



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 316.46

doi: 10.20998/2616-3241.2020.1.05

**Андрій Дегтяр**

професор, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та підприємництва, Національний аерокосмічний університет ім.

М. Жуковського «ХАІ»; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-3258-447X

E-mail: ADegtyar@3g.ua

**Максим Бублій**

доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економіки праці та управління персоналом Харківський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України;

Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-1060-6404

E-mail: mbubliy@gmail.com

## СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «КЕРІВНИЦТВО» ТА «ЛІДЕРСТВО» В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

**Анотація:** досліджено співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Визначено, що мікрорівень управління забезпечують такі характеристики суб'єкт-об'єктної управлінської взаємодії, як керівництво і лідерство. Керівництво і лідерство є продуктами внутрішньої організаційної діяльності, що надають управлінню характеристики ефективності та якості в контексті надаваних послуг. З'ясовано, що керівництво і лідерство в системі організаційних взаємодій можуть доповнювати один одного або навіть один в одного трансформуватися. Традиційно в стабільних організаційних формах керівник є в той же час і лідером. Багато в чому це обумовлено тим, що сам статус керівника дає його носію перевагу над іншими співробітниками щодо лідерських позицій. Доведено, що керівництво, лідерство та лідерське управління, як компіляція обох соціальних ресурсів в системі організаційних взаємодій у прикладному відношенні є важливими атрибутами для реалізації процесу управління, які в даний час є необхідною умовою професіоналізму сучасного керівника.

**Ключові слова:** керівництво, лідерство, організаційне лідерство, організаційне управління, організаційна культура, управлінське лідерство, потенціал управлінського лідерства, управлінські взаємодії.

**Andrii Diegtiar**

professor, doctor of sciences (public administration), professor of the department of public administration and entrepreneurship of the National Aerospace University. M. Zhukovsky

«KhAI»; Kharkiv, Ukraine

E-mail: ADegtyar@3g.ua

**Maxim Bublik**

associate professor, PhD in public administration, associate professor of department management by personnel and economies of labour of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration, Kharkiv, Ukraine  
*E-mail: mbublik@gmail.com*

**CORRELATION BETWEEN THE CONCEPTS OF «GUIDANCE» AND «LEADERSHIP» IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION**

**Abstract:** *the article examines the relationship between the concepts of «guidance» and «leadership» in the management of a modern organization. It is determined that the micro-level of management is provided by such characteristics of subject-object management interaction as guidance and leadership. Guidance and leadership are products of internal organizational activity that provide management with performance and quality characteristics in the context of services provided. It was found out that guidance and leadership in the system of organizational interactions can complement each other or even transform into each other. Traditionally, in stable organizational forms, the manager is also a leader. This is largely due to the fact that the very status of a manager gives its bearer an advantage over other employees in terms of leadership positions. It is proved that guidance, leadership and leadership management, as a compilation of both social resources in the system of organizational interactions in Applied terms are important attributes for the implementation of the management process, which are currently a necessary condition for the professionalism of a modern manager.*

**Key words:** *guidance, leadership, organizational leadership, organizational management, organizational culture, managerial leadership, potential of managerial leadership, managerial interactions.*

**Andrii Diegtiar, Bublik Maxim**

An extended abstract of the paper on the subject of:

**“Correlation between the concepts of "guidance" and "leadership" in the management of a modern organization”**

**Problem setting.** *The transformations taking place in socio-economic life in our country place high demands on specialists in the field of management. Society needs managers with a high level of radicalism, creativity, and a creative approach to business. The problem of leadership has been studied by scientists in many countries for more than a hundred years. During this time, experimental facts have been accumulated, and theories that explain them have been formulated. But it seems that the phenomenon of leadership is still mysterious. To understand it, attempts are being made to increasingly differentiate – from a global consideration to*

*taking into account a large number of factors: the age, gender of leaders and followers, the type of group activity (task), the orientation of leaders, etc. it should also be recognized that one of the weak points in the study of leadership is the question of the relationship between the concepts of leadership and guidance. The relevance of theoretical and empirical research of the problems of the relationship between guidance and leadership is related to the needs of social practice, since at the present stage of development of our society, a new type of managers with a high level of development of moral and psychological qualities are re-*

quired, who have not only official power, but are also leaders in the organization.

**Recent research and publications analysis.** The study of theoretical and applied problems of the relationship between the concepts of leadership and leadership are devoted to the work of scientists such as Vizo L., Ibrahimova I., Kihot O., Voitovych R.V., Piren M. I., Nadolnyi I. F., Havrysh O.A., Dovhan L.Ie., Kreidych I.M., Semenchenko N.V., Druker P., Kalashnikov, S. A., Ponomarov O. S., Pazynich, S.M., Hurevychov M.M., Dolhariev A.V., Tolkovanova V.V. etc. In these publications, general issues of leadership and leadership development are developed in detail. At the same time, many theoretical and practical issues of the problem remain insufficiently disclosed from the point of view of complexity and consistency, which gives grounds to assert the relevance of studying scientific approaches in research on leadership and leadership.

**Paper objective** is to study the relationship between the concepts of leadership and leadership, as well as to provide suggestions for the development of leadership and leadership in a modern organization.

**Paper main body.** The current state of society forms a request for leaders of the equalitarian type. This approach means that the manager is perceived by subordinates as one of the team members, a professional, a bearer of cultural norms, who defends organizational values and does not accept deviations from the strategic course of development of the organization.

The request for leaders who are able to achieve an organizational goal, while being managers with a «human face», forces you to use tools that are not regulated by the requirements of the organization in the process of managerial interactions, and use opportunities for informal influence on employees. The so-called empirically based prototypes of leadership, the regularity of the appearance of which is dictated by the laws of social perception, are associated

with the formation of subordinates own attitudes on the basis of positive emotional interaction with the manager.

Leadership characteristics are determined by the mechanisms of their formation. The process of creating organizational leadership is associated with the involvement of the manager and subordinates in the management process, built on the basis of social partnership, where the informal nature of performance does not negate the high quality of work. At the same time, a strategic task that is currently relevant is also being implemented, namely, the harmonization of relations between the institution of the state and civil society.

**Conclusions of the research.** The micro-level of management is provided by such characteristics of subject-object management interaction as guidance and leadership. Guidance and leadership are products of internal organizational activity that provide management with performance and quality characteristics in the context of services provided. However, these concepts, being attributes of internal organizational management, are not identical. Guidance is a status characteristic of a team member, due to the hierarchical structure of social organizations and implies the right to manage. Leadership is determined by the group's reference qualities inherent in the individual. Leadership is a socially determined set of personality traits that ensures the quality and effectiveness of managerial interactions. Management is a legitimate form of exercising power that formally implements management functions in an organization.

A personal combination of the status of a manager and a leader is the optimal form of implementation of managerial acts. The characteristics of this combination are reflected in the concept of «leadership management» («leadership of guidance»), when effective guidance applies leadership as a catalytic factor for optimal power interactions necessary to achieve the organization's goals.

**Постановка проблеми в загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Перетворення, що відбуваються в соціально-економічному житті в нашій країні пред'являють високі вимоги до фахівців в області управління. Суспільству потрібні менеджери з високим рівнем радикалізму, креативності, творчим підходом до справи. Проблема лідерства вивчається вченими багатьох країн більше ста років. За цей час накопичені експериментальні факти, сформульовані теорії, що їх пояснюють. Але складається враження, що феномен лідерства як і раніше залишається загадковим. Щоб його зрозуміти, робляться спроби все більшої диференціації – від глобального розгляду до обліку великого числа факторів: віку, статі лідерів і послідовників, типу групової діяльності (завдання), спрямованості лідерів і т. д. Слід також визнати той факт, що одне зі слабких місць у вивченні лідерства питання про співвідношення понять лідерства і керівництва. Актуальність теоретичного і емпіричного дослідження проблем співвідношення лідерства і керівництва пов'язана із запитом соціальної практики, так як на сучасному етапі розвитку нашого суспільства потрібні керівники нового типу з високим рівнем розвитку морально-психологічних якостей, що володіють не тільки посадовою владою, а й є лідерами в організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Дослідженню теоретичних і прикладних проблем співвідношення понять лідерства і керівництва присвячені праці таких вчених, як Л. Візо [1], І. Ібрагімова [1], О. Кігоць [1], Р. Войтович [2], М. Пірен [2], І. Надольний [2], Гавриш О.А. [3], Л. Довгань [3], І. Крейдич [3], Н. Семенченко [3], П. Друкер [4], С. Калашніков [6], О. Пономарьов [7], С. Пазиніч [7], М. Гуревичов [7], А. Долгарев [7], В. Толкованова [9] та ін.

**Виділення не вирішених раніше**

**частин загальної проблеми**, котрим присвячується дана стаття. У зазначених публікаціях детально розроблені загальні питання розвитку лідерства і керівництва. Разом із тим, чимало теоретичних і практичних питань проблематики залишаються недостатньо розкритими з точки зору комплексності та системності, що дає підстави стверджувати актуальність вивчення наукових підходів у дослідженнях із лідерства і керівництва.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Ціллю даної статті є з'ясувати діалектику єдності та протиріччя змісту співвідношення понять лідерства і керівництва, а також надання пропозицій з розвитку лідерства і керівництва в сучасній організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням** отриманих наукових результатів. В організаційних взаємодіях, процес управління асоціюється з категорією «керівництво». Під керівництвом розуміється дієва реалізація процесу управління в організаційному просторі. Керівництво – це набір соціальних ресурсів, які актуалізуються на макрорівні і адаптуються суб'єктами управління на рівні безпосередніх контактів. Керівництво – це процесуальне втілення активності організаційного статусу «Керівник». Професіоналізм визначає рівень керівництва щодо досягнення організаційних цілей. В якійсь мірі професіоналізм – це експертність в управлінській діяльності. Тому керівнику для ефективного управління важлива індивідуальна експертність. Виступаючи в ролі носія експертних знань в області управління, керівник повинен використовувати не тільки стратегічні напрямки діяльності організації, а й, більшою мірою, індивідуальний потенціал рольової моделі управління.

Дослідження професійних характеристик керівника-експерта виявляють наступний набір його особистісних якостей: рівень інтелекту; досвід роботи; визнання в колективі; продуктивна наукова активність;

якісна освіта; високий статус особистості [2, с. 52].

Все ж керівництво має формальний генезис, так як процес організаційної інсталювання керівника – це призначення, вибір же в даній ситуації – швидше виняток з правил. Такий механізм організаційної фіксації статусу дає особистості певну перевагу з точки зору авторитету, який в подальшому необхідно підкріплювати позитивною оцінкою членами колективу результатів роботи.

В даний час поняття «керівництво» трактується як механізм, що направляє сукупний потенціал співробітників на досягнення організаційної мети і надає при цьому вплив на потреби групи або організації [5, с. 22]. Ця потенція впливу на колектив і окремих співробітників дозволяє спонукати їх до оптимальних, ефективних взаємодій. Персоналізація категорії «керівництво» – це весь набір характеристик, що описують відносини між статуарними наборами суб'єкта і об'єкта управління, в основі яких знаходяться ресурси соціально-психологічного впливу на колектив [3, с. 36]. Така взаємодія базується на легітимних актах управління, суворій регламентації діяльності. Це формат поєднання впливу особистості і владних ресурсів. Таким чином, ефективним поєднанням в рамках дієвого управління стає посадова позиція і влада її підкріплює. У такому поєднанні можна побачити атрибутику концепції раціональної бюрократії М. Вебера, коли керівник використовує в якості ресурсу свій статус і регламентацію організаційної діяльності [10, с. 143].

Однак сьогодні одного формального керівництва стає недостатньо, воно доповнюється навичками соціально-психологічного впливу на підлеглих. В результаті поняття «керівництво» доповнюється такою категорією, як «лідерство».

Керівництво, незважаючи на вагомий спектр професійних компетенцій (знання економіки, психології, соціології тощо), так чи інакше обмежене формальною організаційною структурою (якщо не

брати до уваги канали неформального впливу). Керівництво стає заручником легітимних форм організаційних взаємодій, що вимагають постійних інвестицій в іміджеву складову цього статусу організації. Діяльність сучасного керівника прогностична і вибудовується навколо шаблонів, що описують варіанти організаційних ситуацій (свого роду шаблонів моделей експертної поведінки), а керівник виступає носієм цих шаблонів. Це наділяє роботу керівника стратегічним умінням розподіляти владні повноваження, управління стає помірно централізованим [6, с. 34]. Ця теза дещо підмиває поширену думку про те, що демократичний стиль управління – єдиний оптимальний формат організаційних взаємодій.

Решта стилів управління також мають право на існування, а доцільність їх використання визначається організаційною ситуацією. Така спрямованість у розвитку філософії управління вибудовує суб'єкт-об'єктні взаємодії в руслі гуманістичних традицій, виключаючи просте домінування у відносинах влади і підпорядкування. Проте, інструментальний управлінський набір (накази, директиви, вказівки) залишається і сьогодні дієвим способом керівництва [8, с. 25]. Але поступово змінюється базисна соціальна частина управлінських взаємодій, яка трансформує організаційні відносини в партнерські, ґрунтуючись на співробітництві, а не на придушенні. Це не віддаляє владу від керівника, скоріше йдеться про втрату примітивного формального підпорядкування, де статус є ресурсом ефективного управління. Керівництво при цьому не стає іншим в аспекті змісту поняття, так як продовжує використовувати легітимні, формалізовані канали впливу, які регламентують взаємодії в колективі. У цьому випадку доводиться констатувати той факт, що вектор процесу керівництва виражається взаємодоповнюючими формами управлінської активності: директива, координація взаємодій у групі, забезпечення функціонування необхідними

ресурсами.

Тому додатковим ресурсом управління, який дозволяє вибудовувати оптимальний формат взаємодій, може стати організаційне лідерство. У більшості випадків категорія «лідерство» походить із системи неформальних відносин. Однак лідерство найбільш чітко простежується в організаційних структурах, коли існує управлінська піраміда, необхідність якої визнається всіма учасниками. Тому чим більше виражена структура організації, тим рельєфніше прояв феномена лідерства. В аморфних соціальних утвореннях лідерство миттєво визначено ситуацією і носить тимчасовий характер, саме організація сприяє більш тривалому лідерському ефекту в управлінні [1, с. 23].

Сучасний стан соціуму формує запит на лідерів еквалітарного типу. Такий підхід означає, що керівник сприймається підлеглими як один із членів колективу, професіонал, носій культурних норм, що відстоює організаційні цінності і не сприймає відхилень від стратегічного курсу розвитку організації.

Запит на лідерів, здатних досягати організаційної мети, будучи при цьому управлінцями з «людським обличчям», змушує застосовувати в процесі управлінських взаємодій інструменти, не регламентовані вимогами організації, використовувати можливості неформального впливу на співробітників. Так звані емпірично обґрунтовані прототипи лідерства, закономірність появи яких диктується законами соціальної перцепції, пов'язані з формуванням у підлеглих власних установок на базі позитивної емоційної взаємодії з керівником [8, с. 25].

Лідерські характеристики обумовлені механізмами їхнього формування. Процес створення організаційного лідерства пов'язаний із залученням керівника і підлеглих в процес управління, збудований на основі соціального партнерства, де неформалізований характер виконання не скасовує високої якості роботи. При цьому реалізується і стратегічне завдання,

актуальне в даний час, а саме гармонізація відносин між інститутом держави і громадянським суспільством.

Одним із необхідних напрямків такої роботи є актуалізація продуктивного цілепокладання, яке співвідноситься з трендом розвитку організації. Керівництво експлуатує первинні потреби співробітників. Такі потреби в основному пов'язані з прагненням задовольнити свої матеріальні запити. Цей управлінський ресурс простий у використанні, він добре усвідомлюється персоналом, але організаційна мета індивідуально не актуалізована, що провокує використання організаційних можливостей для реалізації індивідуальних цілей [7, с. 28].

Тенденції, пов'язані з такими категоріями, як «керівництво» і «лідерство», складно розглядати у відриві від факторів, які впливають на дійових осіб організаційного простору. Традиційно до таких параметрів належать: постановка мети (уявлення кінцевого результату діяльності), організаційна технологія (послідовність розробки управлінських рішень, планування на тактичному і стратегічному рівнях), організаційна культура (види і особливості), структура організації (ієрархія, складність) [3, с. 214].

Динаміка цих характеристик розглядається:

– всередині керуючої системи – взаємодії вертикальні (між ступенями і рівнями управління), взаємодії горизонтальні (між компонентами управління кожного рівня);

– у межах суб'єкта та об'єкта управління (керівник-підлеглий) – відносини реординації, координації, субординації [1, с. 36].

Проте уявна спільність цих категорій не дозволяє говорити про їх повний збіг, ключовою є ступінь формалізації управлінських взаємодій. Так, феномен лідерства використовує потреби більш високого рівня (моральні, духовні), що сприяє новому рівню усвідомлення цілей організації, коли ці цілі стають особисті-

сно значущими, а фасадна поведінка співробітників співвідноситься з сукупністю їх внутрішніх устремлінь [9, с. 25]. У цьому процесі відбувається адаптація і свого роду соціалізація цілей організації у внутрішньому плані особистості, що робить лідерство ресурсом управління з набагато більшим коефіцієнтом корисної дії в порівнянні з категорією «керівництво».

Важливою диференціальною ознакою лідерства та керівництва є культурна відмінність цих двох категорій. Організаційна культура – це визначальний компонент у системі взаємодій у процесі управління. Культура дає можливість розкрити сутнісні компоненти досліджуваних феноменів. Культурні аспекти зачіпають такі характеристики, як стиль поведінки, інтегративні механізми, можливості інновацій в організації.

У процесі управління керівництво, в контексті культурної складової, робить ставку на регуляцію взаємодій на основі індивідуального, формалізованого авторитету, що дає можливість аналізу в декількох культурологічних аспектах: авторитарно-нормативному, утилітарному і змішаному [7]. Влада утилітарна – це така влада, при якій провідна роль у мотивації відводиться соціальним нормам і цінностям, так званому культурному макрорівню. Влада авторитарно-нормативна визначається системою легітимних культурних норм, цінностей і установок, що є найбільш результативним форматом управління (організаційний мікрорівень). Змішаний тип – це узгоджена інтеграція макро- і мікрорівня цінностей, норм і установок – такий варіант найбільш результативний для управлінських взаємодій.

Складовими частинами феномену «керівництво» в контексті організаційної культури є: підтримувані співробітниками організаційні норми і цінності, визнані формально легітимними; персональна увага; авторитет найбільш ефективних співробітників; культивування організаційних традицій; ефективне функціонування формалізованих каналів комуніка-

ції; переконаність у необхідності персональної роботи.

У свою чергу лідерство як культурологічна основа управління ґрунтується на нормах, цінностях і установках, які є продуктом діяльності лідера і які поділяються всіма членами колективу як особистісно значущі.

У цій ситуації лідер – це активний учасник оформлення культури в організації, що має на увазі високий рівень персональної відповідальності. В результаті саме лідер несе відповідальність за результат процесу, який супроводжується позитивним соціально-психологічним кліматом.

Традиційно у вітчизняній літературі лідерство позиціонується як феномен, який проявляється спонтанно, реалізується в галузі неформальних відносин і ці відносини підтримує [1, с.137]. У цьому випадку підстава для лідерства – процес міжособистісного взаємовпливу, в якому лідеру поряд із послідовниками належить ініціатива. Кінцевою метою лідерування є направлення персоналу за допомогою спільно вироблених нерегламентованих інструментів управління на вирішення завдань, що стоять перед групою.

Процес лідерства в організації сприяє ефективним управлінським взаємодіям і виступає як додатковий ресурс, що виходить за рамки регламентів організаційного простору.

Сукупність механізмів впливу лідера на послідовників багато в чому визначається характеристиками самих послідовників. Персона лідера залежить від співробітників. Колектив, спостерігаючи образ лідера, потребує постійного підкріплення цього образу, вимагаючи при цьому відстоювати групові інтереси. У такій ситуації співробітники не просто поділяють переконання лідера, а й демонструють бажання йти за ним. Таким чином, для завоювання і збереження влади над послідовниками лідеру необхідно постійно затверджуватися в ментальному полі послідовників.

Лідерство передбачає використання двох каналів управлінських взаємодій [8, с. 117]:

1) авторитет (в основі знаходяться визнані послідовниками статус, досвід, майстерність, знання і т. д.);

2) харизма (гуманізм, моральність, мораль, повага).

Слід зазначити, що система владних відносин, побудована на харизматичних властивостях лідера, може і не містити інші ресурси управління. Потенціал особистості, що володіє харизмою, має не порівняні з іншими ресурсами можливості, у такої особистості є щось, що примушує людей коритися. Одним із загальних ресурсів харизматичного впливу є мова [7, с. 96]. Тут риторичні здібності лідера застосовуються не тільки для розпоряджень і наказів, а й, в більшій мірі, для побудови в очах послідовників власного образу, гідної поваги і шанування з їх боку. Успішність самої особистості запорука можливості впливу на інших. Це пов'язано з реалізацією закону соціальної перцепції, згідно з яким людям подобається наслідувати тих, хто успішний. Саме тому при виборі індивіда, який претендує на лідерські позиції в колективі, перевагу мають ті, хто домогся успіху не тільки у професійній сфері, а й в інших сферах життя.

Лідерство як особливий тип відносин в управлінні характеризується в тому числі і можливістю через людей впливати на організацію в цілому, її стратегію і тактику, взаємодії у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Безумовним є те, що якщо при керівництві слід говорити про підлеглих, то в процесі організаційного лідерства мова йде про послідовників. Це формує нову управлінську діаду «лідер-послідовники», залишаючи незатребуваним формат «начальник-підлеглий». Основними управлінськими ресурсами в даному випадку стають не тиск і примус, а наснага і спонукання. У процесі лідерства в організації управлінська канва вибудовується на такому впливі, при якому спів-

робітники приймають будь-які вимоги без жорсткого прояву влади і панування. Один з основоположників сучасних принципів управління, П. Друкер, позиціонував феномен лідерства як один з життєво необхідних елементів в системі організаційного управління [4, с. 35]. З точки зору П. Друкера, лідерство – це не тільки продукт організаційної або групової взаємодії, але в той же час і фактор, який ці взаємодії створює. При цьому можливість стати лідером є у кожній людини, навіть з вельми середніми здібностями [4, с. 41]. Ця точка зору якнайкраще вбудовується в сучасну концепцію управління організацією, що виражається в підвищеній увазі до співробітників. Робота зі співробітниками, весь спектр організаційних заходів пов'язані насамперед із розвитком якісних показників персоналу. У цю систему роботи включені за своєю суттю механізми соціалізації особистості (проф-орієнтація, адаптація персоналу, атестація його діяльності, кар'єра і т. п.).

Лідерство задовольняє потребам сучасних організаційних систем, лідерство сприяє самоорганізації та автоматичному оновленню характеристик системи, забезпечує її функціонал. Саме лідерство дає можливість не тільки вертикального впливу на властивості організації, а й горизонтального узгодження і функціонального скріплення елементів, розподілу ролей, підтримки вертикалі владних відносин.

Керівництво та лідерство мають важливе значення для управління процесами в групі. Обидві ці категорії мають відношення до владних відносин, панування і підпорядкування. У лідерства існують відмінні риси, які відокремлюють його від категорії «керівництво». Згідно з однією з точок зору, ці категорії розрізняються тим, що керівництво має розумовий і фізичний характер, націлене на виконання регламентів діяльності, дотримання приписів, в той час як лідерство – це ресурс, за допомогою якого індивіди позитивно впливають один на одного в



процесі організаційних взаємодій [9, с. 43]. Тому феномен «керівництво» виникає в організації як наслідок процесу формального делегування повноважень. На протигагу цьому лідерство засноване на процесі визнання права керувати як у формальній, так і в неформальній сфері. Лідерство має на увазі під собою трансформацію не тільки спонукальної сфери персоналу, але і професійних компетенцій співробітників при використанні ресурсів, які не примушують, а спонукають особистість. Розглядаючи відмінні риси керівників і лідерів, один з представників Гарвардської управлінської школи зауважує, що у лідерів спостерігається чіткий імунітет до відсутності організаційної структури, лідери успішно адаптуються до ситуації невизначеності, готові нести відповідальність за рішення, які приймаються в режимі обмеженої інформованості [3, с. 126].

Також у керівництва і лідерства є характеристики, які їх об'єднують. До таких характерних рис можна віднести такі особливості:

1) ці категорії мають функціональну схожість і являють собою різні сторони одного процесу – процесу управління;

2) керівництво і лідерство схожі по каналах впливу – це переважно організаційна вертикаль;

3) обидва феномена можуть застосовувати в управлінні канали неформальних взаємодій, хоча ступінь їх використання відрізняється [6, с. 26].

Керівництво і лідерство в системі організаційних взаємодій можуть доповнювати один одного або навіть один в одного трансформуватися. Традиційно в стабільних організаційних формах керівник є в той же час і лідером. Багато в чому це обумовлено тим, що сам статус керівника дає його носію перевагу над іншими співробітниками щодо лідерських позицій.

Відповідно до атрибутивної помилки «нерівних можливостей рольової поведінки» [2, с. 34] носії привілейованих

соціальних ролей (до яких можна віднести і посаду керівника) часто розглядаються співробітниками як індивіди, що володіють характеристиками, яких немає у носіїв менш привілейованих ролей. У зв'язку з цим керівна посада виступає як ресурс для здійснення лідерської ролі.

Феномен лідерства, маючи можливість впливу неформальними каналами, стає елементом ефективної управлінської діяльності, тому що лідерство з'являється тоді, «коли інші з натхненням приймають групові цільові установки як особисті» [8, с. 43]. Виступаючи у вигляді форми активності в організації, обумовленої здійсненням влади, феномен лідерства не відступає від права впливати на співробітників (легітимна влада) і спеціальними, професійними, особистими характеристиками керівника.

Отже, обидва феномена-лідерство і керівництво – виступають як визначальні характеристики процесу сучасних управлінських взаємодій. Ефективне управління потребує обох категорій. При цьому необхідно відзначити, що в рамках дослідницького завдання можна операціоналізувати категорію, яка поєднувала б в собі ознаки і керівництва, і лідерства. Таку категорію можна назвати лідерським управлінням (керівництвом), коли ефективно керівництво застосовує лідерство як каталітичний фактор оптимальних владних взаємодій, необхідних для досягнення цілей організації.

Керівництво і лідерство як форми, що сприяють оптимальному використанню соціальних ресурсів, виступають в ролі суб'єкт-суб'єктного атрибута управлінських взаємодій. Розгляд і визначення цих феноменів виходить з парадигми системного підходу, в якості провідних тез якого можна сформулювати наступні:

– соціальна система – безліч взаємопов'язаних компонентів, що знаходяться між собою в зв'язках і відносинах, що представляють єдине ціле; система ділиться на управлінські підсистеми,

будь-яка з яких може бути вивчена окремо або / і в сукупності;

– соціальна система виражена двома підсистемами (керованої і керуючої), які взаємодіють між собою;

– будь-які об'єкти в процесі управління мають потенціал суб'єктних характеристик [8].

Таким чином, і феномен лідерства, і феномен керівництва в процесі управління є особливими соціальними ресурсами, що володіють регулятивним функціоналом для організації. Показником соціально-управлінського генезису цих феноменів є динаміка їх реалізації в процесі організаційних взаємодій. На основі емпіричних даних можна зробити висновок про характеристики організаційного управління в органах державної влади. Цей матеріал наповнює змістом критерії «якість» і «ефективність».

Слід пам'ятати, що обидва феномена, лідерство і керівництво, не мають абсолютної тотожності при порівнянні один із одним.

Керівництво – це статуарна особливість співробітника, пов'язана з ієрархією в структурі організації, що передбачає право на управління. Лідерство, в свою чергу, детерміновано референтними для колективу характеристиками, які особистісно обумовлені. Походження цих характеристик різне: вони можуть бути визначені статусом (соціальна перцепція), що призводить позиції лідера і керівника до своєрідного тотожності; професійними особливостями (ділова сфера); специфічними властивостями індивіда-носія, які сприяють ефективним міжособистісним взаємодіям (і в формальній, і в неформальній сферах). Лідерство, таким чином, – специфічний тип управлінських взаємодій, де органічно повинні поєднуватися соціально-психологічні та професійні характеристики.

Важливим складовим елементом прикладної реалізації лідерства в управлінні стає процес особистісних інновацій, які дають можливість лідеру оперативної і ефективно реагувати на зміни внутріш-

нього і зовнішнього середовища. Лідеру необхідно формувати свій стиль управління, удосконалюючи таким чином індивідуальну управлінську культуру і організаційну культуру. При цьому важливо використовувати не тільки когнітивні ресурси, а й моральні категорії.

Наприкінці розгляду керівництва і лідерства, орієнтуючись на їх специфіку, доцільно операціоналізувати ці категорії, виходячи з цілей і завдань нашого дослідження.

Лідерство – це соціально обумовлена сукупність властивостей особистості, що забезпечує якість і ефективність управлінських взаємодій.

Категорії «лідерство» і «керівництво» необхідно розрізняти як такі, що мають відмінності, виходячи з їх сутнісних характеристик.

Керівництво – легітимна форма здійснення влади, формально реалізує функції управління в організації [2, с 10].

Керівництво, лідерство та лідерське управління (керівництво) як компіляція обох соціальних ресурсів в системі організаційних взаємодій в прикладному відношенні – важливі атрибути для реалізації процесу управління, які в даний час є необхідною умовою професіоналізму.

**Висновки з даного дослідження** та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Мікрорівень управління забезпечують такі характеристики суб'єкт-об'єктної управлінської взаємодії, як керівництво і лідерство. Керівництво і лідерство – це продукти внутрішньо організаційної діяльності, що надають управлінню характеристики ефективності та якості в контексті надаваних послуг. Однак ці поняття, будучи атрибутами внутрішньо організаційного управління, не тотожні. Керівництво – це статусна характеристика члена колективу, обумовлена ієрархічністю побудови соціальних організацій і припускає право на управління. Лідерство ж визначається референтними для групи якостями, притаманними особистості. Лідерство – це соціально обумо-

влена сукупність властивостей особистості, що забезпечує якість і ефективність управлінських взаємодій. Керівництво – легітимна форма здійснення влади, формально реалізує функції управління в організації.

Персональне поєднання статусів керівника і лідера є оптимальною формою

здійснення управлінських актів. Характеристики цього суміщення відображені в понятті «лідерське управління» («лідерське керівництво»), коли ефективне керівництво застосовує лідерство як каталітичний фактор оптимальних владних взаємодій, необхідних для досягнення цілей організації.

### Список літератури:

1. Візо, Л., Ібрагімова, І. & Кіготь, О. (2012) Розвиток лідерства : Монографія. Київ: [б. в.]. С. 400.

2. Войтович, Р. В., Пірен, М. І. & Надольний, І. Ф. (2006) Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. Київ: Центр сприяння інститут. розв. держ. служби. С. 168.

3. Гавриш, О. А., Довгань, Л. Є., Крейдич, І. М. & Семенченко, Н. В. (2017) Технології управління персоналом : Монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». С. 528

4. Друкер, П. (2018) Ефективний керівник. Пер. з англ. Р. Машкової. Київ: Вид. група КМ-БУКС. С. 248

5. Енциклопедія Сучасної України (2008) НАН України; Наукове товариство ім. Т. Шевченка; Координаційне бюро Енциклопедії Сучасної України НАН України. За ред. І. М. Дзіба. Київ: Державне голов. підприємство республіканського виробничого об'єднання. С. 716

6. Калашнікова, С. А. (2010) Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : Монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка. С. 380

7. Пономарьов, О. С., Пазиніч, С. М., Гуревичов М. М. & Долгарев, А. В. (2010) Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : Монографія. Харків: НТУ «ХПІ». С. 240.

8. Управлінське лідерство : Колективна монографія (2013). За заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А. С. 600.

9. Михненко, А. М., Гончарук, Н. Т.

& Кравченко, С. О. (2012) Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : Монографія. За ред. А. М. Михненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. упр. суспіл. розв. Київ: НАДУ. С. 175.

10. Фельзер, А. Б., Доброневський, О. В. (2012) Техніка роботи керівника : Навч. посіб. Київ: Вища шк. С. 383

### References:

1. Vizo, L., Ibragimova, I. & Kigot', O. (2012) *Rozvy`tok liderstva* [Leadership development] : Monohrafiia. Kyiv. P. 400. [in Ukrainian]

2. Voitovych, R. V., Piren, M. I. & Nadolnyi, I. F. (2006) *Kerivnyk v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia* [Head of state power and local self-government bodies] : Monohrafiia. Kyiv: Tsentr spriyannia instytut. rozv. derzh. sluzhby. P. 168. [in Ukrainian]

3. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Ie., Kreidych, I. M. & Semenchenko, N. V. (2017) *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Technologies of personnel management]: Monohrafiia. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho». P. 528. [in Ukrainian]

4. Druker, P. (2018) *Efektivnyi kerivnyk* [Effective manager]. Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS. P.248. [in Ukrainian]

5. Dziba, I. M. (2008) *Encyklopediya Suchasnoyi Ukrayiny* [Encyclopedia of Contemporary Ukraine] NAN Ukrayiny; Naukove tovary`stvo im. T. Shevchenka; Koordynacijne byuro Encyklopediyi Suchasnoyi Ukrayiny` NAN Ukrayiny, Derzhavne glav. pidpry`emstvo respublikanskogo vy`robnuchogo ob'yednannya publ. Kyiv. P. 716 [in Ukrainian]

6. Kalashnikova, S. A. (2010) *Osvitnya parady`gma profesionalizaciyi upravlinnya na zasadaх liderstva* [Educational paradigm of management professionalization on the basis of leadership]: Monohrafiia. Ky`yivs`k. un-t imeni Bory`sa Grinchenka publ. Kyiv. P. 380 [in Ukrainian]
7. Ponomarov, O. S., Pazynich, S. M., Hurevychov, M. M. & Dolhariev, A. V. (2010) *Profesiina kultura menedzhera v umovakh innovatsiinoho rozvytku* [Professional culture of a manager in the conditions of innovative development]: Monohrafiia. Kharkiv: NTU «KhPI». P. 240. [in Ukrainian]
8. Tolkovanova, V. V. (2013) *Upravlins`ke liderstvo*: [Management Leadership]: Monohrafiia. Khmelnytskyi: PP Melnyk A. A. P. 600. [in Ukrainian]
9. My`xnenko, A. M., Goncharuk, N. T. & Kravchenko, S. O. (2012) *Upravlins`ka elita yak chy`nny`k suspil`nogo rozvy`tku* [Management elite as a factor of social development]. Kyiv: NADU. P. 175. [in Ukrainian]
10. Felzer, A. B. & Dobro-nevskyi, O. V. (2012) *Tekhnika roboty kerivnyka* [Technique of work of the head] : Navch. posib. Kyiv: Vyshcha shk. P. 383. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редколегії 02.12.2020