



УДК 371.14+316.485

doi: 10.20998/2616-3241.2018.1.11

**Андрій Дегтяр**

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Харківська державна академія культури Міністерства культури України, Харків, Україна  
ORCID: 0000-0003-3258-447X  
E-mail: ADeptyar@3g.ua

**Максим Бублій**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки праці та управління персоналом Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, Харків, Україна  
ORCID: 0000-0003-1060-6404  
E-mail: mbubliy@gmail.com

**ВСТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ДОВІРИ ЯК ФУНКЦІЯ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА**

**Анотація:** У статті досліджуються основні наукові підходи до вивчення феномену довіри. Визначено, що управлінська довіра або недовіра виражається за допомогою трьох елементів: інформації, впливу і контролю. Факторами індивідуальної готовності до довіри є регулярність контактів і ефективність зворотного зв'язку, ступінь індивідуальної можливості впливати на ситуацію і особистісний характер. З'ясовано, що типовою проблемою розвитку довіри є розбіжність індивідуальних і групових очікувань довіри до себе, психологічної готовності надавати довіру іншим і усвідомлення об'єктивних бар'єрів у розвитку довіри, також проблемою може стати відмінність між готовністю до певної міри довіри між менеджментом і персоналом і можливостями діючих систем організації. Запропоновано, розвиток персональної відповідальності працівників за результат трудової діяльності і характер стосунків у трудовому колективі, як один з напрямків зміцнення довіри.

**Ключові слова:** лідерство, управлінське лідерство, потенціал управлінського лідерства, персонал, довіра, розвиток довіри, відповідальність, розвиток персональної відповідальності працівників.

**Andrii Diegtiar**

Head of the Department of Management and Administration of the Kharkiv State Academy of Culture, Professor, Doctor of Sciences (Public Administration), Kharkiv, Ukraine  
E-mail: ADeptyar@3g.ua

© Андрій Дегтяр, Максим Бублій, 2018

Maxim Bublik

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Department Management by Personnel and Economics of Labour of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration, Kharkiv, Ukraine  
.E-mail: mbublik@gmail.com

## ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF TRUST AS A FUNCTION OF MANAGEMENT LEADERSHIP

**Abstract:** *The article examines the main scientific approaches to the study of the phenomenon of trust. It is determined that management confidence or distrust is expressed by three elements: information, influence and control. Factors of individual readiness for trust is the regularity of contacts and the effectiveness of feedback, the degree of individual ability to influence the situation and personal character. It is found that a typical problem of trust development is the discrepancy between individual and group expectations of self-confidence, psychological readiness to trust others and awareness of objective barriers in the development of trust, and the problem may be the difference between the readiness for a certain degree of trust between management and staff and the capabilities of existing systems of the organization. It is proposed to develop personal responsibility of employees for the result of work and the nature of relations in the workforce as one of the areas of confidence building.*

**Key words:** *leadership, managerial leadership, managerial leadership potential, personnel, trust, trust, responsibility development, personal responsibility development.*

Andrii Diegtiar, Maxim Bublik

An extended abstract of the paper on the subject of:

**“Establishment and development of trust as a function of management leadership”**

**Problem setting.** *One of the most serious problems of management is to determine the optimal level of trust between management and staff in terms of the situation and management goals. Trust takes an intermediate position between knowledge and ignorance, it is a prerequisite for the exchange of relations in modern society.*

*Management leadership is an important factor in managing organizational culture, the formation and cultivation of organizational values, adequate strategy. Management leadership is a significant factor in the development of trust between management and staff, which leads to the creation of a socio-psychological atmosphere that promotes the disclosure of individual and group potential, increase the efficiency of work. Management leadership is also a powerful factor in increasing the personal*

*responsibility of the participants of the interaction for achieving organizational goals. Management leadership contributes to the development and optimal use of creative and innovative potential of human resources.*

**Recent research and publications analysis.** *The research of theoretical and applied problems of formation and development of management leadership is devoted to the works of such scientists as V. Heiets, J.R. Gibb, L. Vizo, N. Honcharuk, I. Ibrahimova, S. Kalashnikova, O. Kihot, S. Kravchenko, D. McGregor, A. Mykhnenko, C. Clifford, F. Fukuiama, O. Yakhontova etc. In these publications, the General issues of management leadership development are elaborated in detail. At the same time, many theoretical and practical issues of problems remain insufficiently disclosed in terms of complexity and consistency, which gives*

grounds to assert the relevance of the study of scientific approaches in the research of management leadership.

**The paper objective** is to study trust as a function of management leadership, as well as to provide proposals for the development of trust between management and staff.

**The paper main body.** Trust or mistrust is expressed through three elements: information, influence and control. Management confidence is expressed in how and to what extent and how staff are informed; how influence is distributed and exercised in the organization; and how subordinates are monitored. Trust is closely related to the degree of transparency of information on key aspects of joint activities. This transparency is more easily achieved within the framework of managerial leadership, where common vision and clarity of roles are more easily achieved. Management leadership has unique opportunities to conduct discussions to achieve mutual understanding, which naturally leads to confidence building between management and staff. Management leadership also has additional opportunities for information exchange.

In General, expressing dissatisfaction with the existing degree of trust between management and staff, all groups of managers appreciate the personal readiness for trust. However, the assessment by subordinates of the willingness of immediate managers to trust employees shows significant differences. This discrepancy in assessments can be a major challenge in implementing change if not addressed in a timely manner by management through mutual understanding, agreement and openness. Factors of individual readiness for

trust is the regularity of contacts and the effectiveness of feedback, the degree of individual ability to influence the situation and personal character.

**Conclusions of the research and prospects for further surveys.** Thus, developing trust between management and staff, it is important to accurately determine the optimal level of openness and trust. Reliance on management leadership can provide management with the optimal solution to this problem through the flexible use of a wide range of social technologies and other opportunities that managers do not have, are not endowed with leadership talent.

Formal procedures and methods of personnel management do not allow to establish and maintain effective feedback between management and staff. Therefore, an effective solution to the problems of personal responsibility development is possible within the framework of management leadership. Consequently, management leadership creates special technologies for the development of personal responsibility of employees for the result of activities and the nature of relations in the organization.

Trust includes the so-called "cognitive trust leap" based on clear hopes and experiences of interaction. The trust of subordinates to management arises on the basis of belief in the professional and managerial competence of managers, as well as belief in their personal preferences. Understanding the importance of mutual trust and creating a management strategy on this basis, as a rule, allows progressive management to obtain material and intangible benefits, exceeding the risk associated with the provision of trust to subordinates in solving responsible tasks.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Однією з найсерйозніших проблем менеджменту є визначення оптимального рівня довіри між менеджментом і персоналом з

точки зору ситуації й управлінських цілей. Довіра займає проміжну позицію між знанням і незнанням, вона є передумовою відносин обміну в сучасному суспільстві.

Управлінське лідерство є важливим чинником управління організаційною ку-

льтурою, формування та культивування організаційних цінностей, адекватних стратегії. Управлінське лідерство є значущим чинником розвитку довіри між менеджментом і персоналом, яке призводить до створення соціально-психологічної атмосфери, що сприяє розкриттю індивідуального і групового потенціалу, підвищення ефективності трудової діяльності. Це потужний фактор підвищення персональної відповідальності учасників взаємодії за досягнення організаційних цілей. Воно сприяє розвитку і оптимальному використанню творчого та інноваційного потенціалу людських ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Дослідженню теоретичних і прикладних проблем формування та розвитку управлінського лідерства присвячені праці таких вчених, як В. Геєць [1], Дж. Гіб [11], Л. Візо [2], Н. Гончарук [6], І. Ібрагімова [2], С. Калашнікова [3], О. Кіготь [2], С. Кравченко [6], Д. Макгрегор [12], А. Михненко [6], С.Кліффорд [9], Ф. Фукуяма [7], О. Яхонтова [8] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується дана стаття. Разом із тим, чимало теоретичних і практичних питань проблематики залишаються недостатньо розкритими з точки зору комплексності та системності, що дає підстави стверджувати про актуальність вивчення наукових підходів серед досліджень з управлінського лідерства.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю даної статті є дослідження довіри як функції управлінського лідерства, а також надання пропозицій з розвитку довіри між менеджментом і персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Довіра виникає у рамках певного суспільства як очікування того, що його члени будуть поводити себе адекватно й чесно, виявляючи готовність до взаємодопомоги відповідно до ви-

знаних у суспільстві норм [2, с. 190].

Ф. Фукуяма розглядає довіру як очікування індивідуума від інших членів суспільства передбачуваної, добросовісної та орієнтованої на потреби оточуючих поведінки, що ґрунтується на загальноприйнятих нормах [7, с. 69]. На думку О. Яхонтової, довіра це готовність до залежності від людини, чію поведінку немає можливості контролювати у ризикованій ситуації в надії на вигоду [8, с. 32].

В. Геєць наголошує, що інститут довіри є важливим рушієм соціально-економічного розвитку [1, с. 3-4].

Розуміння важливості довіри для успіху менеджменту та результативності організаційної діяльності призвело до того, що вже до початку 70-х рр. ХХ ст. дослідження феномена довіри сформували окремий науковий напрям. В рамках теорій довіри можна виділити ряд підходів.

Один з підходів розглядає довіру як результат індивідуального досвіду під час розвитку відносин з оточуючими людьми в ситуації невизначеності [9, С. 30]. У цьому випадку довіра – це втілення оптимізму і надії щодо наслідків свого рішення. Теорія ризиків міжособистісної поведінки, базуючись на даному підході, виділяє два типи довіри: позитивна довіра ґрунтується на впевненості у собі та інших; негативна довіра, яка може бути результатом конформізму, імпульсивності, мазохізму, наївності, азарту, або відчаю [10]. Дослідження довіри у рамках даного підходу дозволили визначити, що внутрішнє прийняття (схвалення) особистості є більш сильним фактором надання їй довіри, ніж сприйняття об'єктивної реальності [12, с. 34]. Був також виявлений зв'язок між довірою / недовірою і страхами людей. «Латентний страх» відбувається від нестачі довіри, його наслідками є стрес і поява комплексів [13, с. 652]. У ситуації недовіри людина прикриває свій страх навіть від себе за допомогою побудови рольових барикад, приховуючи свої здібності як спосіб захисту від оточуючих. Більший рівень довіри в середовищі дозволяє

людині розкриватися і проявляти свої здібності повною мірою.

Інший підхід розглядав довіру з точки зору необхідності. Він заснований на переконанні, що людина у багатьох ситуаціях змушена йти на ризик, надаючи довіру оточуючим, в надії на те, що це дозволить їй досягти своїх цілей [3, с. 64]. У цьому випадку довіра – досягнення мети в умовах певної невизначеності.

Дослідження впливу довіри/ недовіри привели вчених до висновків, що довіра і ризику мають круговий характер. Сутність цієї теорії зводиться до того, що надання довіри (або недовіри) приводить до аналогічних рішень і дій партнерів по взаємодії [4, с. 68].

Теорія саморозширення спіралі довіри /недовіри також пройшла перевірку практикою на початку 70-х рр. ХХ ст. Відповідно до цієї теорії поведінка, що виражає довіру чи недовіру, закономірно приводить до мимовільного розвитку і посиленого повторення моделей поведінки та відповідної їм зміни середовища [5, с. 92]. Вчені виявили зв'язок між ступенем ризику надання довіри / недовіри і його наслідками [6, с. 37]. Так, високий ступінь ризику при позитивному результаті спонукає до встановлення високого рівня довіри, при негативному результаті – до низького. Середні ризики в разі успіху приводять до середнього рівня довіри, а в разі неуспіху – низької. Низький рівень ризику незалежно від результатів визначає низький рівень довіри. Таким чином, незважаючи на початковий рівень ризику, негативний результат закономірно веде до падіння довіри. Тільки високий ступінь ризику при позитивному результаті є причиною високого рівня довіри.

Подальші дослідження в більшій мірі були присвячені діяльності щодо побудови та підтримки довіри, зниження ризиків [11].

Довіра або недовіра виражається за допомогою трьох елементів: інформації, впливу і контролю. Управлінська довіра виражається в тому, в якій мірі і як інфо-

рмується персонал; як розподіляється і здійснюється вплив в організації; як відбувається контроль підлеглих. Довіра тісно пов'язана зі ступенем прозорості інформації щодо ключових аспектів спільної діяльності. Вона легше досягається в рамках управлінського лідерства, де простіше досягається спільність бачення і ясність щодо ролей. Управлінське лідерство має унікальні можливості ведення дискусій для досягнення взаєморозуміння, що закономірно приводить до зміцнення довіри між менеджментом і персоналом. Управлінське лідерство має також додаткові можливості для взаємообміну інформацією.

Обмеження використання потенціалу управлінського лідерства пов'язано з втратою актуальної інформації щодо думок працівників, їх суджень, оцінок, переживань, планів і ресурсів. Це закономірно викликає зниження рівня довіри між менеджментом і персоналом або розвитку недовіри щодо окремих менеджерів чи проектів.

Важливим елементом довіри є вплив. Він виражається у згоді прийняти вплив певної людини разом з його цілями, методами і оцінками. В цьому плані управлінський лідер має карт-бланш: його авторитет і здібності визначають добровільне прийняття управлінських ідей і цілей. Довіра також може виражатися у готовності поділитися впливом з підлеглими. Управлінське лідерство створює оптимальні умови для працівників для вираження своїх ідей і думок. Воно також передбачає уважне ставлення та їхній облік з боку управлінського лідера як вираження довіри до персоналу і одночасно можливість залучення широкого кола працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Відсутність відносин управлінського лідерства викликає зниження можливостей підлеглих впливати на організаційну діяльність і прийняття рішень, з одного боку, і зниження взаємної довіри – з іншого.

Контроль як елемент довіри характеризується прийняттям взаємозалежності

або залежності від певного суб'єкта (його позиції, встановлених процедур контролю). У рамках довіри певною мірою втрачається контроль над ситуацією, оскільки він передається її суб'єкту. Довіра пов'язана з упевненістю, що суб'єкт буде вести себе так, як треба.

Складність управлінського контролю полягає в неможливості абсолютно точного прогнозу поведінки підлеглих, особливо за відсутності менеджера, коли його безпосередній вплив обмежено.

Розвиток потенціалу управлінського лідерства може сприяти розвитку особистої і групової відповідальності та самоконтролю працівників, посиленню їхнього бажання зберегти й зміцнити свій авторитет завдяки думці визнаного лідера і колег.

Отже, довіра служить джерелом сили менеджменту. Довіряючи, люди позитивно емоційно реагують і розуміють цінність впливу й контролю з боку управлінського лідерства. Вони готові слідувати за менеджерами добровільно. Управління в умовах нестачі довіри спирається на силові методи і примус (загрози і санкції) для досягнення результату. Феномен управлінського лідерства полягає у використанні різноманітних соціальних технологій управління міжособовими відносинами і опори на особистісний авторитет як умову встановлення взаємної довіри між керівниками і підлеглими. Управлінське лідерство також має в арсеналі особливі технології для підтримки і розвитку взаємної довіри.

Відмінності в оцінках задоволеності наявним ступенем довіри різних груп менеджерів пояснюються різними проявами можливості використання потенціалу міжособистісного спілкування. Менеджери нижчої ланки мають широкі можливості визначати ступінь довіри за допомогою міжособистісних стосунків, у той час як менеджери середньої та вищої ланки більше залежать від діючих правил, норм і процедур.

В цілому, висловлюючи незадоволеність наявним ступенем довіри між ме-

неджментом і персоналом, всі групи менеджерів високо оцінюють персональну готовність до довіри. Однак оцінка підлеглими готовності безпосередніх керівників надавати довіру працівникам демонструє значні розбіжності. Це може стати серйозною проблемою при проведенні змін, якщо не буде своєчасно розв'язано менеджментом за допомогою розвитку взаєморозуміння, злагоди та відкритості.

Факторами індивідуальної готовності до довіри є регулярність контактів і ефективність зворотного зв'язку, ступінь індивідуальної можливості впливати на ситуацію і особистісний характер поведінки.

Розрахунок оптимального ступеня довіри заснований на диференційованому підході. Так, розуміння особливостей ситуації висуває вимогу в диференційованій довірі не тільки щодо кожного з підлеглих, але і елементів довіри. При високій готовності до надання довіри підлеглим менеджери всіх рівнів управління на практиці схильні обмежувати довіру в межах середнього ступеня.

В цілому, можливо зробити висновок, що типовою проблемою є розбіжність індивідуальних і групових очікувань довіри до себе, психологічної готовності надавати довіру іншим і усвідомленням об'єктивних бар'єрів у її розвитку. Розрив між індивідуальними / груповими очікуваннями довіри та готовністю її надавати знаходить вираження в існуванні подвійних стандартів, сутність яких зводиться до відмінностей в оцінках того, що відбувається залежно від особистих інтересів. Проблемою можуть стати відмінності між готовністю до певної міри довіри, між менеджментом і персоналом і можливостями діючих систем організації. Наприклад, недоліки комунікативних та інформаційних систем об'єктивно створюють труднощі розвитку довіри між рядовими працівниками і менеджерами середньої / вищої ланки.

Проблеми нестачі довіри між менеджментом і персоналом також обумовлені низьким особистісним авторитетом адміністраторів у компанії, їх пасивною

позицією, що виражається в уникненні прояву ініціативи, інновації та відсутності бажання вийти за рамки інструкцій при виконанні завдань, тобто в нестачі управлінського лідерства.

Одним з напрямків управлінського лідерства щодо зміцнення довіри є розвиток персональної відповідальності працівників за результат трудової діяльності та характер стосунків у трудовому колективі. Неприйняття повноти відповідальності менеджментом приводить до втрати позицій лідерства в організації. Перекладання підлеглими відповідальності за все, що відбувається в організації на менеджерів детермінує нераціональне використання наявних можливостей і ресурсів. Управлінське лідерство дозволяє уникнути двох крайнощів: по-перше, відмови від відповідальності за управлінські рішення та кінцевий результат, пов'язаний із спробою перекласти відповідальність на підлеглих; по-друге, прояви надмірної опіки підлеглих і виконання завдань за них.

Особливі відносини менеджера з підлеглими у рамках управлінського лідерства без зайвих слів і адміністративних стимулів запускають механізм вдосконалення індивідуальної та групової відповідальності за події у своїй організації.

Розвиток персональної відповідальності, насамперед, передбачає взяття на себе менеджером функцій управлінського лідера, який не тільки забезпечує виконання завдань, а й підтримує сприятливу атмосферу в колективі в напрямку орієнтації не лише на поточні завдання, але і перспективу. Відмінною рисою управлінського лідера є готовність виходити за межі приписів і прийняття персональної відповідальності за результат, навіть у разі відсутності формальних вимог. Технологія розвитку персональної відповідальності заснована на особистому прикладі управлінського лідера, який служить еталоном поведінки для послідовників, спонукає до розвитку персональної відповідальності його підлеглих. Менеджер-адміністратор не є лідером, як правило,

схильний уникати відповідальності за те, що безпосередньо не входить в коло його посадових обов'язків, за те, що важко перевірити і оцінити керівництву. Так, один з представників даної категорії менеджерів відмовив підлеглим у проханні допомогти їм з реалізацією інноваційної ідеї, яка могла б вирішити наболілу організаційну проблему і підвищити ефективність діяльності, і сказав: «Я отримую гроші не за те, що вирішую проблеми, а за те, що займаю це крісло» [14].

Управлінська відповідальність включає координацію діяльності та ходу виконання окремих завдань, інструктування підлеглих щодо нових завдань, оцінку і контроль діяльності. Формування відповідальності за результативність, як правило, починається з підвищення відповідальності менеджерів середньої та лінійної ланки, оскільки тільки відповідальне ставлення до справи всього менеджменту визначає ефективність управління. Однак управлінська відповідальність бере свій початок не в посадовій інструкції, а у свідомості менеджера, який бере близько до серця все, що відбувається навколо нього, без огляду на вище керівництво.

Важливо не тільки розпоряджатися управлінською відповідальністю, а також зміцнювати відповідальність за кінцевий результат у всіх ключових працівників і організаційних структурах. Зміцнення відповідальності за «вертикаллю» та «горизонталлю» організації сприяє більш ефективному використанню організаційних ресурсів для досягнення поставлених цілей та затвердження сприятливої соціально-психологічної атмосфери в організації. Відповідальність за кінцевий результат не тільки менеджерів, а також фахівців і рядових працівників визначає матеріальну і нематеріальну вартість досягнення цілей.

Ефект довіри надає закономірний вплив на поведінку працівника. В його поведінці домінує орієнтація на спільні інтереси та цілі, зростає переконання в цінності конструктивної взаємодії і підвищується мотивація до досягнень, спів-

праці. Довіра сприяє розвитку впевненості у взаємній відповідальності, готовності надати і прийняти допомогу, творчому відношенню до загальної справи і задоволенню (від роботи та її результатів, своєї ролі і реалізації потенціалу).

Ефект довіри на рівні організації характеризується такими типовими рисами, як домінування співробітництва, взаєморозуміння і відкритість відносин між працівниками, високі єдність і згода, позитивна взаємозалежність і взаємне доповнення. Ці характеристики є факторами підвищення продуктивності діяльності за рахунок оптимізації використання ресурсів і досягнення синергетичного ефекту.

Недовіра породжує невизначеність і тривожність, веде до орієнтації на особисті, а не спільні цілі та інтереси, що поступово руйнує колектив. Встановлюється орієнтація на індивідуальні інтереси та цілі, що приводить до сепаратизму і самоізоляції співробітників. Найбільш типовими наслідками недовіри є відсутність основи для взаємної згоди і переконаності в доцільності зусиль з підтримки групових відносин і надання підтримки один одному; деградації комунікації, зростання недовіри до джерел і самої інформації.

Атмосфера недовіри стає причиною того, що при зіткненні з труднощами працівники не звертаються за допомогою та порадами до менеджерів, віддаючи перевагу на свій страх і ризик самотійному вирішенню проблеми. Вони воліють приховувати свої справжні інтереси, цілі і ресурси. В атмосфері недовіри персонал, включаючи менеджерів лінійної і середньої ланки, уникає впливу менеджменту та його втручання у «свої» справи. Як правило, люди припиняють або ігнорують спроби впливу, що виходить за рамки елементарного виконання завдання. Робота в умовах недовіри характеризується тим, що менеджменту складно реагувати на серйозні зміни (виклики) середовища, оскільки відсутня повна інформація, що визначає ефективну роботу з виконання завдань, і відчувається недостатність до-

віри до наявної інформації, як і її джерел. В цих умовах менеджмент і персонал змушені інтерпретувати події і факти на основі туманної картини реальності, що закономірно приводить до неадекватного прорахунку ризиків. Також творча енергія персоналу спрямовується не на продуктивні цілі, а на захист себе від «зазіхань» керівництва (приховати здібності і ресурси, відмовити у допомозі, піти від відповідальності).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, розвиваючи довіру між менеджментом і персоналом, важливо точно визначити оптимальний рівень відкритості і довіри. Ставка на управлінське лідерство може забезпечити менеджменту оптимальне вирішення цієї проблеми за рахунок гнучкого використання широкого спектру соціальних технологій та інших можливостей, якими не володіють менеджери, не наділені лідерським талантом.

Формальні процедури і методи управління персоналом не дозволяють встановлювати і підтримувати ефективний зворотній зв'язок між менеджментом і персоналом. Тому ефективне вирішення проблем розвитку персональної відповідальності можливе в рамках управлінського лідерства. Отже, управлінське лідерство створює особливі технології розвитку персональної відповідальності працівників за результат діяльності та характер відносин у своїй організації.

Довіра включає так званий «стрибок когнітивної довіри» на основі ясних сподівань і досвіду взаємодії. Довіра підлеглих до менеджменту виникає на основі віри в професійну та управлінську компетентність менеджерів, а також переконаності в їхніх особистих перевагах. Розуміння значущості взаємної довіри і створення стратегії управління на цій основі, як правило, дозволяє прогресивному менеджменту отримати матеріальну і нематеріальну вигоду, що перевищує ризик, пов'язаний з наданням довіри підлеглим у вирішенні відповідальних завдань.



### Список літератури

1. Геєць, В. М. (2002) Взаємодія довіри і розвитку. *Економічна теорія*. № 3. С. 3-16.

2. Дзіба, І. М. (2008) Енциклопедія Сучасної України. Т. 8 К.: Державне голов. підприємство республіканського виробничого об'єднання, 716 с.

3. Калашнікова, С. А. (2010) Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 380 с.

4. Візо, Л., Ібрагімова, І., & Кіготь, О. (2012) Розвиток лідерства : монографія. К.: [б. в.], 400 с.

5. Толкованов, В. В. (2013) Управлінське лідерство: монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 600 с.

6. 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. К.: НАДУ, 175 с.

7. Фукуяма, Ф. (2004) Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: Ермак, 733 с.

8. Яхонтова, Е. С. (2017) Доверие как базовая ценность компании и инструмент управления персоналом. *Современное управление*, №11. С. 25-33.

9. Clifford, C. (2016) Cooperation, trust, and perceived intentions in a 2 person game. *Dissertation Abstracts International*. №32, (5-a). P. 797-798.

10. Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*. New Haven, Conn.: Yale University Press, P. 148-169.

11. Gibb, J.R. & Gibb, L.M. (1969) Role freedom in a TORI group. A. Burton (Ed.) *Encounter: The Theory and Practice of Encounter Groups*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, p.42-57.

12. McGregor, D. (1967) *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, p.163.

13. Rotter, J. B. (1967) A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*. № 35. P.651 - 665.

14. Giffin, K. (1958) The trust differential. *Lawrence. Kansas: The Communication Research Center, University of Kansas*, p.357.

### References

1. Heiets', V. M. (2002) *Vzaiemodiia doviry i rozvytku*. [Interaction of Trust and Development] *Ekonomichna teoriia*. № 3. S. 3-16. [in Ukrainian].

2. Dziba, I. M. (2008) *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy*. [Encyclopedia of Contemporary Ukraine] Т. 8 К.: Derzhavne holov. pidpriemstvo respublikanskoho vyrobnychoho ob'iednannia, 716 s. [in Ukrainian].

3. Kalashnikova, S. A. (2010) *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia*. [Educational paradigm of management professionalization on the basis of leadership] К.: Kyiv'sk. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 380 s.

4. Vizo, L., Ibrahimova, I., & Kihot', O. (2012) *Rozvytok liderstva : monohrafiia*. [Leadership development] К.: [b. v.], 400 s. [in Ukrainian].

5. Tolkovanov, V. V. (2013) *Upravlins'ke liderstvo: monohrafiia*. [Management Leadership] Khmel'nyts'kyj : PP Mel'nyk A. A., 600 s. [in Ukrainian].

6. Mykhnenko, A. M., Honcharuk, N.T., & Kravchenko, S. O. (2012) *Upravlins'ka elita iak chynnyk suspil'noho rozvytku : monohrafiia*. [Management elite as a factor of social development] Za red. A. M. Mykhnenka; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kaf. upr. suspil. rozv. К.: NADU, 175 s. [in Ukrainian].

7. Fukujama, F. (2004) *Doverie: social'nye dobrodeteli i put' k prosvetaniyu*. [Trust: social virtues and the path to prosperity] М.: Ermak, 733 s. [in Russian].

8. Jahontova, E. S. (2017) *Doverie kak bazovaja cennost' kompanii i instrument*

*upravljenija personalom*. [Trust as the core value of the company and the tool of personnel management] *Sovremennoe upravlenie*, №11. S. 25-33.[in Russian ].

9. Clifford, C. (2016) Cooperation, trust, and perceived intentions in a 2 person game. *Dissertation Abstracts International*, vol. 32, pp. 797–798.

10. Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*, New Haven, Conn.: Yale University Press., – pp. 148–169.

11. Gibb, J.R., Gibb, L.M.(1969) Role freedom in a TORI group. A.Burton

(Ed.) *Encounter: The Theory and Practice of Encounter Groups*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.

12. McGregor, D. (1967) *The Professional Manager*, New-York : McGraw-Hill.

13. Rotter, J. B. (1967)«A new scale for the measurement of interpersonal trust», *Journal of Personality*, vol. 35, pp.651 - 665.

14. Giffin, K. (1958)«The trust differential», Lawrence. Kansas: The Communication Research Center, University of Kansas.

*Стаття надійшла до редколегії: 13.06. 2018*