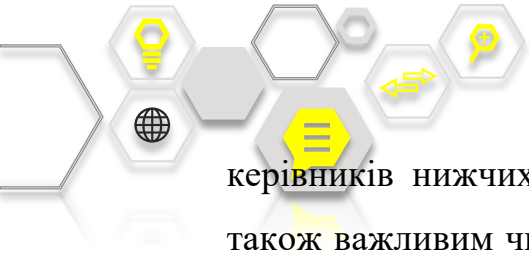
призвести до зниження прибутку. Таким чином, підвищення задоволеності одних зацікавлених сторін діяльністю компанії знижує задоволеність інших. Тому вмiла оптимiзацiя рiвня задоволеностi спiвпрацею з компанiєю з боку окремих стейкхолдерiв є важливою складовою ефективностi лiдера компанiї.

Перед початком спiвпрацi з тим чи iншим пiдприємством багато зацікавлених сторiн за посередництвом рiзних джерел аналізують чи компанiя реалiзує концепцiю корпоративної соцiальної вiдповiдальностi. На нашу думку, зростаючий iнтерес до корпоративної соцiальної вiдповiдальностi є наслiдком такого:

- зростання соцiальних очiкувань через неспроможностi державних iнституцiй забезпечити базовi соцiальнi та екологiчнi потреби;
- процес глобалiзацiї економiки робить бренд компанiї важливишим за товар, отже, тенденцiя до створення конкурентної переваги на основi соцiальної чутливостi пiдприємства зростає;
- збiльшення очiкувань щодо прозоростi пiдприємницької діяльностi та пiдвищення довiри до пiдприємств;
 - неприйняття агресивного маркетингу та пошук нових шляхiв конкуренцiї, заснованих на довiрi [8].

Тобто пiдприємство, яке веде соцiально вiдповiдальну діяльнiсть свiдомо та планомiрно, завойовує довiру та пiдтримку не лише своїх працiвникiв, а й клiєнтiв, постачальникiв, мiсцевих громад тощо, що стає важливим чинником пiдвищення його конкурентоспроможностi та розвитку. Високий рiвень соцiально вiдповiдальної діяльностi компанiї свiдчить про ефективне лiдерство.

Стратегiчно важливим напрямом діяльностi ефективного керiвника є розвиток талановитих працiвникiв, адже у майбутньому вони забезпечать пiдвищення конкурентної переваги пiдприємства. Таланти деяких працiвникiв виявляються в процесi вiдбору кандидатiв на роботу. Iншi демонструють таланти в процесi виконання покладених на них завдань i обов'язкiв. Ставлення керiвника до розвитку талантiв пiдлеглих є прикладом для



керівників нижчих рівнів, як піклуватися про розвиток своїх підлеглих, а також важливим чинником залучення талановитих працівників до роботи в даній компанії. Лідери, які бажають досягти успіху, повинні робити особливий акцент на розвиток талановитих працівників, які займаються інтелектуальною працею.

Про ефективність діяльності лідера свідчить також підготовка ним потенційного послідовника. Хто стане топ-менеджером у найближчому чи віддаленому майбутньому вирішує наглядова рада, і вона може прислухатися до поради колишнього лідера компанії щодо того, кого призначити на його посаду. У випадку, коли керівник компанії також є її акціонером, він призначає свого наступника і, безперечно, хоче, щоб той взяв до уваги його цінності та продовжив його діяльність.

Лідерів без послідовників не буває. Якщо в колективі немає людей, які претендують на роль лідера, то члени такого колективу, без фактичного лідера, залишаються лише його формальними учасниками, але не послідовниками і не командою. Лідерство переважно базується на відносинах «лідер-послідовник»[9]. Послідовники у таких відносинах мають чітко усвідомлювати мету, до якої їх веде лідер. У бізнес-сфері лідер спрямовує своїх послідовників до економічного успіху.

Поведінка окремих керівників компанії щодо потенційних послідовників визначається як мінімум декількома чинниками, а саме: віком керівника, приналежністю до власності компанії (володінням акціями компанії, засновник, робота за контрактом), амбіціями, сімейним становищем та його прихильністю до компанії. У діловій практиці спостерігаються різні випадки поведінки керівників компаній щодо майбутніх послідовників. Одні очолюють цей процес, а інші заважають розвитку талановитих працівників.

Для керівників, які готують послідовника, пропонуємо такий алгоритм навчання:

1 етап – ідентифікація та визначення потенційних послідовників.



2 етап – створення плану розвитку потенційних послідовників та його реалізація.

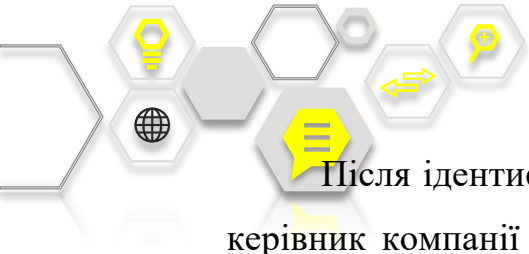
3 етап- моніторинг поведінки та результатів, досягнутих потенційними кандидатами, трансформація подальших планів розвитку.

Ідентифікація потенційних кандидатів може здійснюватися в результаті проведення відповідних заходів. По-перше, шляхом визначення особистісних характеристик і навичок, які повинні бути притаманні майбутньому керівнику даної компанії. Тут багато що залежить від розміру компанії, сфери її діяльності та очікувань наглядової ради. До компетенцій, які необхідні претенденту на посаду керівника компанії, слід віднести:

- дотримання усталених цінностей;
- підприємливість;
- вміння керувати своїм та чужим робочим часом;
- комунікативні навички;
- навички прийняття рішень та делегування повноважень;
- здатність працювати з великим обсягом інформації та баз даних;
- здатність розвивати свої та чужі таланти;
- здатність впливати на інших;
- здатність вносити зміни;
- висока працездатність.

По-друге, можна використовувати різні методи та техніки оцінки працівників, щоб перевірити, хто з існуючих претендентів відповідає бажаним компетенціям. Особливо корисним у цьому випадку є метод персонального радару, тобто метод оцінки керівника підлеглими [10]. Високі результати, досягнуті підлеглими даного керівника, також підтверджують їх цінність, хоча тут багато що може залежати як від удачі, так і від впливу на ситуацію інших працівників.

Окрім аналізу об'єктивних даних, що підтверджують компетенції та результати, досягнуті потенційними послідовниками, лідер повинен використовувати власні спостереження, подекуди навіть інтуїцію.



Після ідентифікації працівників з лідерськими якостями доцільно, щоб керівник компанії розробив траєкторію їхнього розвитку. До завдань, які мають виконувати потенційні кандидати у послідовники, належать такі:

- виконання управлінських завдань і проектів великих масштабів;
- прийняття складних кадрових рішень;
- ротація на керівних посадах і у філіях компанії з метою кращого розуміння її проблем;
- розробка потенційними послідовниками індивідуальної траєкторії розвитку;
- розробка пріоритетів для керованого підрозділу та всієї компанії, включаючи запропоновані інструменти, які будуть використані для реалізації цих пріоритетів, та їх представлення правлінню компанії;
- участь у тестах, навчаннях і тренінгах, організованих сторонніми експертами.

Моніторинг поведінки та результатів, досягнутих потенційними послідовниками, дозволяє керівнику компанії з'ясувати, які з них підходять, а які, незважаючи на потенціал, ні. У процесі моніторингу особливо важливо оцінити якість комунікації між потенційними послідовниками та іншими працівниками. Як зазначають науковці «організаційна комунікація - це процес обміну інформацією та ідеями всередині організації з метою досягнення спільних цілей». [10]. Оцінюючи якість комунікування між потенційними послідовниками та іншими працівниками, керівник компанії повинен звернути увагу на їхню здатність слухати інших.

В. К. Simerson і М. L Venn, щодо питання залучення працівників, зазначають: «У бізнес-середовищі, яке характеризується високими очікуваннями зацікавлених сторін (та акціонерів), з вимогливим ринком і постійним скороченням ресурсів, сьогоденні менеджери повинні залучати всіх працівників організацій щоб сприяти успіху компанії. Для цього вони повинні прагнути до максимізації ефективності діяльності, використовуючи -



якомога краще і в потрібний час - свій технічний та інтелектуальний потенціал» [11].

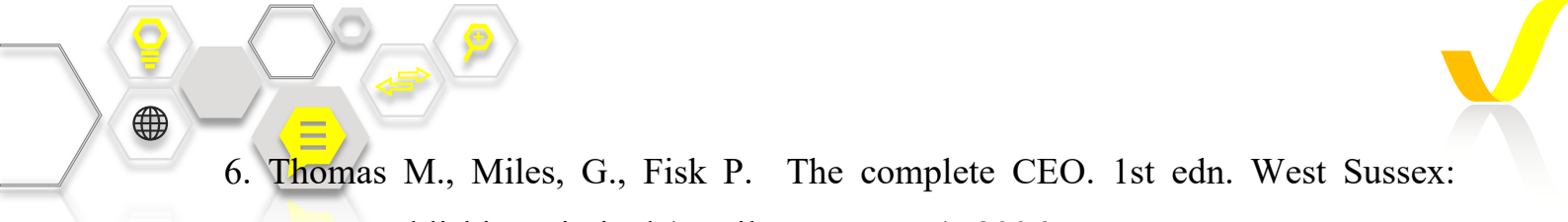
На основі оцінювання кандидатів у послідовники визначають, хто з них забезпечить подальший розвиток підприємства.

Щоб правильно підготувати потенційного послідовника, його нинішній керівник повинен бути для нього вимогливим опікуном і наставником, навчити його відданості, поділитися з ним знаннями і досвідом.

Висновки та пропозиції. Робота учених і дослідників над визначення показників та характеристик лідера, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства триває. Свідченням ефективності лідера, окрім високих економічних і фінансових результатів, досягнутих компанією протягом багатьох років, є також уміла підготовка потенційного послідовника, який у майбутньому обійме посаду керівника компанії. Дослідження було зосереджено на тому, щоб показати напрями підготовки потенційних послідовників і вказати, які завдання в цій сфері повинен виконувати нинішній керівник, щоб у майбутньому, залишивши посаду, інші могли сказати, що він був ефективним лідером.

Список використаних джерел:

1. Drucker P.F. Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions. New York. Collins. 2006.
2. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/article/download>.
3. Tichy N. M., Cohen E. The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win. New York. Harper Business. 2004. 435 p.
4. Drucker P.F. The age of social transformation. The Atlantic Monthly. 274(5). 1994. P. 53–80.
5. Drucker P.F. Effective manager. Warsaw. Modernity. Krakow University of Economics. Reader. 1994.

- 
6. Thomas M., Miles, G., Fisk P. The complete CEO. 1st edn. West Sussex: Capstone Publishing Limited (a Wiley Company). 2006.
 7. Lipych L., Fatenok-Tkachuk A., Khilukha O., Nadeiko M., Kushnir M., Volynets I., Zagoruyko V. Analysis of the state of social responsibility as a component strategy for the development of domestic enterprises. Development and Security of the State, Citizens and Business Entities in the Modern World: Challenges and Perspectives. Collective monograph. Prague 2021 C.264. DOI: <https://doi.org/10.46489/DaS.7>.
 8. Bizo L., Ibrahimova I., Kikot' O., Baran' Ye., Fedoriv, T. (2012). Rozvytok liderstva [Leadership development], Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini» – The project «Personnel management reform in the civil service in Ukraine». Ibrahimova, I. (Eds.). Kyiv [in Ukrainian].
 9. Potocki A. (2011). Elementy komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie, [w:] Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Komunikowanie w organizacjach gospodarczych, Difin, Warszawa 2011. C. 62.
 10. Ліпич, Л., Волинець, І. Організаційні бар'єри ефективної комунікації на підприємстві. Економічний простір. (189). 2024. С. 98-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-18> .
 11. Simerson B. K., Venn M. L.(2006).The Manager as Leader. Praeger Publishers. 2006. 232 p.