



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 658.3.012

Андрій Дегтяр

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, Харків, Україна  
ORCID ID0000-0003-3258-447X  
E-mail: ADegtyar@3g.ua

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація:** У статті досліджуються сутність та відмінні риси управлінського лідерства. Розкривається значення управлінського лідерства для організаційної життєдіяльності та виявляються його функції. Розглядаються елементи та фактори управлінського лідерства, а також зв'язок між його особливостями та етапом росту організації. За результатами дослідження запропоновано синтез і творчий розвиток сукупності теоретичних підходів, що пов'язує в єдину систему основні елементи та фактори управлінського лідерства, а саме: лідера, його підлеглих, зовнішнє середовище, характер взаємин між управлінським лідером і його підлеглими, а також результати спільної діяльності. Удосконалено типологію управлінського лідерства, що дозволило виділити ряд принципів його ефективності.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, управлінське лідерство, потенціал управлінського лідерства, ефективність управлінського лідерства, типи управлінського лідерства.

Andrii Diegtiar

The Head of Management and Administration Department, Kharkiv State Academy of Culture, Professor (Public Administration)  
ORCID ID0000-0003-3258-447X  
E-mail: ADegtyar@3g.ua

### THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF MANAGERIAL LEADERSHIP IN ORGANIZATION

**Abstract:** The article examines the essence and distinctive features of managerial leadership. Reveals the importance of managerial leadership for organizational life and identify the functions of managerial leadership. Examines the elements and factors of managerial leadership, as well as the link between the characteristics of managerial leadership and growth stage organizations. According to the research results of the proposed synthesis and the creative development of theoretical approaches, connects in a single system the main elements and factors of managerial leadership, namely the leader, his subordinates,

© Андрій Дегтяр, 2017

*the external environment, the nature of the relationship between the managerial leader and his subordinates, as well as the results of joint activities. Improved typology of managerial leadership that allowed us to identify a number of principles for its effectiveness.*

**Key words:** leader, leadership, managerial leadership, managerial potential leadership, the effectiveness of management leadership, styles of management leadership.

**Andrii Diegtiar**

An extended abstract of the paper:

**Theoretical Approaches to Determining the Essence and Significance of Managerial Leadership in Organization**

**Problem setting.** *Strict requirements of the modern Ukrainian market, of course, determine the competitive advantages of managers who always improve their management skills, first of all, the skill of personnel's mobilization at the strategic and tactical goals of the organization. Then, the ability of managers to operate the personnel, to discover and use effectively the human potential of the organization cannot meet the requirements of the selected strategies of the organization. A strong argument in favor of greater attention to issues of optimizing the using of the managerial leadership's potential is the increasing deficit of labor force, especially of highly qualified specialists for high-tech industries. Businesses and organizations are located far from administrative centers, so there must be assessed the significance of the attracting and retaining qualified personnel problem. The developing role of managerial leadership in improving the organizational effectiveness depends directly on the clarity of social technologies to optimize its ability. However, the lack of theoretical and methodological support for this activity creates the theoretical and methodological limitations of practical management.*

**Analysis of recent researches and publications.** *Managerial leadership draws the attention of different scientific schools. So, specialists in sociology, social psychology and political sciences from ancient times to the present days have studied the phenomenon of leader and leadership. In the second half of the twentieth century, the development of scientific research in this area has included representatives in the sphere of management. A significant contribution to the study of managerial leadership was made by such scientists as O. Behling, L. Vizo, N. Honcharuk, R. Huzzo, M. Dikson, I. Ibrahimova, S. Kalashnikova, K. Karnall, O. Kihot', P. Kotter, S. Kravchenko, E. MacKenna, A. Mykhnenko, N. Ostin, T. Peter, R. Stogdill, V. Tolkovnov, J. Tolliver, F. Fidler, etc.*

*Out of researchers' view, there were such issues as the role of managerial leadership in the implementation of the management strategy, the problems of the subordinates' reaction to the actions of the administrative leader, the formation of a common vision, etc. Domestic and foreign scientists did not consider potential managerial leadership as an independent subject of study today.*

**Objective of the paper** *is to study the nature and characteristics of managerial leadership, as well as providing suggestions for improving the process.*

**Paper main body.** *Managerial leadership is the relationship between the manager and employees of the organization, especially subordinates which is based not much on the status of the manager power, but on how to respect each other and conform on common goals, existing formal and informal roles, power and influence. These relationships go beyond formal leadership, enriching the content of the benefits of informal leadership and existing opportunities to minimize the restrictions.*

*A key figure in the managerial leadership is the leader. The result of managerial leadership depends largely on their motivations and character features, common leadership ability, managerial competence and culture, roles and ordinary styles of behavior.*

*Another element of leadership is followers. Their socio-psychological characteristics are also important factors of managerial leadership. The most significant characteristics of the followers is their motivation, common ability and competence in tasks, the degree of understanding of their roles and tasks, the necessity for achievement, the necessity for development and the necessity for directives, etc., depending on the specific situation.*

**Conclusions and perspectives of further researches.** *The result of management leadership includes joint activities to achieve the purpose, obtaining specific benefits for all participants of the interaction, satisfaction with the results and conditions of joint activities, changes of motivation, (motive strengthening of further joint work and cooperation within the framework of managerial leadership) the training and development of all members.*

*Therefore, managerial leadership is an open social system that consists of an administrative leader and his followers. The leader and followers form a group or a set of groups. These groups can be formal and informal, stable and not stable. The efficiency and effectiveness of managerial leadership is determined by external and internal factors.*

*Thus, the most important task of optimizing the management leadership potential is detection of talented followers and partners, consolidation of their activities on the basis of social technologies usage.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Жорсткі вимоги сучасного українського ринку закономірно визначають конкурентні переваги тих менеджерів, які постійно вдосконалюють свої управлінські навички, насамперед майстерність мобілізації персоналу для вирішення стратегічних і тактичних цілей організації. З іншого боку, здібності менеджерів ефективно управляти персоналом, своєчасно знаходити і раціонально використовувати людський потенціал організації не відповідають вимогам обраних стратегій. Вагомим аргументом на користь підвищення уваги до питань оптимізації використання потенціалу управлінського лідерства є наростаючий дефіцит трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих працівників для наукомістких галузей. Підприємства і організації, віддалені від адміністративних центрів, оцінюють значимість проблеми залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Активізація ролі управлінського лідерства в питаннях підвищення ефективності організаційної діяльності безпосередньо залежить від ясності соціальних технологій оптимізації його потенціалу. Однак критично недостатня кількість теоретичного і методологічного забезпечення цієї діяльності створює теоретико-методологічні обмеження практичного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінське лідерство привертає увагу різних наукових шкіл. Так, феномен лідера і лідерства вивчався фахівцями в галузі соціології, соціальної психології та політології з античних часів до теперішнього часу. У другій половині ХХ ст. до розробки наукових досліджень в даній сфері включилися представники з менеджменту. Вагомий внесок у дослідження управлінського лідерства зробили такі вчені: О. Беглінг [7], Л. Візо [2], Н. Гончарук [4], Р. Гуццо [11], М. Діксон [11], І. Ібрагімова [2], С. Калашнікова [1], К. Карнелл [12], О. Кіготь [2], П. Коттер [8], С. Кравченко [4], Е. МакКенна [9], А. Михненко [4], Н. Остін [10], Т. Петер [10], Р. Стогділл [6], В. Толкованов [3], Дж. Толлівер [7], Ф. Фідлер [5] та ін.

Поza увагою дослідників виявилися такі питання, як роль управлінського лідерства в реалізації стратегії менеджменту, проблеми реакції підлеглих на дії управлінського лідера, формування спільності бачення та ін. Потенціал управлінського лідерства як

самостійний предмет дослідження не розглядався до теперішнього часу вітчизняними і зарубіжними вченими.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження сутності та відмінних рис управлінського лідерства, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінське лідерство – це особливі відносини між керівником і підлеглими, у результаті яких полегшується виконання посадових обов'язків всіма учасниками взаємодії. Ці відносини засновані на добровільному і взаємному визнанні сформованого співвідношення індивідуальних сил і впливу, що впливають на зміну мотивації, вибір цілей та емоційні переживання учасників взаємодії [3, с. 314].

Лідерство являє собою одне з найцікавіших соціальних явищ, що спрямовано на подолання стихійності соціальної діяльності і підпорядкування індивідуальних зусиль учасників взаємодії спільній меті. Ф. Фідлер визначає лідерство як конкретні дії лідера з координації та управління діяльністю групи [5, с. 42].

Становлення лідерства має місце тоді, коли всі учасники – і лідер, і послідовники, – усвідомлюють наявність певних потреб, оптимальне задоволення яких можливо тільки завдяки підтримці взаємодії. Таким чином, відносини лідерства визначаються індивідуальними інтересами і цілями. Лідер впливає на своїх послідовників, але і вони, в свою чергу, впливають на свого лідера, привертаючи увагу до своїх інтересів у даній ситуації. Власне, лідером стає той індивід, чий вплив буде домінувати, або той, хто зможе найбільш точно зрозуміти і висловити бажання соціальної спільноти, учасників взаємодії. Послідовники добровільно визнають сформований розклад сил і вплив лідера, розуміючи його межі і доцільність.

Лідерство відіграє одну з важливих ролей в динаміці групових процесів. Ефективність функціонування груп і організацій залежить від ступеня, в якій активність членів групи скоординована і спрямовується на досягнення групових цілей. Якщо координована групова діяльність в деяких випадках можлива без відносин лідерства, то тривала ефективна групова діяльність без лідерства не можлива [2, с. 311].

Дж. Толлівер та О. Беглінг визначають управлінське лідерство як процес соціального впливу, при якому лідер шукає добровільної участі підлеглих у діяльності щодо досягнення організаційних цілей [7, с. 35], або Р. Стогділл пропонує розглядати як процес надання впливу на групову активність, спрямований на досягнення цілей [6, с. 54]. Незважаючи на деякі відмінності у визначенні лідерства, між ними існує загальне уявлення про цей феномен як процес взаємовпливу, спрямований на визначення і спільне досягнення поставлених цілей. Між управлінським лідером і його послідовниками встановлюються певні відносини взаємної залежності. Вони характеризуються добровільністю підпорядкування, що визначається ступенем взаємної довіри та взаємного впливу на основі індивідуальної відповідальності за результат спільної діяльності

Існує явна схожість понять «лідерство» і «менеджмент», проте між ними є істотні відмінності. П. Коттер стверджує, що лідерство і менеджмент являють собою дві системи, що розрізняються і доповнюють одна одну та мають свої функції і характеристики [8, с. 21]. Однак, обидві важливі для управління складними організаціями. Е. МакКенна дає наступне пояснення відмінностей між управлінським менеджментом і лідерством. На його думку, лідерство - це сила, яка створює здатність групи людей робити будь-що на більш високому рівні або добиватися кращих результатів. По суті, лідерство є агентом змін, спонукаючи людей зробити більше, ніж вони робили. Менеджмент, навпаки, є силою, яка більше займається плануванням, координацією, керівництвом і

контролем рутинної діяльності, яка, звичайно, може звершуватися за натхненням. Управлінське лідерство - інтеграційна частина управління, а його важливість зростає пропорційно положенню лідера в організаційній ієрархії [9, с. 34].

Т. Петер та Н. Остін дають більш широкий опис управлінського лідерства. На їхню думку, лідерство означає далекоглядність, спонукання, ентузіазм, любов, довіру, індивідуальність, пристрасну захопленість, одержимість, стійкість, використання символіки, увагу до розвитку подій, здатність помічати те, що інші не бачать, драму (у тому числі управлінську), створення героїв на усіх рівнях, тренування і багато іншого. Лідерство обов'язково присутнє на всіх рівнях організації. Воно залежить від мільйонів невеликих речей, зроблених з одержимістю, завзятістю і турботою, але все це має сенс тільки за наявності довіри, цілей та основоположних переконань [10, с. 5].

Отже, управлінське лідерство – це відносини між менеджером і працівниками організації, насамперед його підлеглими, засновані не стільки на статусній владі менеджера, скільки на повазі один до одного і згоді щодо загальних цілей, сформованих формальних і неформальних ролей, сил і впливів. Дані відносини виходять за рамки формального керівництва за допомогою збагачення змісту перевагами неформального лідерства та наявності можливостей мінімізації обмежень останнього.

Дослідити потенціал управлінського лідерства можливо тільки при ясному розумінні всіх факторів та елементів, що формують цей соціальний феномен. У зв'язку з цим нами запропоновано підхід до розуміння управлінського лідерства на основі синтезу і творчого розвитку сукупності теоретичних підходів. Даний підхід пов'язує в єдину систему основні елементи та фактори управлінського лідерства, а саме: управлінського лідера, його підлеглих, зовнішнє середовище, характер взаємин між ним і його підлеглими, а також результати спільної діяльності.

Ключовою фігурою управлінського лідерства є лідер. Кінцевий результат управлінського лідерства багато в чому залежить від його мотивації і особливостей характеру, загальних і лідерських здібностей, управлінської компетентності та культури, виконуваних ролей і звичних стилів поведінки [4, с. 74].

Іншим елементом лідерства є його послідовники. Їх соціально-психологічні характеристики також є суттєвими факторами управлінського лідерства. Найбільш значущими характеристиками послідовників є їх мотивація, загальні здібності і компетентність в сфері виконання завдань, ступінь розуміння своїх ролей і завдань, потреби в досягненнях, у розвитку і у директивах, та ін., в залежності від конкретної ситуації.

Значущими факторами управлінського лідерства також є такі характеристики підлеглих як наявність згоди, задоволеність роботою, сприйняття ефективності групової та індивідуальної роботи. Наявність згоди свідчить про єдність розуміння мети групової діяльності, методів і способів її досягнення [1, с. 215]. Розуміння і згода припускають схвалення і готовність діяти без додаткових стимулів і зовнішнього контролю. Задоволеність роботою передбачає усвідомлення тісного зв'язку діяльності з індивідуальними інтересами. Вона передбачає домінування позитивних емоційних переживань, що супроводжують процес трудової діяльності. Сприйняття групової та індивідуальної результативності передбачає таку індивідуальну оцінку, при якій позитивні моменти групової діяльності на багато перевершують негативні. Сприйняття індивідуальної ефективності в рамках групової діяльності являє собою порівняння своїх індивідуальних результатів з результатами інших людей, які мають схожі характеристики (статус, матеріальну винагороду, рівень компетентності та ін.). Якщо результати порівняння свідчать на користь індивіда, він сприймає свою діяльність як ефективну.

Важливим фактором управлінського лідерства є характеристики групи як єдиного

організму. Кількісний склад групи, ступінь її згуртованості, взаємної довіри і розуміння, а також взаємозалежності визначають готовність і здатність ефективно взаємодіяти у рамках виконання завдання, досягаючи синергетичного ефекту, коли груповий потенціал більше, ніж сума індивідуальних потенціалів.

Характер взаємин між управлінським лідером та його групою також є фактором, детермінуючим управлінське лідерство. Він є похідним від діючих в даному співтоваристві правил і норм, які в сукупності визначають поведінку всіх учасників взаємодії.

На управлінське лідерство також впливає внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Внутрішнє середовище визначає рівень ресурсного і технологічного забезпечення реалізації цілей, особливості завдань, зокрема управлінського лідерства, структуру та культуру організації. Так, до внутрішнього середовища можна віднести існуючу систему розподілу влади і відповідальності на всіх рівнях організації, технологію прийняття управлінських рішень і культуру взаємовідносин між управлінськими лідерами всередині організації, їх згуртованість і єдність у розумінні та реалізації цілей організації в цілому.

Зовнішнє середовище впливає на управлінське лідерство на двох рівнях: на макро- і мікрорівні. До макрорівня відносять соціальні, політичні та економічні процеси; проблеми глобального і національного масштабу, які впливають на діяльність організації безпосередньо або опосередковано. Наприклад, рівень економічного розвитку суспільства, загальна культура нації, політико-правові гарантії бізнесу, рівень соціальної напруженості у суспільстві тощо.

До мікрорівня зовнішнього середовища управлінського лідерства належать організації і фізичні особи, діяльність яких так чи інакше пов'язана з управлінським лідерством (партнери, клієнти, покупці, державні служби та чиновники, політики, представники засобів масової комунікації тощо).

Управлінське лідерство спрямоване на досягнення певного результату. При оцінці його результативності можна скористатися підходом Р. Гуззо і М. Діксона до вимірювання ефективності групової діяльності [11, с. 307]. Вони виділили три індикатори результативності групової діяльності: 1) результати продуктивності групи (кількісні, якісні, задоволеність клієнтів і ін.); 2) наслідки для членів групи; 3) розвиток можливостей групи ефективно працювати в майбутньому.

У контексті дослідження потенціалу управлінського лідерства та соціальних технологій оптимізації його використання в рамках організаційної життєдіяльності виникає необхідність уточнення поняття «ефективності».

Ефективність являє собою оціночне поняття, тісно пов'язане з оцінкою і порівнянням очікувань і результатів діяльності. Вона також пов'язана з порівнянням витрачених ресурсів та кінцевим результатом.

Ефективність, результативність і продуктивність – ці поняття часто використовуються сучасними дослідниками в контексті аналізу діяльності організації та системи управління [1].

Результативність обов'язково треба брати до уваги при оцінці управлінського лідерства. Під результативністю розуміється досягнення визначених цілей за допомогою наявних ресурсів. Ефективність включає результативність при збереженні певного ресурсу для успішної відповіді на наступні виклики зовнішнього і внутрішнього середовища. К. Карнелл наголошує, що ефективна організація здатна дотримуватись балансу між економічною рентабельністю діяльності в даний момент і здатністю створення нових продуктів і послуг для майбутнього [12, с. 31].

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ефективність управлінського лідерства детермінована його внеском в організаційну діяльність і результативністю в акуму-

люванні резервних можливостей всіх учасників взаємодії, від управлінського лідера до рядових послідовників.

Ефективність управлінського лідерства визначається досягненням поставлених цілей і кінцевою ціною результату. Її чинниками є здібності генерувати ідеї і переводити їх в організаційні цілі, що ведуть до позитивного результату. Ефективність лідерства також пов'язана з фокусуванням енергії організації в заданому напрямку. Однак управлінський лідер за своїм статусом є керівником. Тому оцінка його ефективності обов'язково включає коефіцієнт корисної дії організаційної системи і процедур, які в сукупності визначають спосіб реалізації поставлених завдань.

Технологія прийняття рішень, використання ресурсів організації, визначених процедур і правил, розподіл соціальних ролей та завдань, - ці та інші аспекти управлінської діяльності закономірно призводять до тієї чи іншої результативності діяльності організації в цілому.

Відповідно до цих двох критеріїв: а) бачення напрямку і здатність фокусувати на них енергію організації, б) встановлення структури і процедур управлінського лідерства, забезпечують результативність діяльності, - нами виділено типи управлінського лідерства за ступенем ефективності.

Цими типами є: неефективний тип керівництва; "всупереч обставинам"; "збилися зі шляху"; ефективний.

Тип неефективного керівництва характеризується встановленням такої внутрішньої структури, розподілу ролей і повноважень, процедур прийняття рішень, які у своїй сукупності призводять до ірраціонального використання можливостей середовища і людських ресурсів, визначаючи низьку результативність управління. Відсутність результативності та дієвості зусиль також детермінована відсутністю єдиного бачення мети та напрямів діяльності, нездатність менеджменту консолідувати зусилля організації на єдину мету. Як правило, в таких організаціях немає уявлення про місії і погано налагоджена комунікація між підрозділами. За своєю суттю управлінське лідерство в такій організації відсутнє, оскільки представники менеджменту вищого і середнього рівня воліють виконувати рутинну роботу на «латання дірок». Прояв лідерських якостей та ініціативи не заохочується у вигляді стійкого нерозуміння їх доцільності. Незважаючи на декларацію цінності служіння справі, працівники заохочуються за служіння керівнику.

Цей тип управління закономірно формує і тиражує відповідні типи менеджерів та підлеглих. Менеджери виявляють прагнення перекласти відповідальність за непопулярні методи управління на вище керівництво і уникати ініціативи, щоб не мати додаткових турбот. Діяльні і творчі люди залишають таку організацію з розчаруванням. Члени організації, які докладають зусиль щодо розвитку своєї вертикальної кар'єри, використовують і зміцнюють сформовані процедури, традиції та правила.

Цей тип управління формує і тиражує також відповідний тип підлеглого, для якого характерні незадоволеність умовами праці та відносинами, слабка самоідентифікація з посадою і організацією, відсутність мотивації до досягнень. Підлеглі працюють за принципом «день пройшов і добре».

Другий тип управлінського лідерства характеризується кінцевою результативністю організаційної діяльності «всупереч обставинам». Він, як правило, досягається з допомогою витрати значних технічних, матеріальних і людських ресурсів. В організаціях з таким типом управлінського лідерства персонал звик працювати в екстремальних умовах, компенсуючи недоліки управління та відсутність взаєморозуміння в питаннях вибору напрямку діяльності з реалізації стратегічних та тактичних завдань. В умовах стабільності та визначення стратегічної лінії розвитку «зверху» управлінське лідерство

може досить успішно вирішувати поставлені завдання без зайвих ресурсних витрат. Але, як тільки змінюються умови організаційної діяльності, менеджмент змушений пристосовуватися до постійно мінливого середовища, дефіцит лідерських здібностей і талантів представників управління стає відчутним фактором зниження ефективності організаційної діяльності.

Нездатність визначити мету і напрям спільної діяльності, зв'язати спільну мету з конкретними завданнями підрозділів і специфічними завданнями кожного працівника як частини єдиної стратегії, надихнути і об'єднати весь персонал зумовлює рух організації до мети «наосліп». Чим більше розрив між поданням ключових співробітників щодо місії, мети організації та напрямів їх досягнення, тим менш ефективна організаційна діяльність, включаючи управлінське лідерство.

Підвищення ефективності діяльності організації можливе шляхом розвитку лідерського потенціалу представників менеджменту на всіх рівнях управління. Тільки з'єднання стратегії бачення мети та напрямів її досягнення з налагодженою процедурою забезпечення виконання завдань сформує більш ефективний тип управлінського лідерства.

Третій тип управлінського лідерства «збилися зі шляху» характеризується низькою результативністю організаційної діяльності при єдності розуміння мети та поєднання зусиль в одному напрямку щодо її досягнення. При цьому типі управлінського лідерства є ідея, що об'єднує ключових співробітників, і єдність розуміння цілі організаційної діяльності. У складі управлінського лідерства є яскраві особистості з великим лідерським потенціалом, які об'єднують певну частину підлеглих в групу своїх послідовників, готових докладати зусиль, виходять за рамки посадових обов'язків, для досягнення поставленої мети. Однак організація демонструє низьку результативність діяльності, неузгодженість між стратегією розвитку і організаційною структурою, розподілом ролей і функцій, або процедурою прийняття і виконання рішень, або відсутністю необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Підвищити ефективність управлінського лідерства можна двома способами: по-перше, зміною напрямку діяльності, корекцією цілей організації з урахуванням сформованих структури і культури організації та наявної ресурсної бази; по-друге, за допомогою проведення реструктуризації організації, зміни її культури (норми, цінності і традиції), створення ресурсів, які в сукупності забезпечать реалізацію запланованої мети у вибраному лідерами напрямку.

Четвертий тип управлінського лідерства успішно поєднує єдність бачення мети і напрямки організаційних зусиль з відповідною структурою організації та ефективними соціальними технологіями управління людськими ресурсами. Так стратегія закономірно знаходить своє вираження в оптимальній діяльності з реалізації стратегічних та тактичних завдань. Це тип ефективного управлінського лідерства, при якому менеджер у повному обсязі виконує функції лідера організації на всіх рівнях управління. В такому випадку управлінське лідерство забезпечує максимально ефективне використання потенціалу організації, консолідує енергію і зусилля всіх співробітників в єдиному напрямку оптимального досягнення цілей. Вищим ступенем ефективності управлінського лідерства є досягнення синергетичного ефекту організаційної діяльності. Сутність цього ефекту полягає в тому, що сукупні зусилля колективу перевершують суму індивідуальних зусиль за принципом «двічі два дорівнює п'ять».

Отже, ефективний тип управлінського лідерства найбільш успішно використовує соціальні технології стратегічного управління.

Запропонований підхід до типології управлінського лідерства дозволяє виділити ряд принципів його ефективності:



- Присутність управлінського лідерства на всіх рівнях організаційної ієрархії. Відсутність управлінського лідерства на деяких рівнях або в деяких організаційних підрозділах руйнує синергію і є бар'єром оптимізації використання організаційних можливостей.

- Розвиток масштабу управлінського лідерства. Чим більше людей буде залучено у відносини управлінського лідерства, тим більше соціальних технологій можна буде використовувати для вдосконалення управління людськими ресурсами організації.

- Знаходження перспективних з точки зору результативності організаційної діяльності цілей. На основі генерації ідеї та акумулювання інноваційної енергії середовища управлінське лідерство має оформляти перспективні ідеї в організаційні цілі та ставити перед підлеглими узгоджені завдання.

- Готовність до проведення організаційних змін відповідно до особливостей середовища і потреб організації.

- Розвиток і вдосконалення позитивного впливу на організацію в цілому та кожного члена окремо як фактора інтеграції людських ресурсів у напрямі досягнення цілей. Якщо управлінський лідер не володіє достатнім впливом в організації, то його перспективні ідеї, наміри і цілі можуть не реалізуватися.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Результат управлінського лідерства включає спільну діяльність щодо досягнення мети, отримання певної користі усіма учасниками взаємодії, задоволеність результатами і умовами спільної діяльності, зміна мотивації (посилення мотиву подальшої спільної роботи і взаємодії в рамках управлінського лідерства), навчання і розвиток усіх учасників взаємодії.

Отже, управлінське лідерство являє собою відкриту соціальну систему, що складається з управлінського лідера і його послідовників. Лідер і послідовники утворюють групу або сукупність груп. Ці групи можуть бути формальними і неформальними, стабільними і не стабільними. Ефективність і результативність управлінського лідерства детермінована зовнішніми і внутрішніми факторами.

Таким чином, найважливішим завданням оптимізації потенціалу управлінського лідерства стає знаходження талановитих послідовників і партнерів, консолідація їх діяльності на основі використання сукупності соціальних технологій.

#### **Список літератури:**

1. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С А. Калашнікова. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
2. Візо Л., Ібрагімова І., Кіготь О. Розвиток лідерства: монографія. К. : [б. в.], 2012. 400 с.
3. Толкованова В.В. Управлінське лідерство: колективна монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
4. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Кравченко С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2012. 175 с.
5. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness / F. E. Fiedler. New York: McGraw-Hill, 1997. 214p.
6. Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature / R. M. Stogdill // Journal of Psychology. 1998. p.54.
7. Tolliver J.M. Leadership Theory: Some Implications for Managers / J. M. Tolliver, O.C. Behling, C. A. Schrieshein // MSU Business Topics, 2008. p. 35.
8. Kotter P. The Leadership Factor / P. Kotter. New York: Free Press, 1988. 174p.

9. McKenna E. Business Psychology and Organizational Behavior/ E. McKenna. London: Psychology Press. 2012. 355p.
10. Peters T. A Passion for Excellence / T. Peters, N. Austin. New York: Random House, 1985. 124 p.
11. Guzzo, R. A. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness / R.A.Guzzo, M.W. Dickson // Annual Review of Psychology. 2016. P.307-338.
12. Carnall C.A. Managing Change in Organizations / C.A. Carnall. New York: Prentice-Hall, 1990. p. 23.

#### References:

1. Kalashnikova S. A. (2010) *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia* [Educational paradigm of professional management on the basis of leadership: monograph] K.: Kyivs'k. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 380 s. [in Ukrainian].
2. Vizo L., Ibrahimova I., Kihot' O. *Rozvytok liderstva: monohrafiia*. [Leadership Development: Monograph] K.: [b. v.], 2012. 400 s. [in Ukrainian].
3. Tolkovanova V.V. *Upravlins'ke liderstvo: kolektyvna monohrafiia*. [Management Leadership: Collective Monograph] Khmel'nyts'kyj : PP Mel'nyk A. A., 2013. 600 s. [in Ukrainian].
4. Mykhnenko A. M., Honcharuk N. T., Kravchenko S. O. *Upravlins'ka elita iak chynnyk suspil'noho rozvytku: monohrafiia*. [Management elite as a factor of social development: a monograph] Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. K.: NADU, 2012. 175 s. [in Ukrainian].
5. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1997. 214p.
6. Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature // Journal of Psychology. 1998. p.54.
7. Tolliver J.M., Behling O.C., Schriesheim C. A. Leadership Theory: Some Implications for Managers // MSU Business Topics, 2008. p. 35.
8. Kotter P. The Leadership Factor. New York: Free Press, 1988. 174p.
9. McKenna E. Business Psychology and Organizational Behavior. London: Psychology Press. 2012. 355p.
10. Peters T., Austin N. A Passion for Excellence New York: Random House, 1985. 124 p.
11. Guzzo, R. A., Dickson M.W. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness // Annual Review of Psychology. 2016. P.307-338.
12. Carnall C.A. Managing Change in Organizations. New York: Prentice-Hall, 1990. p. 23.

Стаття надійшла до редколегії: 19.11.2017