

**Nataliia Rudyk. Development of Alternative Areas of Budgeting as a Way of Marketing Management.** The article discusses the essence of budgeting. It is emphasized that in budgeting there is a transition from traditional budgeting to new, alternative lines of budgeting. Through the study of various sources, it has been investigated that traditional budgeting in the use process has had many shortcomings, which sometimes led to the rejection of its use (unrealistic strategic indicators, the variability of the macroeconomic environment, deterioration of corporate culture during the competition for the budget).

Analyzed alternative approaches to traditional budgeting. In particular: Rolling forecast, Last year plus percentage, Bottom up, Top down, Activity based budgeting, Zero based budgeting, Demand pull, Driver-based planning.

Also, attention is paid to such methods of budgeting, as budgeting on the basis of priorities, conference decisions, budgeting on the basis of performance, participation in the budget, budgeting with limited resources.

It is concluded that all these new directions of budgeting combine the basing on a marketing approach in which strategic decisions of organizations and enterprises are based on the study of the needs of consumers of goods and services. Also, there are mechanisms where end consumers are the ones who make final decisions about directing funds and resources.

This made it possible to assume the application of another approach to marketing budgeting as a management technology, designed to develop and implement the strategic objectives of an enterprise or organization aimed at shaping and meeting the needs of consumers.

**Key words:** budgeting, moving budget, bottom-up budget, future-based budget, zero-based budget, demand-driven budget, top-down budget.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2018 р.

УДК 332.012.334

**Любов Ліпич,**

доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки;  
E-mail: Lipych.Liubov@eenu.edu.ua

**Лариса Янковська,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри страхування, Приватний вищий навчальний заклад «Львівський університет бізнесу та права»;  
E-mail: business\_law@ukr.net

**Оксана Хілуха,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки;  
E-mail: oksaanka@ukr.net

**Мирослава Кушнір,**

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Приватний вищий навчальний заклад «Львівський університет бізнесу та права»;  
E-mail: oksaanka@ukr.net

**Ірина Волинець,**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
E-mail: irynavolynets15@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-74-81>

## **Активізація лідерського потенціалу за різних умов діяльності комунальних підприємств**

Задля підвищення ключових фінансових показників й обґрунтування ролі у фінансовому забезпеченні органів місцевого самоврядування, доцільно поглиблювати наукові уявлення й удосконалювати практичні підходи до вдосконалення системи управління комунальними підприємствами.

---

© Ліпич Л., Янковська Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І., 2018

Доведено, що наявність і якість лідерського потенціалу ще не означають належного формування трудового потенціалу комунальних підприємств. Для вдосконалення цього процесу комунальним підприємствам потрібно активізувати лідерський потенціал

За результатами проведеної оцінки вдосконалено методика ситуаційного лідерського впливу та встановлено, що найбільш важливим керівники комунальних підприємств вважають залучення лідерів до вирішення ситуацій, що містять ознаки загроз і виникають у зв'язку з дією зовнішніх чинників.

На основі проведеного дослідження запропоновано виділити на комунальних підприємствах новий управлінський процес – управління лідерством, що ґрунтується на наявній теоретичній базі й передбачає появу нових концепцій лідерства, ураховує особливості функціонування комунальних підприємств, зокрема виконання ними важливої соціальної місії та фінансування діяльності органів місцевого самоврядування – засновників підприємств, а також соціальну відповідальність перед трудовим колективом; охоплює всі процеси управління персоналом і виходить за їх межі в рамках менеджменту якості, менеджменту змін й антикризового менеджменту; попереджає можливі загрози у сфері лідерства, у тому числі невдалий підбір кадрів на керівні посади, нереалізованість концепцій лідерства, призводить до зниження ефективності управління, а також деструктивного лідерства.

**Ключові слова:** активізація лідерського потенціалу, ситуаційні теорії лідерства, кризові умови діяльності, освітньо-фаховий потенціал, кар'єрний потенціал, мотиваційний потенціал, комунікативний потенціал.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Спостереження за роботою вітчизняних комунальних підприємств доводять існування певних проблем у формуванні підходів до управління. Однією з них є певна консервативність у питаннях лідерства. Так, серед опитаних керівників комунальних підприємств західних областей України (директори підприємств і їхні заступники, начальники підрозділів, усього – 87 осіб) лише дев'ятеро ствердно відповіли на запитання щодо наявності на підприємствах цілеспрямованої кадрової роботи щодо формування й використання лідерського потенціалу. Десятеро зауважили, що ведеться робота за окремими напрямками, наприклад урахування лідерських здібностей при призначенні працівників на певні ділянки роботи (ситуаційний підхід), а також під час добору та просування працівників кар'єрними сходинками (концепція лідерських якостей). За твердженням решти керівників, системні заходи щодо реалізації концепцій лідерства на підприємствах відсутні. Задля виконання покладених на комунальні підприємства завдань і досягнення високої ефективності їхньої роботи доцільно поглиблювати наукові уявлення та вдосконалювати практичні підходи до формування трудового й, зокрема, їхнього лідерського потенціалу.

**Аналіз досліджень із цієї проблеми.** Загальні закономірності та окремі елементи лідерства в управлінні комунальними підприємствами розглянули у своїх працях П. Акхаван, Г. Бабенко, О. Базарна, А. Бережна, П. Болтон, М. Бруннермаєр, Дж. Ван дер Ве, Л. Вельдкамп, В. Войцехівський, І. Гуськова, А. Даст'ярі, М. Дембицький, А. Дубас, І. Запатріна, М. Захеді, М. Ільховська, О. Квінтеро, В. Логвиненко, В. Лук'янов, І. Майорова, М. Миговський, А. Миргородська, Н. Сментина, Л. Стіл, Л. Столяр, М. Юдін, Л. Янковська, С. Яроміч та ін.

Не применшуючи досягнень теорії лідерства в управлінні комунальними підприємствами, зауважимо, що досі не обґрунтовано комплексних рекомендацій щодо активізації лідерського потенціалу за різних умов їхньої діяльності, що доводить актуальність теми дослідження.

**Мета й завдання статті** полягають у виокремленні принципово відмінних умов діяльності підприємств, що вимагають лідерського втручання, закономірності його активізації за різних умов діяльності підприємства, обґрунтуванні ситуаційної теорії лідерства для активізації лідерського потенціалу комунального підприємства.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Для використання лідерського потенціалу комунального підприємства потрібно виокремити сфери дійсної ефективності залучення цього ресурсу. Тобто потрібно відштовхуватися від змісту основної діяльності підприємства, тих ситуацій, із якими найчастіше зіштовхуються працівники, для найкращого розв'язання яких необхідний лідерський потенціал і його правильна активізація.

Застосування концепції особистісних рис лідера, найбільш розробленої та обґрунтованої в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників менеджменту, широко апробованої в практиці управління підприємствами не потребує додаткової аргументації. Утім, після етапу інтеграції положень цієї концепції в систему управління персоналом комунального підприємства виникає чергове запитання: яким чином слід використовувати трудові ресурси для досягнення найкращих результатів від їхніх лідерських якостей? Відповідь на це запитання потребує аналізу особливостей другої відомої концепції лідерства – ситуаційного, що, згідно з емпіричним дослідженням, частково використовується в практиці управління комунальними підприємствами.

Лідерський потенціал є частиною трудового потенціалу підприємства, сформованого на засадах лідерства, що враховує особистісні лідерські потенціали всіх працівників як керівного, так і рядового складу, а також ефекти їх взаємодії. С. В. Ситнік зазначає, що особистісний потенціал є однією з умов досягнення успіху в тій чи іншій діяльності, він активізується в умовах взаємодії між працівниками для досягнення спільної мети, а ефективність професійної взаємодії керівника визначається його особистісним потенціалом. Феномен особистісного потенціалу, на думку науковця, впливає на вибір стратегії й розвиток стилю управління [1, с. 168].

Отже, для того щоб визначити напрями використання лідерського потенціалу, потрібно обґрунтувати завдання соціальної взаємодії, що в кінцевому результаті за їх належного виконання дають змогу досягнути мети діяльності організації. Відповідно до наукових уявлень [2], серед принципово відмінних умов діяльності підприємств, що вимагають лідерського втручання, потрібно виокремити нормальні й кризові умови діяльності.

Якщо за нормальних умов комунальне підприємство орієнтується, насамперед, на забезпечення населення якісними послугами в повному обсязі, а відтак – забезпечення додаткового доходу до місцевого бюджету, то в кризових умовах особливої ваги набуває соціальна значимість комунальних підприємств, їх відповідальність перед споживачами комунальних послуг і місцевою громадою.

Відтак навіть у кризових умовах при нігілізації мети одержання прибутку, комунальні підприємства не можуть дозволити собі скорочувати якість чи обсяг послуг, що надаються споживачам. Таке становище комунальних підприємств і зумовлює необхідність напрацювання особливого методичного підходу для забезпечення їх функціонування на засадах лідерства в кризових умовах діяльності.

Відштовхуючись від актуальності соціальних взаємодій у досягненні спільної мети організації (комунального підприємства), доходимо висновку, що кризові умови накладають певні вимоги до активізації лідерського потенціалу як одного з напрямів соціальної взаємодії, залежно від типу відносин на підприємстві – керованої чи некерованої, що визначається відсутністю або наявністю дублюючих підсистем неформального лідерства.

Аналізуючи на підставі спостереження за роботою комунальних підприємств особистісний потенціал керівників, у тому числі лідерський, виявляємо закономірності його активізації за різних умов діяльності підприємства (див. табл. 1).

*Таблиця 1*

**Закономірності активізації особистісного потенціалу керівників комунальних підприємств за нормальних та кризових умов роботи**

<b>Елемент особистісного потенціалу</b>	<b>Активізація за нормальних умов праці</b>	<b>Активізація за кризових умов праці</b>
Освітньо-фаховий потенціал	Активізується для виконання поточних і стратегічних завдань діяльності підприємства	Активізується з метою пошуку оптимальних шляхів уникнення загрози
Кар'єрний потенціал	Активізується для здобуття авторитету як керівника кращого комунального підприємства	Активізується в пошуку найкращих можливих кар'єрних варіантів, може супроводжуватися зміною місця праці
Мотиваційний потенціал	Активізується для досягнення високої продуктивності праці, творчого натхнення до раціоналізаторської роботи, забезпечення трудової дисципліни	Активізується для підтримки мотивації за умов неможливості забезпечення фінансово-матеріального стимулювання через скорочення витрат
Комунікативний потенціал	Активізується для забезпечення зовнішніх зв'язків та утворення кластерів для розвитку підприємства	Активізується для залагодження конфліктів та досягнення єдності в діяльності всіх працівників підприємства
Лідерський потенціал	Активізується для підвищення якості послуг, що надаються, розвитку інтелектуального, кадрового, інноваційного потенціалу підприємства	Активізується як відповідь на виклики існуванню та нормальній роботі підприємства

*Сформовано авторами на основі власних досліджень.*

Під час проведення аналізу відштовхуємося від освітньо-фахового потенціалу [3] як фундаментального чинника формування ключових компетенцій керівного складу комунального підприємства. Кар'єрний потенціал характеризує прагнення до саморозвитку керівних кадрів, ураховує мотивацію до зміни місця роботи з урахуванням кадрових пріоритетів. У рамках мотиваційного потенціалу здійснюється зіставлення цілей підприємства та особистих цілей керівника, а також здатність забезпечити мотивацію підлеглих у досягненні спільних цілей. Комунікативний потенціал описує здатність налагоджувати комунікації (як формальні, так і неформальні) з метою забезпечення належної якості інформаційного обміну. У підсумку, усі елементи об'єднуються на основі лідерського потенціалу, що враховує елементи освітньо-фахового (готовність, передусім компетентнісна, бути лідером), кар'єрного (визначає прагнення бути лідером у колективі та за його межами, впливає на задоволеність місцем праці й готовністю до його зміни), мотиваційного (впливає на мотивацію лідера – готовність надихати на досягнення стратегічних цілей), комунікаційного (готовність прийняти на себе соціальну роль лідера та конектора для колективу).

Зважаючи на висловлені міркування, підтримуємо думку А. Іващенко, котрий вважає, що активізація лідерського потенціалу – це системно організована діяльність суб'єктів лідерського потенціалу, у ході якої відбувається стимулювання та посилення прояву ними ціннісної рефлексії, творчості, самостійності й ініціативи, важливих, із погляду розвитку здібностей до успішного здійснення лідерства [4, с. 121]. Утім, наголосимо, що активізація лідерського потенціалу має описувати згадане посилення прояву низки елементів лідерського потенціалу, але й відповідність умовам діяльності підприємства.

Зауважимо, що станом на сьогодні теорія управління комунальними підприємствами дещо відстає в розвитку від сучасних досягнень менеджменту підприємств некомунальної форми власності. У підходах до управління комунальними підприємствами спостерігаємо консерватизм, певний спротив змінам і запровадженням нових форм, систем, механізмів управління. Особливо яскраво такі тенденції проявляються в конкретних ситуаціях, зокрема нестандартних, таких, що їх вирішення вимагає творчого підходу, лідерських якостей.

Обґрунтування ситуаційної теорії лідерства для активізації лідерського потенціалу комунального підприємства потрібно розпочати з уточнення змісту поняття ситуація. Так, наприклад, Д. А. Волківська аналізуючи «ситуаційну теорію лідерства», зауважує, що лідерство – це продукт ситуації, тобто властивості, риси або якості лідера проявляються, відповідно до цієї теорії, через відносини, підкреслює другорядне значення особистісних якостей лідера. Прихильники «ситуативної теорії» Р. Бейлі, Т. Ньюколе та А. Хейр, котрі створили теорії «лідерства як функції ситуації», вважають, що особи, перебуваючи в різних групах, займаючи різне становище, виконують різні ролі, а отже, лідерство залежить більшою мірою від умов входження особистості в різні ситуації [5, с. 2]. Потрібно звернути увагу також на «модель різнобічного зв'язку» Г. Юкла. Автор поділяє чинники, що визначають вплив лідера на ефективність роботи команди, на дві групи: чинники безпосереднього впливу – вплив лідера на інтенсивність роботи, його знання своєї справи, розподіл ресурсів, згуртованість групи й співробітництво між її членами та ситуаційна група чинників, таких як система винагород, правила, прийняті в організації, технології, що використовуються, та вид завдань виконуваних послідовно [6, с. 285].

У ході проведеного дослідження, ураховуючи аналіз особливостей управління комунальними підприємствами, доведено, що формування лідерського потенціалу не може вважатися завершеним до тих пір, поки не будуть напрацьовані способи його активізації. Пошук методичного підґрунтя активізації лідерського потенціалу доводить залежність цього процесу від умов діяльності комунального підприємства. Відтак не можемо погодитись із підходом щодо трактування лідерства як продукту ситуації. За такого підходу можливо розглядати лише неформальне лідерство. В умовах управління лідерським потенціалом як цілеспрямованого управлінського процесу послідовно відбувається перехід від формування лідерського потенціалу до його активізації.

З. Антонова щодо ситуаційної теорії лідерства зауважує, що, не відкидаючи теорії рис, прихильники цієї теорії вважають лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування в різних ситуаціях групового життя висувають на передній план конкретних індивідів, які кращі за інших хоча б за однією якістю. Оскільки в конкретній ситуації актуальною є певна якість, то лідером стає той індивід, який наділений нею. Відкинувши твердження про набуття якостей із народження, представники цієї теорії висловлюють свої переконання, що

конкретна ситуація стимулює й забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводять, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності. Часто внаслідок дії стереотипів людина-лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер узагалі. Визнання лідером в окремії ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на роль лідера й наступного разу [7, с. 121–122]. У цілому вважаємо, що сучасний стан концепції, який охоплює трактування лідерства як продукту ситуації, значною мірою описує неформальний складник лідерства та практично не враховує формальну.

Необхідне й уточнення поняття «ситуація». Звернемося до наявних теоретичних напрацювань за цим напрямом. А. В. Равино стосовно поняття ситуації стверджує, що це конкретний набір обставин, котрі впливають на лідерство в певний конкретний час. Ситуацію характеризують завдання, що виконуються, трудові процеси, зовнішнє середовище, члени колективу. Найчастіше особа стає лідером завдяки активній адаптації до змінного середовища, здатності використовувати свої якості в ситуації, що склалась, і встановлювати міжособистісні відносини «ситуація – лідер – послідовники» [8, с. 13].

Для оцінки особливостей активізації лідерського потенціалу в різних умовах діяльності комунальних підприємств здійснено інтерв'ювання директорів, заступників директорів і керівників підрозділів 19 комунальних підприємств областей Західної України. За результатами встановлено, що ситуації, які вимагають лідерського впливу, оцінюють таким чином (див. рис. 1). Діаграму побудовано на основі середнього бала, присвоєного респондентами тій чи іншій ситуації: вищий бал означає вищу потребу в лідерському впливі. За результатами проведеної оцінки вдосконалено методика ситуаційного лідерського впливу та встановлено, що найбільш важливим керівники комунальних підприємств вважають залучення лідерів до вирішення ситуацій, що містять ознаки загроз і виникають під зовнішніх чинників. Як бачимо, найбільш важливим залученням лідерів до розв'язання певних проблем керівники комунальних підприємств вважають ситуації, що містять ознаки загроз і виникають у зв'язку з дією зовнішніх чинників. Це пояснюється тим, що зовнішнє середовище є слабопередбачуваним і виникнення загроз у ньому часто не прогнозоване в повному обсязі. Натомість наявність сильного лідера сприяє активізації потенціалу підприємства та дає змогу уникнути складних наслідків настання загроз чи кризових ситуацій. Не менш важливою вважається й притаманна лідерам ініціативність у ситуаціях, пов'язаних із появою нових можливостей для підприємства.

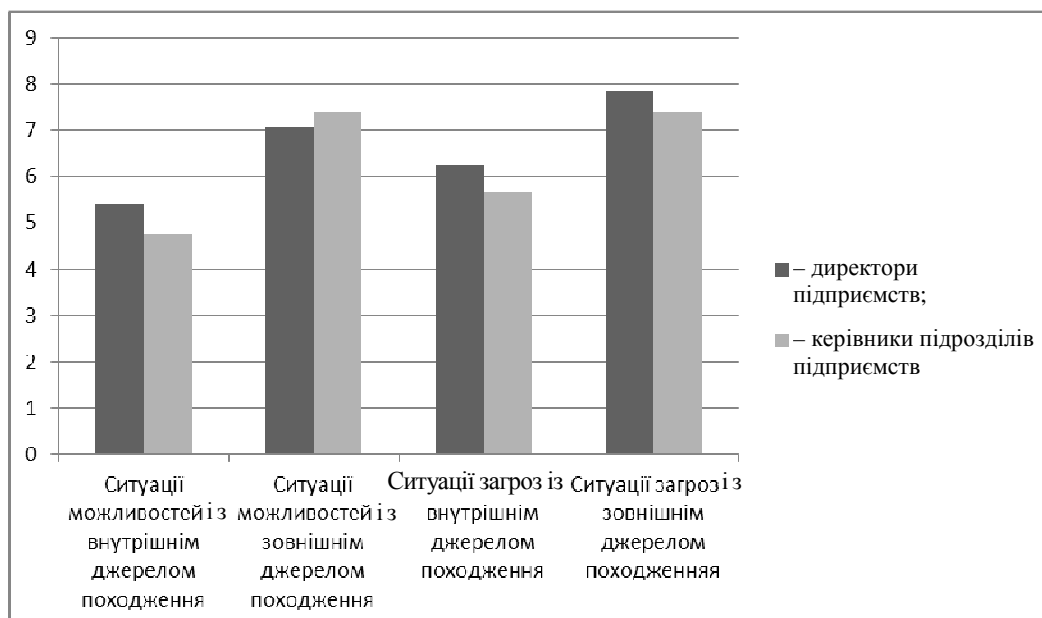


Рис. 1. Оцінка ситуацій, які вимагають лідерського впливу

Сформовано авторами на основі власних розрахунків.

У ході опитування керівники підтвердили, що часто безініціативні підлеглі можуть становити не меншу загрозу ніж загрози зовнішнього середовища, оскільки втрачені можливості можуть прирівнюватися

до провалу окремих функцій комунального підприємства. Так, в умовах недофінансування соціально важливих проектів украї важливою є підтримка іноземних інвесторів, здобуття якої вимагає певної активності від колективу комунального підприємства.

На третьому місці, на думку керівників комунальних підприємств, є ситуації, що супроводжуються певними загрозами з боку внутрішнього середовища підприємства – як працівників, так і непередбачуваних збоїв у технологічних процесах чи нещасних випадках на виробництві. У таких ситуаціях вплив лідера визначається здатністю згуртувати колектив та активізувати наявні ресурси – адміністративні, людські, фінансові тощо для якнайшвидшого розв'язання проблем, що виникають. Останнє місце посідають можливості, пов'язані з внутрішнім середовищем комунального підприємства. Керівники пояснюють це тим, що на сьогодні в рамках окремого підприємства працівнику досить складно реалізуватись і лідеру потрібно відводити роль ініціатора розвитку персоналу, котрий, може досить успішно слугувати різним управлінським механізмам, зокрема, стимулюванню розвитку та підвищенню кваліфікації й мотивації успіхів в інноваційній діяльності тощо.

Важливим питанням, ураховуючи вищевказане, є вибір лідера. О. Борисюк зауважує: «Саме сформовані конкретні обставини визначають вибір лідера й детермінують його поведінку. Ситуаційні теорії не відкидають важливої ролі індивідуальних якостей особистості, але й не абсолютизують їх, віддаючи перевагу обставинам. У сучасних динамічних, конкурентних, інформаційно насичених умовах управлінська діяльність стала значно складнішою, оскільки керівнику доводиться виконувати велику кількість ситуативних завдань, а це потребує вміння об'єктивно оцінити конкретну, відмінну від інших ситуацію й прийняти оптимальне рішення. Тому лідером може бути той керівник (працівник), який має якості, що дають йому змогу не лише з турботою про теперішній момент, але й із поглядом у перспективу проаналізувати та розв'язати конкретну професійну, ділову ситуацію. Отже, ситуаційний підхід є дієвим і потребує більш широкого використання» [9, с. 27–28].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Задля підвищення ключових фінансових показників й обґрунтування ролі у фінансовому забезпеченні органів місцевого самоврядування доцільно поглиблювати наукові уявлення та вдосконалювати практичні підходи до вдосконалення системи управління комунальними підприємствами

Доведено, що наявність і якість лідерського потенціалу ще не означає належного формування трудового потенціалу комунальних підприємств. Для вдосконалення цього процесу комунальним підприємствам потрібно активізувати лідерський потенціал

За результатами проведеної оцінки вдосконалено методику ситуаційного лідерського впливу та встановлено, що найбільш важливим керівники комунальних підприємств вважають залучення лідерів до вирішення ситуацій, що містять ознаки загроз і виникають у зв'язку з дією зовнішніх чинників

На основі проведеного дослідження запропоновано виокремлення нового управлінського процесу на комунальних підприємствах – управління лідерством, що засновується на реальній теоретичній базі й передбачає появу нових концепцій лідерства, ураховує особливості функціонування комунальних підприємств, зокрема виконання ними важливої соціальної місії та значення для фінансування діяльності органів місцевого самоврядування – засновників підприємств, а також соціальну відповідальність перед трудовим колективом; охоплює всі процеси управління персоналом і виходить за їхні межі в межах менеджменту якості, змін й антикризового менеджменту; попереджає можливі загрози у сфері лідерства, у тому числі невдалий підбір кадрів на керівні посади, нереалізованість концепцій лідерства, що спричиняє зниження ефективності управління, а також деструктивне лідерство.

#### *Джерела та література*

1. Ситнік С. В. Особистісний потенціал як умова професійної взаємодії. *Вісник Одеського національного університету. Психологія*. 2012. Т. 17. Вип. 8. С. 168–175.
2. Arslan A. Leadership in Crisis Management (Kriz Yönetiminde Liderlik) (November 21). *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 2009. URL: <https://ssrn.com/abstract=1712878> (дата звернення: 26.10.2017).
3. Янковська Л. А., Рубльов В. В. Застосування концепції лідерських якостей при доборі працівників комунальних підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал/уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. № 3 (9). С. 27–32.*
4. Іващенко А. Активізація лідерського потенціалу студентів вищих навчальних закладів у процесі позанавчальної діяльності на засадах компетентнісного підходу. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди». Педагогіка. Психологія. Філософія*. 2013. Вип. 28 (2). С. 117–123.

5. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 45–47.
6. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*. 1999. № 10 (2). P. 285–305.
7. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 4. С. 120–127
8. Равино А. В. Основы лидерства. Минск: БГТУ, 2014. 85 с.
9. Борисюк О. М. Використання основних підходів до вивчення психології лідерства в сучасному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Психологічна»*. 2012. Вип. 1. С. 22–33.

#### **References**

1. Sitnik C. V. (2012) Osobystisnyy potentsial yak umova profesynoyi vzayemodiyi. [Personality Potential as a Condition of Professional Interaction] – *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu – Psykholohiya Bulletin of Odessa National University. Psychology*. Т. 17, Vip. 8 [in Ukrainian].
2. Arslan A. Leadership in Crisis Management (Kriz Yönetiminde Liderlik) (November 21). *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 2009. URL: <https://ssrn.com/abstract=1712878> (дата звернення: 26.10.2017) [in English].
3. Yankovska L. A., Rublev V. V. (2017) Zastosuvannya kontseptsiyi lider's'kykh yakostey pry dobori pratsivnykiv komunal'nykh pidpryyemstv [Application of the concept of leadership qualities in the selection of employees of communal enterprises] – *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky : zhurnal. / uklad. Lyubov Hryhorivna Lypych, Myroslava Bohdanivna Kulynych. Luts'k. – The Economic Journal of the Lesia Ukrainka East-European National University: Journal. / layout. Lyubov Grigorievna Lypych, Myroslava Bogdanovna Kulinich. Lutsk: Tower-Print, No. 3 (9). S. 27–32 [in Ukrainian]*.
4. Ivashchenko A. (2013) Aktyvizatsiya lider's'koho potentsialu studentiv vyshcheykh navchal'nykh zakladiv u protsesi pozanavchal'noyi diyal'nosti na zasadakh kompetentnisnogo pidkhodu. [Activization of the leadership potential of students of higher educational institutions in the process of extra-curricular activities on the basis of a competent approach]. *Humanitarnyy visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchal'noho zakladu «Pereyaslav-Khmel'nyts'kyu derzhavnyy pedahohichnyy universytet imeni H. S. Skovorody»*. Pedahohika. Psykholohiya. Filosofiya. Humanitarian Bulletin of the State Higher Educational Institution «Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after G. S. Skovoroda». Pedagogy. Psychology. Philosophy. – Vyp. 28(2) [in Ukrainian].
5. Volkivs'ka D. A. (2013) Suchasni pidkhody do vyznachennya liderstva [Modern approaches to the definition of leadership] *Visnyk Chernihiv's'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu. Ser.: Pedahohichni nauky – Bulletin of Chernihiv National Pedagogical University. Ser.: Pedagogical Sciences– Issue 28 (2). Pp. 117–123 [in Ukrainian]*.
6. Yukl G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*. № 10 (2). P. 285–305.
7. Antonova S. (2016) Psykholohichni osoblyvosti liderstva ta kerivnytstva [Psychological features of leadership and leadership]. *Pedahohika i psykholohiya profesynoyi osvity – Pedagogy and psychology of professional education*. No. 4. P. 120–127.
8. Ravino A.V. (2014) *Osnovy lyderstva [Basics of Leadership]*. Mynsk: BHTU – Minsk: BSTU,
9. Borisyuk O. M. (2012) Vykorystannya osnovnykh pidkhodiv do vuvchennya psykholohiyi liderstva v suchasnomu upravlinni [The use of basic approaches to the study of psychology of leadership in modern management]. *Naukovyy visnyk L'viv's'koho derzhavnoho universytetu – Scientific herald of Lviv State University of Internal Affairs. series psychological*. Aug. 1. S. 22–33 [in Ukrainian].

**Любовь Липыч, Лариса Янковская, Оксана Хилуха, Мирослава Кушнир, Ирина Волынец. Активизация лидерского потенциала в различных условиях деятельности коммунальных предприятий.** С целью повышения ключевых финансовых показателей и обоснования роли в финансовом обеспечении органов местного самоуправления целесообразно углублять научные представления и совершенствовать практические подходы к совершенствованию системы управления коммунальными предприятиями.

Доказано, что наличие и качество лидерского потенциала еще не означают надлежащего формирования трудового потенциала коммунальных предприятий. Для усовершенствования этого процесса коммунальным предприятиям необходимо активизировать лидерский потенциал

По результатам проведенной оценки усовершенствована методика ситуационного лидерского влияния и установлено, что наиболее важным руководители коммунальных предприятий считают привлечение лидеров к решению ситуаций, содержащие признаки угроз и возникающих в связи с действием внешних факторов.

На основе проведенного исследования предлагается выделить на коммунальных предприятиях новый управленческий процесс – управление лидерством, что основывается на существующей теоретической базе и предусматривает появление новых концепций лидерства, учитывает особенности функционирования коммунальных

предприятий, в частности выполнение ими важной социальной миссии и финансирования деятельности органов местного самоуправления – учредителей предприятий, а также социальную ответственность перед трудовым коллективом; охватывает все процессы управления персоналом и выходит за их пределы в рамках менеджмента качества, менеджмента изменений и антикризисного менеджмента; предупреждает возможные угрозы в сфере лидерства, в том числе неудачный подбор кадров на руководящие должности, нереализованность концепций лидерства, приводит к снижению эффективности управления, а также деструктивное лидерство.

**Ключевые слова:** активизация лидерского потенциала, ситуационные теории лидерства, кризисные условия деятельности, образовательно-фаховый потенциал, карьерный потенциал, мотивационный потенциал, коммуникативный потенциал.

**Lubov Lipych, Larysa Yankovska, Oksana Khilykha, Myroalava Kushnir, Iryna Volynets. Perspectives on Leadership in Different Conditions of Local Enterprises.** Developing scientific and practical approaches to local companies management will improve its critical financial indicators and guarantee financial support of local governments. Companies employees' can have excellent leadership skills, but in some circumstances, they can't use it correctly. In such a case a company should intensify a process of its proper usage. On the results of the employee potential analysis, the paper improved the methodology of situational leadership influence. The authors established that when companies have threatened position and risk situation, they are, in particular in high demand of their leaders. The paper allocated a new management process – management of leadership. It provides the development of new leadership approaches. There are some areas which improve such a theory. First, it takes into account characteristics of the local enterprises and its social mission, in particular. Also, it includes investing intensification as well as the social responsibility of the company. Second, It expands management field, such as employee relations management, total quality management, crisis management, etc. Finally, it informs about possible threats in the area of leadership, including unsuccessful recruitment, failure of leadership implementing, and leads to increase management efficiency.

**Key words:** intensification of leadership potential, situational leadership theories, crisis activity conditions, educational-professional potential, career potential, motivational potential, communicative potential.

Стаття надійшла в редакцію 16.01.2018 р

УДК 332.3

**Олена Лазарева,**  
доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління земельними ресурсами,  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили  
E-mail: lazareva95@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-81-87>

### Інноваційний характер розвитку сучасного землеустрою

**Актуальність теми дослідження.** У статті висвітлено питання про те, що землеустрій являє собою потужний інноваційний економічний потенціал, оскільки кожен проект землеустрою є унікальним, опираючись на креативний спосіб мислення, винахідливість розробника такого проекту.

**Мета й методи дослідження. Мета статті** – обґрунтування інноваційних орієнтирів розвитку землеустрою.

Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, новітні наукові здобутки в галузі економіки землекористування. Для досягнення поставленої мети використано такі **методи:** морфологічного аналізу (під час опрацювання наукових публікацій із питань розвитку землеустрою), абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення понятійного апарату у сфері землекористування), наукового узагальнення (при обґрунтуванні сутності інноваційних засад розвитку землеустрою).

**Результати роботи.** У статті висвітлено інноваційні орієнтири розвитку землеустрою, обґрунтовано, що являє собою землеустрій. Наголошено, що землеустрій знаходить своє практичне впровадження у формі схем, проектів землеустрою та іншої землевпорядної документації. Наголошено, що проекти землеустрою є обов'язковою умовою ведення виробництва на землі.

Указано, що інноваційність землеустрою полягає в нормуванні відносин між органами державної влади та місцевого самоврядування й місцевого самоуправління, суб'єктами господарювання на землі.

Запропоновані принципи, на яких має ґрунтуватися розробка проектів контурно-меліоративної організації території. Відзначено, що інноваційність землеустрою полягає в нормуванні відносин між органами державної влади й місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання на землі.