

УДК 327+005.54:316.46

DOI:10.24144/2078-1431.2021.1(26).104-116

**Іван Черленяк,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту

**Ніна Пойда-Носик,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів та банківської справи  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

## ЛІДЕРСТВО І МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ТА СИНЕРГІЯ

Статтю присвячено дослідженню таких феноменів, як комплементарність, синергія, рефлексія у процесах лідерства та менеджменту. Розкрито актуальний зміст поняття «комплементарність» у контексті проблеми взаємодії лідерства та менеджменту. Виділено такі простори ідентифікації, як когнітивний, структурно-функціональний, процесний. Обґрунтовано необхідність впровадження самонавчання як методу швидкої адаптації до викликів турбулентності ринкового середовища та підстави для розвитку компонент конкурентоспроможності, яке має відбуватися у формі комплексної діяльно-інформаційної рефлексії. Позитивний рефлексивний зв'язок між руслом лідерства та руслом менеджменту в руслі еволюції організації викликає ефект колективного емоційного інтелекту послідовників, забезпечуючи цим зростаючу синергію факторів конкурентоспроможності бізнесу сучасної фірми.

**Ключові слова:** лідерство, менеджмент, конкурентоспроможність, комплементарність, рефлексія, синергія.

*The article is devoted to the study of such phenomena as complementarity, synergy, reflection in the processes of leadership and management. Methodology and research methods: hypothetical-deductive approach, historical analysis, comparative analysis, abduction method.*

*The substance of the complementarity concept in the context of the problem of interaction between leadership and management in nowadays conditions has revealed. The following spaces of identification are distinguished: 1) cognitive (discovery, understanding, explanation), 2) structural-functional (forces, interactions, structures, distributions, forms); 3) processes (transformations, evolution, algorithms, genetic-algorithmic networks). It is shown that the economic concepts "assets", "resources" and "potential" can be successfully applied to the issues of management and leadership with the appropriate modification of the content. Thus, the system-forming components of the construct "asset" in management and leadership are such types of capital as organizational, social and humanitarian, which are formed on the basis of morality, etiquette, scientific knowledge, organizational memory, corporate culture, quality of human resources.*

*It is substantiated that in the context of the problem of complementarity of the areas of leadership and management reflection is a connection of three or more events: 1) the existence of the actor's actions, 2) the existence of co-actor actions, 3) fixation of the conclusion actor for his actions. It is on this complex basis that architectural complementarity and confrontation emerges between elements of two orthogonal classes of the internal structure of the system-process of interaction between management and leadership.*

*The conclusion is substantiated that effective self-training of the personnel as the basis for development of firm competitiveness components should take place in the form of complex activity-information reflection. With a positive reflexive relationship between leadership and management in line with the evolution of the organization, there is an effect of collective emotional intelligence of followers. This generates the effect of positive multichannel complementarity. Complementaries are the emotional intelligence of leaders and emotional intelligence of followers, rational and emotional intelligence of the leaders themselves. The rational intelligence of leaders, managers and key personnel complement each other. All this together gradually provides a growing synergy of competitiveness factors for modern businesses.*

**Key words:** *leadership, management, competitiveness, complementarity, reflection, synergy.*

**Постановка проблеми.** Нелінійно швидка зміна технологій, рівня знань, зростання потоків інформації, диверсифікація ресурсів сприяє швидкій зміні уподобань та рішень окремих осіб, окремих груп, громад, регіонів, країн. Це стосується як сегментів ринків, особливо ринків товарів із високою доданою вартістю, так і напрямів та викликів економічного, політичного, військового, екологічного розвитку глобальної цивілізації, що загострює конкуренцію між країнами. Це усе разом формує нові джерела турбулентності екологічного, політичного, соціально-економічного розвитку як у мікроекономічному масштабі окремого домогосподарства, окремої фірми, так і у макроекономічному масштабі країн і транснаціональних корпорацій. У цьому зв'язку на сучасному етапі глобалізації та швидкозмінної постіндустріальної інформаційної економіки питання лідерства стають визначально актуальними як у політиці, так і у бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для розуміння постановки проблеми комплементарності лідерства та менеджменту важливою є робота Дж. Коттера (J. Kotter, 1990), у якій він зазначав, що відмінності між менеджментом і лідерством проявляються в п'яти сферах діяльності: визначення напряму діяльності організації, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера і досягнення результатів [1]. Важливі лінії перетину з обраною нами проблемою має концепція лідерства як системи фреймів Лі Боллмен (Lee Bolman) та Дил Теренс (Deal Terrence). Автори цієї концепції розглядають лідерство як сукупність фрагментів (фреймів) діяльності керівника. Фрейм застосовується і як фокус пояснення-розуміння, і кадр розгортки фільму життя організації, і рамки сприйняття-розуміння функціонування та розвитку

організації та лідерства в організації [2]. У роботі Абрахама Залезніка [3] сформульовано загальну проблему форматів взаємодії між процесами лідерства та процесами менеджменту в системах бізнесу. Дослідження аспектів взаємозв'язку психологічних, емоційних та раціональних чинників вибору стилів та моделей лідерства в бізнесі розглянуто в роботах [4-7]. У вітчизняній науці аспекти лідерства досліджують автори робіт [8-13].

Разом з тим необхідно відмітити, що такі феномени, як комплементарність, синергія, рефлексія у процесах лідерства та менеджменту не отримали помітної уваги в науковій літературі з менеджменту та економіки як фактори конкурентоспроможності фірм та іманентні параметри порядку еволюції бізнесу. Питання коеволюції процесів лідерства та менеджменту в сфері підприємництва потребують різностороннього дослідження.

**Мета статті** полягає у дослідженні комплементарних особливостей сучасних концепцій лідерства та менеджменту через призму синергії.

**Результати дослідження.** Ф.Тейлор у системотворчих роботах «Відрядна система» (1895р.), «Цеховий менеджмент» (1903р.), «Принципи наукового менеджменту» (1911р.) обґрунтував базові тези наукового менеджменту: 1) для ефективної роботи підприємства керівництву необхідно створити систему управління, за якої забезпечувалося б максимальне зростання продуктивності праці при найменших видатках; 2) абсолютне дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил; підбір, підготовка і розстановка працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони принесуть найбільшу користь; 3) раціональна оплата за результатами (менші результати - менша оплата, більші результати — вища оплата); 4) раціональне використання функціональних менеджерів, які забезпечують виконання робіт і їх контроль за спеціалізованими напрямками; підтримка товариських стосунків між працівниками і менеджерами [14].

З цього видно, що проблема лідерства Ф. Тейлором на промисловому підприємстві розв'язувалася просто: автоматично об'єднувалася роль менеджера та лідера. Передбачалося функціональне лідерство керівника (менеджера) відповідного рівня за посадою як імператив: обов'язок, право та можливість організувати діяльність «послідовників», якими автоматично мали б ставати підпорядковані йому працівники відповідного підрозділу підприємства. Звідси ж випливало, що менеджер є лідер, що завжди забезпечує визначеність в організації шляхом аналізу та контролю відповідності існуючого порядку заздалегідь розробленим стандартам організації праці та виробництва.

В епоху розвинутої індустріальної економіки (1970-2000 рр.) практики бізнесу, аналітики, які узагальнювали досвід виробництва, вже розділяли області лідерства та менеджменту як дві частково автономні сфери, але трактували лідерство суто як інструмент менеджменту. Розробник концепції тотальної якості У.Е.Демінг визначав лідерство насамперед як метод роботи, що має на меті допомогти робітникам виконати виробничі завдання найкращим чином. М. Мескон., М. Альберт, Ф.Хедоури у



класичній роботі «Основи менеджменту» [15] лідерству присвятили вже цілий розділ. Лідерство тут розглядається як невід'ємна складова роботи команд та груп. При цьому лідерство автори відносять до внутрішніх чинників організації (до такої підсистеми організації, як «люди»).

Абрахам Залезнік у 1980-х роках першим акцентував увагу на категоріальній відмінності між менеджерами та лідерами. Різниця між менеджерами та лідерами, вважає він, полягає насамперед у відмінних смислових концепціях цих категорій. Цілі менеджерів обумовлені скоріше необхідністю, ніж їх бажаннями; вони чудово вміють згладжувати конфлікти між співробітниками і навіть цілими підрозділами - для них важливо, щоб обидві сторони залишилися задоволені, і організація продовжувала діяти. У лідерів, навпаки, спостерігається активне, дуже особисте ставлення до цілей. Лідери працюють на довгострокову перспективу, своєю особистою енергією надихаючи підлеглих і стимулюючи творче начало у роботі. Їхні стосунки з підлеглими і колегами часто бувають дуже емоційними, а їх робоче середовище - хаотичним. Для виживання і, тим більше, для успіху компаніям необхідні і менеджери, і лідери, які здатні успішно виконувати свої повсякденні функції [16].

Вважаємо, що саме А. Залезнік першим, хоча і непрямо, але зачепив важливе питання про комплементарність факторів лідерства та менеджменту в бізнесі. Це питання варте розширеного дослідження, оскільки наявність такого взаємозв'язку підкреслюється багатоманітністю практик конкурентоспроможного бізнесу. Так, побудова оптимальної системи управління в автомобілебудівному концерні «Вольцваген-Порше-Ауді» вимагає одного типу композиції процесів менеджменту та лідерства, тоді як у корпорації «Рошен» ця будова вже має інші параметри підпорядкованості і взаємодії. З іншого боку, система продажів у страховій компанії вимагає вже третьої моделі композиції феноменів лідерства та менеджменту. Аналіз діяльності таких різних систем бізнесу дозволяє зробити висновок, що для всіх типів сучасних конкурентоспроможних компаній з високим ступенем доданої вартості важливим є забезпечення умов синергії, сумісності та взаємодоповнюваності процесів-систем менеджменту та процесів-систем лідерства. Сумісність та доповнюваність умов, посилену впливом різнорідних факторів розвитку, будемо далі називати комлементарністю факторів розвитку.

Поняття «комлементарність» має кілька аспектів ідентифікації. Серед головних варто виділити такі: 1) когнітивний (відкриття, розуміння, пояснення), 2) структурно-функціональний (сили, взаємодії, структури, розподіли, форми); 3) процесний (трансформації, еволюція, алгоритми, генетико-алгоритмічні мережі). Доречно зауважити, що, отримавши у минулому столітті особливий ракурс інтерпретації в процесі розробки основ квантової механіки як першого фундаментального блоку теорії складності, поняття «комлементарність» стало у сучасних умовах багатofункціональним та багатозначним. Це природно, оскільки сучасні умови господарювання характеризуються стрімким зростанням рівня складності проблем глобального середовища. Платформу теорії складності у фокусі

проблем розвитку «Розуму та Людства» сформульовано в роботі К. Майнцера [17].

В економіці вперше близько століття тому теж було застосовано конструкт «комплементарність»:

- 1) К. Менгер у праці [18] розподілив економічні блага на порядки та обґрунтував принцип комплементарності виробничих благ різного порядку.
- 2) Ф. Візер вважав, що базові фактори виробництва є комплементарними, але жоден з них – труд, земля, капітал – не створює доходу сам по собі. ... Підприємець має бути здатним визначити, яка частина цілого продукту відповідатиме вкладу від кожного з трьох продуктивних сил [19, с. 490].

Інституційна теорія внесла дещо нове у розуміння комплементарних факторів та компонент складності економіки. Наш співвітчизник В. В. Липов обґрунтовує, що «комплементарність» ґрунтується на зв'язках і взаємодіях, які мають впорядкований характер, об'єднаних на постійній основі і таких, що забезпечують цілісність, внутрішню диференціацію, самоідентифікацію і саморозвиток економічних систем у процесі господарювання» [20].

Теорія комплементарних активів розвинута у наш час у роботі П. Мілґрома та Дж. Робертса. «Економіка сучасного виробництва: технології, стратегія і організація». Відповідно до концепції цих авторів комплементарними є такі активи, для яких ефект від інвестицій в один актив у разі відсутності інвестицій в інший є нульовим чи від'ємним. При цьому правильним є і зворотне твердження: для отримання позитивного економічного результату фірма повинна одночасно розвивати та використовувати обидва комплементарні активи [21, с. 513].

Базисним ефектом поведінки взаємно-рефлексивних активів є власне додатковість (надлишковість) ефектів, але найбільш принциповим наслідком може стати при певних комбінаціях умов мультиплікативність факторів вигоди [22].

Економіка як система відносин та простір завдань господарських активностей дещо відрізняється функціональним характером від простору завдань менеджменту. Проте вважаємо, що конструкт «активи», як і конструкт «ресурси» чи «потенціал», можна при відповідній модифікації змісту успішно застосувати до проблематики менеджменту та лідерства. Системотворчими компонентами активу у менеджменті та лідерстві є: організаційний капітал, соціальний капітал та гуманітарний капітал. А вони в свою чергу формуються на основі моралі, етикету, знань, організаційної пам'яті, організаційної культури, якості людських ресурсів.

Русло менеджменту розвивається на основі рутини, відображеної в особистому досвіді, фіксованої в усних формах циркуляції інформації, у фахових документах з менеджменту: приписах, нормативах, інструкціях, методиках діяльності, організаційних технологіях, стандартах, регламентах тощо. При використанні цих конструктів ми враховуємо, що економічний процес можна розглядати як адаптацію двох класів економічних

суб'єктів до умов ринкових коливань навколо позиції наближеної рівноваги. В той же час планування та забезпечення розвитку фірми (системи бізнесу) є у загальному вигляді питанням активної пошукової еволюції. У цьому зв'язку проблему оптимальної композиції лідерства та менеджменту доцільно розв'язувати саме як задачу пошукової еволюції. Такі задачі пов'язані з детермінацією генетичних алгоритмів, самоорганізацією та іманентними якостями власне еволюції та коеволюції.

Механізми еволюції та коеволюції мають як універсальний вимір, так і галузеві особливості. Тріада «спадковість – мінливість – відбір» Ч. Дарвіна дозволила говорити про загальні механізми еволюції. Коротке і найбільш ємне формулювання суті поняття еволюції в дарвінізмі: еволюція – це зміна спадкових видових ознак. Х.Й.М.Класеном запропоновано розглядати еволюцію «як процес структурної реорганізації в часі, в результаті якої виникає форма або структура, що якісно відрізняється від попередньої форми» [23].

На нашу думку, еволюція з точки зору розвитку систем інформації – це взаємозалежна зміна циклів використання пам'яті системи та циклів зміни функцій та форм діяльності системи. Системи інформації такого взаємно-рефлексивного типу дають основу для виникнення генетичних алгоритмів пошукової еволюції нових моделей та стилів лідерства, здатних змінювати організаційне середовище.

Вважаємо, що в системах бізнесу саме лідерство генерує форми та структури як організаційні, так і психо-емоційні, які забезпечують ступені структурного та алгоритмічного ускладнення. Проте лідерство як площина дії взаємодіє з площиною організації, тобто менеджменту, за рахунок ефектів додатковості та ефектів доповнюваності: шоки пропозиції лідерства у площині лідерства рефлексивно взаємодіють із шоками попиту лідерства у прийнятті рішень у площині менеджменту. Цей процес відбувається як пошукова еволюція у рамках автопоезису однієї «організаційної особини» та в рамках конкуренції «організаційних особин».

При розв'язанні завдань пошукової еволюції необхідно розглядати і еволюцію середовища, і еволюцію особин як масштаби змін та масштаби розвитку, що взаємозалежні між собою. Власне, нашою мета-метою є досягнення розуміння, якими чинниками зміна якостей зразків впливає на середовище в загальному випадку, коли взаємодіють зразки не тільки вже класифікованих (усталених) видів, а і щойно «породжені» зразки, які поки ще «живуть» без середовища видів собі подібних. Тобто коли «середовище видів» присутнє лише неявно або лише потенційно. В такому разі наше означення «націлює» на можливість еволюції «реального виду» в середовищі потенційно можливих, віртуально актуальних «видів». Це стосується і процесу лідерства у звичному середовищі, і процесів зародження чинників нової моделі лідерства в середовищі потенційно можливому, тобто при самоорганізації попиту та пропозиції лідерства.

В дослідженнях процесів самоорганізації в конкретних системах систем-об'єктів є потреба використовувати такі три типи змістового наповнення концепту «еволюція»: 1) спадково-видовий; 2) форма-структура;



3) оболонка-поток-структура. Але важливим є і 4-й тип: еволюція з точки зору розвитку систем інформації – це взаємозалежна зміна циклів використання пам'яті системи та циклів зміни функцій та форм діяльності системи. Інформаційно-енергетична можливість самоорганізації-адаптації (4 тип) виникає на основі такої архітектонічної властивості складних систем, як рефлексія.

Г. П. Щедровицький бачить зміст рефлексії в тому, що внаслідок діяльності (тобто енергетичних перетворень) з'являються дедалі більш широкі системи об'єктів, які вміщують системи, що існували на попередніх етапах [24]. Для В.А.Лефевра поняття рефлексії знаходиться в принциповій опозиції до поняття діяльності. Рефлексія в розумінні Лефевра – це здатність деяких систем будувати моделі власного «Я» і мати здатність одночасно бачити себе в якості будівничого цих моделей. «Процес передачі підстав для прийняття рішень від одного персонажу до іншого будемо називати рефлексивним управлінням», – зазначає В.Лефевр. Рефлексія, на думку В.Лефевра, функціонально означає: 1) здатність деяких систем будувати (прораховувати) моделі власного стану екзистенції; 2) здатність одночасно «бачити та оцінювати себе» в процесі побудови цих моделей; 3) на основі такого бачення та оцінювання вносити корективи у послідовність власних станів, наслідки та стани взаємовпливу двох (і більше) систем, які розвиваються [25].

Поняття рефлексивності Дж. Сорос окреслює через такі твердження [26]: 1) наші очікування майбутніх подій не є пасивними стосовно самих цих подій, вони можуть трансформуватися, змінюючи «кінцевий» вид результату події; 2) вагома (історична) подія не тільки змінює світ, вона змінює наші уявлення про світ, що в свою чергу здійснює непередбачуваний вплив на світ; 3) неможливо повністю адекватно передати (сформувати) картину світу, в якому ми живемо; 4) реальність існує завжди, навіть тоді, коли вона не підлягає прогнозу, поясненню та розумінню; 5) всі наші концепції можуть бути помилковими; 6) кожна концепція або ідея із часом набуває недоліків; 7) чим більше ваша гіпотеза відрізняється від загальноприйнятої, тим вища ймовірність того, що ви отримаєте прибуток.

Ми вважаємо, що і сама дія, яка викликає рефлексивне зрушення, і помічена подія (рефлексія оточення) є процес-система, тобто і дія, і подія є відкритим системами, які підпорядковані закономірностям потенційної самоорганізації. Нам важливо зауважити, що рефлексія є зв'язком трьох та більше подій: 1) існування дій актора; 2) існування дій співактора; 3) фіксація висновку про те, що думає актор про реакцію співактора на свої дії. Саме так виникає архітектонічна комплементарність-доповнюваність та протиборство елементів двох ортогональних класів внутрішньої структури системи-процесу взаємодії менеджменту та лідерства.

Наскільки важливими є феномени-потенції комплементарності та рефлексії в сучасних фірмах, у сучасних організаціях, засвідчується тим фактом, що конкурентоспроможні фірми сьогодні вимушені на всіх рівнях прийняття рішень – від топ-менеджерів до операційних працівників – використовувати такий метод швидкої адаптації до викликів турбулент-

ності ринкового середовища, як самонавчання. Вважаємо, що сьогодні ефективне самонавчання має відбуватися у формі комплексної діяльно-інформаційної рефлексії, в якій об'єднуються аспекти рефлексії, описані філософом Шедровицьким, математиком Лефевром та бізнесменом Соросом. Відмінність цієї позиції від основоположних принципів школи наукового менеджменту пояснюється тим, що в часи Ф.Тейлора навчання робітників як по часу, так і по якості забезпечувалося на основі поетапного запровадження розробок інженерів, технологів-менеджерів. Цей процес відповідно забезпечувався автоматичним «покладанням» функцій менеджменту та функцій лідерства на власників підприємства та на реалізаторів волі власника.

Організація (підприємство та його наймані працівники) у ті часи розглядалися в першу чергу як засіб досягнення цілей власника підприємства. Воля власника була настільки вагома, що він виступав майже у всіх випадках у якості беззастережного лідера. Часовий період, який визначав зміни на ринках, був настільки великий, що період підготовки та навчання професійних навиків робітників не був критично важливим. Зміна технічного оснащення, номенклатури товарів відбувалася повільно (5-25 років). Взаємозалежність-взаємовплив (рефлексія) між механізмами ринкового та організаційного розвитку була опосередкована кількома рівнями таким чином, що ця рефлексія не помічалася як детерміноване явище, оскільки активи, ресурси, фактори традиційного індустриального виробництва – інформаційно-енергетичні сутності, які мають значну інертність. Менеджери вищої і середньої ланки слідували за впровадженням волі й намірів власника, а також контролювали дотримання відповідності стандартам наукової організації системи виробництва.

Таким чином, вибудовувалися два русла: 1) русло системи владарювання та лідерства; 2) русло системи менеджменту праці. Події та сили в обох руслах були когерентні тільки в межах свого русла. Русло владарювання та лідерства визначало вхідні потоки-сигнали в кібернетичний цикл русла менеджменту та контролювало дії менеджерів і робітників через важелі матеріальної мотивації та страху. Вища інерційність процесів у руслі менеджменту праці дозволяла застосовувати прості методи координації. Рішення, емоції, особисті плани власників бізнесу, насамперед через психологічну підставу їх відтворення, часто бувають спонтанними, тобто набагато менш інерційними, а іноді миттєво можуть коливатися та змінюватися. У цьому зв'язку русло владарювання та лідерства дедалі більше диференціюється на фактори протиборства та взаємодії двох начал: емоційного та раціонального. У нормальних умовах протиборство цих начал урівноважується третім началом – інтуїцією. Подібна ситуація частково спостерігається і в руслі менеджменту праці, проте, через хаотичний розподіл множини центрів емоційних начал, протиборство буває виразним тільки у разі формування режиму групового невдоволення системою влади.

На сучасному етапі розвитку теорій лідерства розглядають такий фактор формування та прийняття рішень, як емоційний інтелект. Розвиток емоційного інтелекту стає на сучасному етапі важливим фактором ефективності



та якості русла лідерства. При позитивному рефлексивному зв'язку між руслом лідерства та руслом менеджменту виникає ефект колективного емоційного інтелекту послідовників. Цим самим генерується ефект позитивної багатоканальної комплементарності. Комплементарними стають емоційний інтелект лідерів та емоційний інтелект послідовників. Комплементарними (взаємодоповнюючими) стають раціональний та емоційний інтелекти лідерів. Взаємодоповнюють один одного раціональний інтелект лідерів, менеджерів та робітників (операторів). Усе це разом забезпечує дедалі більшу синергію факторів конкурентоспроможності бізнесу сучасної фірми.

Ця синергія в свою чергу підтримується комплементарністю таких вольових, інтелектуальних, емоційних, життєлюбних та гуманістичних якостей лідерів: 1) впевненість у винятковій важливості та цінності ідеї, істинне захоплення нею, готовність боротися та жертвувати заради ідеї; 2) відчуття перспективи, здатність до інсайту завдяки інтуїтивній, емоційній та теоретико-раціональній візії невидимих для загалу перспективних цілей та новаторських рішень; 3) подвижництво, служіння спільній справі, здатність розуміти, приймати і фільтрувати потоки критики та самокритики; 4) емоційний потенціал, емоційне багатство та готовність збагачувати емоціями послідовників; 5) вміння зберігати атрибути влади та авторитету, не порушуючи гідності послідовників; 6) розумна наполегливість, витримка та терпіння. Але навіть цього недостатньо. Лідер повинен періодично будувати рефлексійні ланцюжки Лефевра в середовищі фірми стосовно відображення та розуміння рівня сприйняття менеджерами значення і цілей у розрізі кожного з вище указаних шести якостей комплементарності лідерського Его.

Підтвердженням значимості таких рефлексій є одне з правил Ілона Маска: «Шукайте про себе негативні відгуки, особливо від друзів». Коли лідеру це вдається, то поступово в умовах доброзичливості між співробітниками всіх рівнів ієрархії фірми рефлексивно генеруються стани лідерства трьох масштабів: 1) ринковий масштаб стратегій фірми пошуку невидимих цілей та пошуку технологій розв'язання завдань досягнення видимих цілей, що збільшують конкурентні переваги фірми та ключові компетенції її менеджменту; 2) масштаб організації продукування персоналом та активами фірми доданої вартості при виконанні завдань стратегічного, тактичного та оперативного менеджменту; 3) масштаб окремих виробничих дільниць, де з'являються лідери-активісти, що підтримують емоційний інтерес бригад до спільної справи. Відбувається поступова когерентизація системи мотивацій та системи цінностей колективу фірми та підвищення її конкурентоспроможності: конкурентом починає виступати насамперед зовнішній, а не внутрішній актор процесу. Збільшується когерентність інтересів та мотивацій членів колективу фірми на всіх рівнях та між ієрархічними рівнями.

Періодично обговорюючи та оцінюючи результати своєї роботи з лідерами та менеджерами, персонал фірми усвідомлює колективну та особисту відповідальність за свою діяльність. Формується стійка комплементарність системи матеріальної та емоційної мотивації підвищення продуктивності праці та виробництва в цілому. Всі робітники фірми на

основі відкриття-пояснення-розуміння горизонту майбутніх досягнень та емоційно мотивованого прагнення до далекоглядних цілей сприяють успіху лідерів та менеджерів, що нелінійним чином посилює успіхи фірми в цілому та фонд оплати працівників. Система менеджменту фірми, нормативна та фактична, гармонізується з атмосферою лідерства та потребами організаційних змін.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, лідерство та менеджмент доцільно розглядати як поєднання подій та зусиль. Лідерство має значимість в оперативному, тактичному та стратегічному вимірі для менеджменту. Залежно від конкретних обставин розвитку бізнесу ці терміни зближуються, інколи частково перетинаються та переплітаються. Одна і та сама особа може виконувати ролі працівника, члена керівництва, лідера чи менеджера. Це потребує певного розділення психологічного простору самоусвідомлення на два підпростори з автономною логікою розвитку, яка задається стилем спілкування-взаємодії з формально чи неформально підлеглими. Йдеться про поняття «комплементарність», змістовно-смісловий конструкт якого в менеджменті застосовується не виправдано рідко. Вважаємо, що це створює певні бар'єри в розумінні та формуванні факторів розвитку продуктивних сил як на рівні національної економіки, так і на рівні господарюючих суб'єктів. Адже при плануванні факторів розвитку бізнесу необхідно враховувати, що існують різноманітні класи, які не взаємодіють між собою безпосередньо лінійно-функціонально, але за відповідних обставин стають підставою кібернетичних циклів інноваційного стрімкого розвитку економічних систем. Зокрема такими класами комплементарних феноменів, що можуть генеруватися процесами психологічної природи, є лідерство та менеджмент. Труднощі виявлення вигід від синергізму лідерства та менеджменту закладені у векторній природі цього синергізму, тобто у спіральній динаміці колініарності, компланарності та комплементарності цих векторних процесів.

Перефразовуючи вислів Н. Бора [27, с. 393] стосовно тектонічної природи корпускулярно-хвильової комплементарності матерії, варто наголосити, що сама природа управління бізнес-процесами як засобом розв'язання (зняття) невизначеності траєкторії руху окремих акторів бізнесу, окремих видів бізнесу, результатів коеволюції бізнесу-економіки-держави приводить до необхідності застосування комплементарних систем описання еволюції бізнесу і в площині лідерства, і в ортогональній до неї площині менеджменту рівноправно.

Характер, формат та зміст лідерства сильно залежать від моделі організації внутрішнього порядку фірми та моделі характерної поведінки ринкового простору, в якому діє, конкурує та розвивається фірма. Система лідерства та система менеджменту в конкурентоспроможних фірмах розвивається, адаптується до викликів ринків і зрештою еволюціонує в процесі зміни режимів самоорганізації. Важливим є виявити, зрозуміти та описати детермінанти цієї еволюції, що може бути предметом подальших наукових досліджень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotter, John. A force for change: how leadership differs from management / New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1990.
2. Bolman, Lee G., et al. *Reframing organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017, 499 P.
3. Zaleznik, Abraham. Managers and leaders: are they different? *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, 2004, 18.3: 171-177.
4. Damen F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 2008. V. 38. P. 868–902.
5. Diefendorff J.M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. 2010. P. 227–267.
6. George J.M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*. 2000. V. 53. P. 1027-1055.
7. Hochschild A.R. The managed heart: The commercialization of feeling // Berkeley: University of California Press, 2003. 327 p.
8. Куцик П. О., Ковтун О. І., Башнянин Г. І. Джерела і стратегії розвитку та забезпечення конкурентного лідерства сучасних корпорацій у глобальній економіці // *Економіка України*, 2015, 7. С. 72-86.
9. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2012, 137: 49-52.
10. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*, 2012, 1, 95-103.
11. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
12. Михайличенко В. Модель ефективного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2018, 3, 48-56.
13. Shtuler, I., Cherlenyak, I., Domyshche-Medyanik, A., & Voitovych, S. (2017). Conditions of formation and stimulation of the activators of innovative development of Ukraine. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 4), 150-160.
14. Taylor, Frederick W. Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 1914, 7.3: 266-269.
15. Mescon, M.H. Fundamentals of Management / M.Kh. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. - M.: Williams, 2016. - 672 p.
16. Zaleznik, Abraham. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 1992, 70.2: 126-135.
17. Mainzer K. Thinking in Complexity: The Complex Dynamics of Matter, Mind, and Mankind / K. Mainzer. – 2-nd and extended Ed-n. – New York : Springer, 1996.
18. Menger K. The Foundation of political economy. The Austrian school in political economy. M.: Economy, 1992. 496 p.
19. Viser F. Theory of public economy. The Austrian school in political economy / F. Viser. – M.: Economy, 1992. 496 p.
20. Липов В.В. Інституційна комплементарність: від моделі ринкової економіки до концепції множинності варіантів капіталізму. *Економічна теорія*. 2010. № 2. С. 47–48.
21. Milgrom P., Roberts J. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *The American Economic Review*. 1990. №80(3). P. 511–528.
22. Pastor-Agustín G., Marisa Ramírez-Alesón M., Espitia-Escuer M. Complementary Assets and Investment Decisions. *Emerging Markets Finance & Trade*. 2011. Vol. 47, Supplement 5, pp. 25–39.



23. Классен Х. Дж. М. Проблемы, парадоксы и перспективы эволюционизма. *Альтернативные пути к цивилизации* / ред. Н. Крадин, А. Коротаев, Д. Бондаренко, В. Лынша. М.: Логос, 2000. С. 6–23.
24. Щедровицкий Г. П. Автоматизация проектирования и задачи развития проектно-конструкторской деятельности. *Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании*. Москва: Стройиздат, 1975. С.527.
25. Лефевр В. А. Рефлексия. М.: Когито-Центр, 2003. 496 с.
26. Сорос Дж. Криза глобального капіталізму. (Відкрите суспільство під загрозою) / пер. з англ. Р. Качук, А. Фролкін. Київ: Основи, 1999. С. 109.
27. Бор Н. Избранные научные труды: в 2 т. Т. II. М.: Наука, 1971. 674 с.

## REFERENCES

1. Kotter, John. A force for change: how leadership differs from management / New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1990 [in English].
2. Bolman, Lee G., et al. *Reframing organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017, 499 P [in English].
3. Zaleznik, Abraham. Managers and leaders: are they different? *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, 2004, 18.3: 171-177 [in English].
4. Damen F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 2008. V. 38. P. 868–902 [in English].
5. Diefendorff J.M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. 2010. P. 227–267 [in English].
6. George J.M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*. 2000. V. 53. P. 1027-1055 [in English].
7. Hochschild A.R. The managed heart: The commercialization of feeling // Berkeley: University of California Press, 2003. 327 p [in English].
8. Kutsyk, P. O., Kovtun, O. I., & Bashnianyn, H. I. (2015). Dzherela i stratahemy rozvytku ta zabezpechennia konkurentnoho liderstva suchasnykh korporatsii u hlobalnii ekonomitsi [Sources and strategies for the development and competitive leadership of modern corporations in the global economy]. *Ekonomika Ukrainy - Ukraine economy*, 7: 72-86 [in Ukrainian].
9. Pryimak, V. (2012). Model profesiinykh kompetentsii suchasnoho menedzhera [Model of professional competencies of a modern manager]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika - Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy* 137, 49-52 [in Ukrainian].
10. Drohomiretska, M. I. (2012). Stanovlennia i rozvytok pryntsyypiv menedzhmentu ta yikhnia rol u diialnosti suchasnykh orhanizatsii [Formation and development of management principles and their role in the activities of modern organizations]. *Ekonomichni nauky. Ser.: Ekonomika ta menedzhment – Economic sciences. Ser. : Economics and Management*, 1, 95-103 [in Ukrainian].
11. Bizo, L., Ibragimova, I., Kikot, O., Baran, E., & Fedorov, T. (2012). *Rozvytok liderstva [Leadership development]*. Kyiv : Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini» [in Ukrainian].
12. Mykhailychenko, V. (2018). Model efektyvnoho liderstva [Model of effective leadership]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy - Theory and practice of social systems management*, 3, 48-56 [in Ukrainian].
13. Shtuler, I., Cherlennyak, I., Domyshche-Medyanik, A., & Voitovych, S. (2017). Conditions of formation and stimulation of the activators of innovative development of Ukraine. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 4), 150-160 [in English].

14. Taylor, Frederick W. Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 1914, 7.3: 266-269 [in English].
15. Mescon, M.H. Fundamentals of Management / M.Kh. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. - M.: Williams, 2016. - 672 p [in English].
16. Zaleznik, Abraham. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 1992, 70.2: 126-135 [in English].
17. Mainzer K. Thinking in Complexity: The Complex Dynamics of Matter, Mind, and Mankind / K. Mainzer. – 2-nd and extended Ed-n. – New York : Springer, 1996 [in English].
18. Menger K. The Foundation of political economy. The Austrian school in political economy. M.: Economy, 1992. 496 p [in English].
19. Viser F. Theory of public economy. The Austrian school in political economy / F. Viser. – M.: Economy, 1992. 496 p [in English].
20. Lypov, V.V. (2010). Instytutsiina komplementarnist: vid modeli rynkovoï ekonomiky do kontseptsii mnozhynnosti variantiv kapitalizmu [Institutional complementarity: from the market economy model to the concept of multiple options for capitalism]. *Ekonomichna teoriia - Economical theory*, 2, 47–48 [in Ukrainian].
21. Milgrom P., Roberts J. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *The American Economic Review*. 1990. №80 (3). P. 511–528 [in English].
22. Pastor-Agustín G., Marisa Ramírez-Alesón M., Espitia-Escuer M. Complementary Assets and Investment Decisions. *Emerging Markets Finance & Trade*. 2011. Vol. 47, Supplement 5, pp. 25–39 [in English].
23. Klassen, Kh. Dzh. M. (2000). *Problemy, paradoksy i perspektivy evolyutsionizma. Al'ternativnyye puti k tsivilizatsii* [Problems, paradoxes and perspectives of evolutionism. Alternative paths to civilization]. M.: Lohos [in Russian].
24. Shchedrovyytskyi, H. P. (1975). *Avtomatyzatsyia proektyrovannya y zadachy razvytyia proektyrovochnoi deiatelnosti. Razrabotka y vnedrenye avtomatyzirovannykh system v proektyrovannyi* [Design automation and development tasks of design activities. Development and implementation of automated systems in design]. Moskva: Stroiyzdat [in Russian].
25. Lefevr, V. A. (2003). *Refleksyia* [Reflections]. M.: Kohyto-Tsentr [in Russian].
26. Soros, Dzh. (1999). *Kryza hlobalnoho kapitalizmu* [The crisis of global capitalism]. (R. Tkachuk, A. Frokin, Trans). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
27. Bor, N. (1971). *Izbrannyye nauchnyye trudy* [Selected scientific works]. (Vols. 1-2). M.: Nauka [in Russian].