

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито сутність ефективного лідерства, змальовано відмінності поведінки ефективного керівника та ефективного лідера в процесі стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, ефективне лідерство, партисипативне управління, фасилітативне управління.

В умовах модернізації системи освіти в Україні набувають значення теорія та практика стратегічного управління навчальними закладами. Останнім часом стратегічне управління розвивається дуже стрімко. Це можна пояснити, перш за все, потребами формування такого управління, яке було б здатне забезпечити конкурентоспроможність закладу.¹

Стратегічне управління потребує ефективного лідерства. Стратегії – це низка ідей, концепцій, рішень, проектів, програм. Їх доля, реальність здійснення залежать від лідерської позиції керівника. “Концепції, процедури та засоби, що їх охоплює стратегічне планування, самі по собі, не можуть мислити. Не можуть вони і надихати та мобілізувати до дії інших задля того, що найкраще для конкретної організації чи громади. Це можуть зробити тільки зацікавлені й самовіддані люди – провідники й послідовники” [5].

Саме керівник повинен ініціювати процес стратегічного розвитку навчального закладу, засвідчивши у такий спосіб не тільки своє формальне, а й функціональне лідерство. Функціональний лідер – це той, кого обирають люди, щоб він представляв їхні інтереси, допомагав досягнути цілей та успіхів. Керівника-лідера завжди уявляють як стратега, який має ідеї, вміє запалити ними інших, розробити та реалізувати інноваційний проект.

Разом із тим, у теорії виникає проблема, пов’язана із визначенням сутності лідерства в процесі стратегічного управління, встановленні його відмінностей від традиційного керівника-стратега, з’ясуванні засобів впливу на персонал. На практиці суперечність між прагненням керівників бути лідерами і відсутністю чітких уявлень про лідерство та механізми його формування призводять до нестійкої, нечіткої та незрозумілої для навколишніх поведінки та малоефективного управління.

Проблема лідерства, як складного явища, вивчається філософами, психологами, менеджерами. Дослідження уточнюють та доповнюють різні аспекти цього феномену.

Поняття “лідер” та якості лідера розкрито в працях Г. Альтмана, У. Беннісса, Беннісса, Дж. Бойетт, Дж. Гарднеру, Дж. О’Тулу. Значення лідерства для управління довели Е. Демінг, П. Друкер, А. Зуб, Т. Конті, І. Ладанов, С. Смирнов. Е. Демінг виокремлює лідерство серед ознак якісного управління.

Навички лідера наведено С. Кові, Б. Нанусом, Р. Фостером. О. Виханський, М. Мескон, А. Наумов зараховують лідерство до невід’ємних компонентів роботи з людьми, групами.

В. Врум, Н. Коломинський, К. Левін, В. Федоров, В. Шпалінський пов'язують лідерство зі стилями керівництва.

М. Армстронг, А. Менегетті, В. Федоров визначають фактори та етапи формування лідера. Л. Джуелл демонструє шлях від лідерства до суперлідерства.

Проте дотепер поняття “лідер” і “керівник” на шпальтах педагогічних та управлінських видань визнаються спорадичними. Аспект, пов'язаний з особливостями лідерства в умовах стратегічного управління навчальним закладом, взагалі розкрито досить поверхово. Відтак *метою статті* є теоретичне обґрунтування сутності лідерства в закладі освіти, встановлення відмінностей поведінки ефективного керівника та ефективного лідера в процесі стратегічного управління.

Лідер (від англ. leader – ведучий, керівник) – це людина, яка завдяки своїм особистим особистісним рисам має переважний вплив на колектив.

Треба чітко усвідомити, що поняття “керівник” і “лідер” різні. Основна відмінність полягає в тому, що керівник не завжди в-у своїй організації є лідером. Керівництво пов'язане з ефективною організацією діяльності, а лідерство – зі здатністю впливати на персонал для ефективної роботи.

Лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати. Лідера не можна призначити. Лідер – це керівник, який має владу авторитету, що пов'язаний із добровільним визнанням персоналом верховенства лідера. Це людина ініціативна, внутрішньо вільна та сильна, яка може повести за собою.

На думку А. Менегетті, людина вже при народженні має задатки лідера. Проте, щоб стати лідером, необхідно досягти певного рівня культури, освіченості, професіоналізму, життєвого досвіду, внутрішньої зрілості. В основі цього – постійна робота над собою, розвиток власного потенціалу. Вважається, що лідера не можна створити, бо він створює себе сам.

До критеріїв ефективності керівника Осборн та Геблер зараховують такі, як: вміння уміння стимулювати до дій, належати громаді, бути конкурентоспроможним, орієнтуватися на місію організації, орієнтуватися на клієнта, бути підприємливим, бути завбачливими, орієнтуватися на ринок, бути децентралізованим [4]. Лідерство також виступає одним із головних чинників підвищення ефективності управління. До основних ознак керівника-лідера зараховують такі: діє за покликом серця, запалює та надихає інших, інноватор, палкий прихильник певної ідеї, йому вірять та довіряють. Крім цього, лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа ефективного лідерства. Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших; ті, що не тільки мають знання, а й можуть ними поділитись.

Лідерство ґрунтується на цінностях керівника, які визначаються як знання, уміння та переконання, що зумовлюють конкретний вибір поведінки менеджера. Зовнішня система цінностей керівника зумовлюється його освітою, уявленням про свою професію, місією та діяльністю організації, її історією та культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація. Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів: 1) досягнення (оволодіння професійними функціями); 2) економічні (матеріально-грошова допомога згідно зі стандартами життя, відповідно до класу суспільства); 3) психологічний комфорт (кар'єра, статус, медичне страхування, пенсійний

фонд); 4) благополуччя (здоров'я, безпека, багатство, освіта, повага); 5) моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність).

Д. Гоулмен, вивчаючи секрети ефективного лідерства, здійснив аналіз майже 200 успішних компаній та їх лідерів. Було виокремлено три категорії особистих якостей керівників-лідерів: технічні, пізнавальні та емоціональні здібності. Результати були цікавими і дещо несподіваними: емоціональні здібності лідерів вдвічі перевищували інтелектуальні; а чим вище була посада лідера, тим збільшувалась важливість емоціональних здібностей для досягнення успіху [3]. Це означає: щоб бути лідером, необхідно вміти розуміти і контролювати свої та чужі емоції, виявляти оптимізм, ентузіазм та відданість справі, формувати ділові відносини з різними людьми.

Лідерство – це мистецтво вибору оптимального стилю управління та врахування ситуацій. Лідерська поведінка орієнтована на успіх справи та досягнення колективу, має підтримувальний характер. Відтак ефективним лідерство може бути за умов партисипативного та фасилітативного управління.

Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота впливає на діяльність організації. Тобто у неї є звичайне прагнення брати участь у протікаючих в організації процесах, які пов'язані з її власною діяльністю в організації.

Концепція партисипативного управління виходить із положення, що якщо людина зацікавлено бере участь у різноманітній діяльності організації, то вона тим самим отримує від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, якісніше і продуктивніше. По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з питань, пов'язаних з його діяльністю в організації, мотивує до кращого виконання своєї роботи. По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що робітник краще справляється зі своєю роботою, а й приводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого робітника в життя організації.

Спочатку розповсюдження партисипативного управління пов'язувалося тільки з покращенням мотивації робітників. Останнім часом партисипативне управління все більш пов'язується з оптимізацією використання потенціалу людських ресурсів організації взагалі. Відтак концепція партисипативного управління виходить за межі мотивації, являє собою один із загальних підходів до керування-управління людиною й організацією. Партисипативне управління може бути реалізовано за таких умов:

1. Працівники отримують право самостійно приймати рішення щодо того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може стосуватися, наприклад, таких аспектів їх діяльності, як режим або вибір засобів здійснення роботи.
2. Працівники можуть залучатися до прийняття рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати. У цьому випадку керівник радиться з робітником: що саме необхідно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним завдання. Таким чином робітник залучається до постановки цілей і прогнозування результатів, які йому треба досягати.
3. Працівникам дається право контролю за якістю і кількістю здійснюваної ними роботи, але при цьому встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

4. Партисипативне управління ~~принює~~ передбачає широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, внесення пропозицій щодо вдосконалення їх особистої роботи й окремих підрозділів організації.

5. Можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

У реальній практиці всі ці напрями здійснення партисипативного управління зазвичай використовуються у певній комбінації, оскільки вони взаємопов'язані та доповнюють один одного. Найбільш наочним прикладом цього є гуртки якості, які широко використовуються в управлінні японськими фірмами. (Історична довідка: гуртки якості виникли в Японії у 1962 р.; об'єднують 8 млн японських робітників; вирішують проблему участі персоналу в управлінні; з 1974 р. поширюються у США, де теж декілька мільйонів працівників спільно з управлінцями розв'язують проблеми підвищення якості виробництва).

Через гуртки якості реалізується основний принцип управління – участі підлеглих у розв'язанні виробничих завдань та вдосконаленні методів, технологій, якості роботи. Форма існування – дискусійний клуб. За допомогою гуртків якості процес управління переходить до відкритості, гласності. Гуртки якості – це не просто прояв уваги до рядового робітника, бо вони можуть існувати тільки за умов щирого прагнення керівника притягнути працівників до вирішення завдань організації. Гуртки якості створюються на добровільній основі. Керівник-координатор гуртка може призначатися керівником організації або обиратися його членами. Гурток в організації існує як необов'язкова додаткова структура. План роботи гуртка передбачає гострі питання стратегічного характеру та питання тактики розподілу зусиль, засобів діяльності; дискусії, консультації, вивчення й обговорення нової інформації, організацію спостереження за певними процесами тощо.

У наукових працях з проблем управління доктора Каору Ісікава (Токійський університет) було обґрунтовано доцільність розвитку гуртків якості в Японії. Основні ідеї цього руху він визначив таким чином: саморозвиток і взаєморозвиток особистості працівника; поява у працівника високого ступеня усвідомлення проблеми якості діяльності; мобілізація творчих та розумових здібностей персоналу; розвиток управлінських навичок персоналу, формування управлінського резерву.

Механічне втягування людей у колективну діяльність, конференції, семінари не дає великих результатів. Ян Катценбах стверджував, що збирати людей у другій половині дня, щоб вони пофантазували, межує із чимось штучним та відверто нерозумним.

Еволюція теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, про увагу до фактора “людина”, про розбудову суб'єкт-суб'єктних відносин, про вдосконалення особистого стилю діяльності керівника. З огляду на це процес розробки стратегії має бути прямим і відкритим. Такий підхід створює ситуацію усвідомлення необхідності змін, мотиваності персоналу до впровадження стратегічних ідей, легітимності плану чи програми розвитку, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Фасилітатор (від англ. *facilitate* – полегшувати, сприяти) – той, хто “полегшує життя”. Це поняття вже досить усталилось у педагогіці. Учитель-

фасилітатор надає учням змогу розвинути свої здібності, потенційні можливості; він не нав'язує, не тисне, а вчить вчитись, веде до успіхів. Останнім часом усе частіше вживають термін "фасилітатор" відносно керівника освіти. Керівник-фасилітатор – це керівник-лідер, який створює команду, прищеплює організації корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління. Фасилітативне управління надає можливість утримувати певну рівновагу між цілями і результатами, яких необхідно досягти, та можливостями реальних людей і способами їхнього досягнення.

Керівник, який виступає як фасилітатор, не навчає і повчає, а спрямовує колектив у необхідне творче русло. Фасилітаторська функція реалізується через: знання особливостей колективу та працівників; вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час стратегічно-планувальної діяльності; швидко завоювати довіру, лідерські позиції в колективі; вміння допомогти розкомплектуватись, встановити партнерські відносини, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти; здатність до аналітичної діяльності, вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки; чітке усвідомлення цілей та бажаних результатів діяльності колективу; збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на всіх етапах планово-прогностичної діяльності; вміння ставити людей у ситуації необхідності самостійно прийняти рішення, визначення методів та змісту діяльності; вміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

Це не означає маніпулятивність для особистої безпеки керівника. Така фасилітативна поведінка свідчить про прагнення дійти згоди з усіма членами організації у такому важливому питанні, як визначення стратегії розвитку організації. За допомогою фасилітаторської функції реалізується концепція партисипативного управління, яке пов'язане із командною роботою. Особливо важлива така робота під час розробки стратегії організації.

Відомо, що лідери великих організацій (понад 50 працівників) не можуть ефективно взаємодіяти з усіма членами колективу. Психологи називають критичною кількістю 10-десять осіб для безпосередньої комунікації з лідером, тобто на кого він може впливати, надихати, спрямовувати. Ось чому так важливо мати команду, яка б ідеї керівника-лідера сприймала, підтримувала й розповсюджувала.

Такою командою під час розробки стратегії розвитку навчального закладу повинна стати ініціативна, творча група. Створення робочої групи передбачає декілька обов'язкових кроків:

1. Визначення ролі та складу робочої групи: залучення професіоналів, компетентних спеціалістів із різних аспектів стратегії організації, лідерів колективу, від яких залежить ступінь складності прийняття та реалізації рішень в організації; творчої еліти, ініціаторів, новаторів, які б продукували цікаві ідеї, варіанти рішень.

2. Визначення повноважень, обов'язків членів групи; призначення керівника та координаторів проектної групи.

3. Розробка плану проектної діяльності (етапи, рішення, зміст робіт, відповідальність, очікувані результати та форми їхнього узагальнення).

4. Укладання формального меморандуму про творчу групу, у якому було б зафіксовано угоду між її членами, права, обов'язки; цілі спільної діяльності; термін, умови роботи; форми та графіки звітності.

Безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, суперечностей, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій і зусиль. Керівникові ж необхідно: сформулювати проблему, запропонувати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, знайти стимули, задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища, бути здатним до прийняття відповідальності, застосування влади. Разом із тим, як зазначав Лао Цзи, лідер діє найкраще тоді, коли люди ледве усвідомлюють, що він існує.

Етапи командної роботи, за Такменом та Дженсеном, передбачають: формування (з'ясовуються цілі команди; розподіляються ролі; робляться перші кроки до мети; встановлюються міжособистісні зв'язки; виокремлюються формальні та неформальні лідери; складається певний стиль керівництва); бурління (найменша продуктивність; виникає багато проблем; з'являються конфлікти; розстановка пріоритетів; утверджується лідер; інтенсивні процеси становлення команди); нормування (встановлюються норми, правила діяльності; визначаються чіткі позиції кожного члена команди; узгоджуються інтереси; народжується система цінностей); функціонування (період стабільності, злету та піднесення у діяльності; інструктажі замінюються коригуванням діяльності; вирішені всі міжособистісні конфлікти; усі зусилля спрямовані на реалізацію мети; розкриваються можливості кожного; лідер здійснює контроль за ефективністю роботи; результат залежить від злагодженості команди); розпад (завдання виконане; процес включення в нову роботу не почався; команда перебуває у стані невизначеності; керівник намагається підтримувати командний дух до повного розформування команди) [1].

Як бачимо, ефективність команди залежить від лідера (використання ефективних методів впливу, організація роботи, узгодження зусиль, ресурсного забезпечення) та її членів (відповідальність, усвідомлення значення завдань, уміння та зусилля, культура ділового спілкування).

Втім, слід зазначити недоліки командної роботи. У команді формується консерватизм унаслідок групового мислення. Команда стає не здатною приймати яскраві, нестандартні рішення. За І. Джанісом, групове мислення має такі симптоми: ілюзія перевершеності (команда починає вірити у свою невразливість; проблеми не сприймаються серйозно; рішення стають ризикованими); прагнення прикрашати (команда втрачає здатність критикувати свої рішення та сприймати зауваження інших); тиск на членів команди (якщо з'являються "бунтарі", то їх м'яко або жорстко "обробляють"; м'яко – за допомогою переконань, мотивів та стимулів; жорстко – змушують покинути ворожий колектив); самоцензура (кожен член команди постійно змушений ставити собі запитання: "як команда сприйме...?", і команда таким чином втрачає неординарні, цікаві особистості); ілюзія ~~одностайності~~ єдності (ситуація є ілюзорною, оскільки члени команди не виказують відмінні думки через небажання спричинити антипатію, здивування, тиск команди); впевненість у неспроможності конкурентів (команда впевнена у слабкості супротивників, конкурентів, завідомо негативно їх сприймає, вважає ворожими, аморальними, тобто не хоче бачити позитиви та переваги); упевне-

ність у високій моральності команди (впевненість у власній непогрішності настільки велика, що нормами стають неетичні, неморальні дії) [3].

Витоки конфліктів у команді під час роботи над стратегічним проектом, за Малінсом [2], пов'язані з такими факторами: інформаційні відмінності у сприйнятті, вихованні, переконаннях; пристрасне ставлення, що провокує несправедливий розподіл заохочень, покарань, порушення прав; зміна навколишнього середовища, як-то: керівництва, технології, системи оплати праці; обмежені ресурси; конфлікт ролей; взаємозалежні види діяльності.

До переваг колегіальної роботи над стратегічним проектом можна зарахувати формування команди односторонців та появу конструктивної опозиції. Керівник не може самостійно володіти всією інформацією, а за допомогою командної роботи значно підвищиться якість роботи з інформаційним забезпеченням управління. Інноваційною рисою партисипативного управління є те, що воно змушує керівника і персонал обговорювати між собою та спільно вирішувати найважливіші проблеми розвитку організації.

Таким чином, особливості керівника-лідера пов'язуються із демократичними способами організації відносин у колективі, здатністю до оновлення власної діяльності. Лідерство передбачає несиловий вплив на персонал. Як правило, воно будується на відносинах "лідер – послідовники". Відомі психологічні теорії лідерства ґрунтуються на взаємозумовленості трьох чинників: лідерські якості, лідерська поведінка та ситуація лідерства. Проте досить довгий час звертали увагу винятково на перші два елементи, а ситуація, умови, поведінка людей і колективів не враховувались. За умов уваги до моделі ситуаційного управління поширюються теорії лідерської поведінки, серед яких цікавою є концепція Херсея та Бланшарда. Автори доводять, що стиль керівництва значною мірою зумовлюється зрілістю послідовників. Таким чином, лідерство – це реалізація системи взаємодії між членами колективу, що спрямована на досягнення спільних цілей.

У демократичної поведінки керівника є зворотний бік: іноді персонал сприймає скорочення дистанції між ними і керівником як слабкість керівника, невміння самостійно вирішити проблеми, лібералізм і загравання у колективі; персонал підтримує неформального лідера з авторитарною поведінкою, як такого, що здатен навести порядок.

Довжина дистанції між керівником та працівником вимірюється такими показниками, як: можливість заперечити керівникові; кількість рівнів управління; доступність керівника; тенденції децентралізації; форми спілкування; вимоги до зовнішнього виду та поведінки педагогів; посадові переваги; наявність спільних цілей діяльності; методи управління тощо.

Проблема реалізації партисипативного управління зумовлюється не тільки здатністю керівника бути фасилітатором, а і загальним рівнем культури організації. Відтак, великого значення набувають процеси інтеграції та координації зусиль персоналу щодо розвитку внутрішньошкільної культури.

Лідерство керівника під час розробки та реалізації програми стратегічного розвитку навчального закладу виступає ключовою умовою, без якої конструктивні перетворення та якісні результати не-можливі. Лідерство тут не замінити ні контролем, ні покараннями, ні заохоченнями. Колектив без лідера як корабель без капітану чи оркестр без диригента. Лідерство керівника забезпечує покра-

шення міжособистісних відносин, прояв здібностей працівників, розвиток активності, формування відповідальності та самостійності членів колективу, перетворення незрозумілих ідей на чіткі цілі.

Серед якостей ефективного лідера американські вчені Дж. Каузес та Б. Познер виокремлюють чотири системоутворювальні: чесність, вміння прогнозувати, здатність надихати та компетентність. Уміння прогнозувати означає стратегічне бачення лідером перспектив розвитку організації. Така здібність лідера підвищує конкурентоспроможність організації. Разом із кредитом довіри команди вміння керівника стратегічно мислити створює умови для ефективності діяльності.

Гарні керівники-стратеги розповідають колективу, що треба робити. Керівники-лідери роз'яснюють, чому це треба робити. Таким способом формується емоційна прихильність до стратегії. Не можна недооцінювати потреби людини у з'ясуванні сутності речей. Лідер повинен змалювати стратегію як ідеал, далеку, але реальну мрію, як провідну зірку для всіх. Якщо ефективний керівник повинен дати чіткі розпорядження, то ефективний лідер повинен бути гарним розповідачем, він має захопити. Іноді лідерство називають мовною грою. Лідер більш успішно діє через апеляцію до дитини в дорослому: що таке гарно і що таке погано? Х. Гарднер вважав ці якості фундаментальною частиною лідера [3]. Ефективний керівник – це архітектор організації; він з'ясовує, що зроблено. Ефективний лідер – це служитель організації; він дізнається, чим може допомогти. Ефективне лідерство якнайменше пов'язане із силою, розпорядженнями, наказами. Воно передбачає авторитетність, дипломатичність, толерантність.

Висновки. Підхід до стратегії навчального закладу з позиції лідерства розкриває сутність інноваційних змін, вносить ясність у цілі та завдання, створює віртуальний образ майбутнього, відображає унікальність організації, вимальовує перспективу кожного члена колективу, навіює ентузіазм, спонукає та надихає людей. Ефективне лідерство – це один з основних інструментів ефективного управління стратегічним розвитком навчального закладу.

Для подальших наукових розвідок, практичних досліджень відкритими залишаються питання комунікацій у проектній команді, зв'язків із іншими членами колективу, моделювання стилів управлінської поведінки під час стратегічної діяльності в закладі освіти.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; [пер. с англ. Н.В. Гринберг]. – М.: ИНФРА, 2002. – 328 с. – (Серия: Менеджмент для лидера).
2. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / О.І. Мармаза. – Х.: Видав. гр. "Основа", 2006. – 160 с. – (Б-ка журн. "Управління школою". – Вип. 12 (48)).
3. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер с англ. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Изд-во "Питер", 2000. – 336 с. – (Серия: Теория и практика менеджмента).
4. Стратегический менеджмент / [под ред. А.Н. Петрова]. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с. – (Серия: Учебник для вузов).
5. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2006. – 240 с. – (Серия: Краткий курс).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2013.

Мармаза А.И. Эффективное лидерство как инструмент стратегического управления

В статье раскрыто сущность эффективного лидерства, описаны отличия поведения эффективного руководителя и эффективного лидера в процессе стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, эффективное лидерство, партисипативное управление, фасилитативное управление.

Marmaza A. Effective leadership as instrument of strategic management

The article discovers the nature of effective leadership; the differences of conduct of effective manager and effective leader in the process of strategic management are represented.

Key words: strategic management, effective leadership, participative management, facilitative management.