

## ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА: СПІЛЬНІ ТА ВІДМІННІ ОЗНАКИ

### CONCEPTS OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT: COMMON AND DIFFERENT CHARACTERISTICS

У статті розкрито спільні та відмінні ознаки між поняттями «лідерство» та «керівництво». Встановлено, що явищем «керівництво» в публічному управлінні позначаються такі управлінські відносини в організації, яким притаманна офіційна структурованість та формальність, робота, яку виконують керівник і підлеглі, щоб виконати офіційні доручення й завдання; явище «лідерство» впливає з результату, отриманого внутрішньо-груповою співпрацею лідера й колективу завдяки лідерському впливу на дії людей, що спрямовувало й стимулювало їхні намагання досягти загально-групової мети протягом оптимального часу й отримати оптимальний результат.

З'ясовано, що керівництво вважають розумовим процесом, який відбувається в межах офіційного регламенту та сприяє тому, аби підлеглі здійснювали відведені їм офіційні доручення й завдання. А в лідерстві вбачається процес, у ході якого одна особа впливає на іншу чи на групу осіб, вносячи відповідні зміни в їхню поведінку. З'ясовано, що в ситуації, коли одна людина поєднує в собі якості лідера й керівника, організація чи структурний підрозділ працюють ефективніше. Якщо ж керівник не володіє лідерством, це може обумовити обставини, за яких в організації з'явиться неформальний лідер, а відтак виникатимуть конфлікти і знижуватиметься ефективність, із якою функціонує організація.

Наведено характерні риси, які об'єднують поняття «лідерство» та «керівництво». Визначено, що лідерство й керівництво в публічному управлінні мають спільні риси, вони можуть і спроможні здійснювати вплив на те, як ведуть себе люди чи як розгортається ситуація, використовуючи різноманітні інструменти: авторитет, примус, традиції та інші засоби. В свою чергу, головне, чим відрізняється лідерство й керівництво (менеджмент), лідер і керівник, полягає у своєрідності, яка притаманна ролям та функціям, які вони здійснюють під час управлінського процесу. З'ясовано, що лідерство й керівництво (менеджмент), лідер і керівник відрізняються специфікою, що притаманна ролям та функціям, які вони здійснюють під час управлінського процесу. Встановлено, що показовість ключових підходів до процесу, під час якого досліджувався феномен лідерства в управлінні, полягає в тому, що науковці так і не змогли сказати, якою єдиною теорією можна пояснити це суспільне явище.

**Ключові слова:** публічне управління, лідер, керівник, лідерство, керівництво, відмінності.

The article reveals common and distinctive features between the concepts of "leadership" and "management". It has been established that the phenomenon of "management" in public administration refers to such management relations in the organization, which are characterized by official structure and formality, the work performed by the manager and subordinates to fulfill official assignments and tasks; the phenomenon of "leadership" derives from the result obtained by the intra-group cooperation of the leader and the team due to the leadership's influence on the actions of people, which directed and stimulated their efforts to achieve the overall group goal within the optimal time and obtain the optimal result.

It was found that leadership is considered a mental process that takes place within the framework of official regulations and helps subordinates carry out their official assignments and tasks. Leadership is a process in which one person influences another or a group of persons, making appropriate changes in their behavior. It has been found that in a situation where one person combines the qualities of a leader and manager, the organization or structural unit works more efficiently. If the manager does not possess leadership, this can cause circumstances under which an informal leader will appear in the organization, and as a result, conflicts will arise and the efficiency with which the organization functions will decrease.

Characteristic features that unite the concepts of "leadership" and "management" are given. It was determined that leadership and management in public administration have common features, they can and are able to influence how people behave or how the situation unfolds, using various tools: authority, coercion, traditions and other means. In turn, the main difference between leadership and management (management), a leader and a manager, is the uniqueness inherent in the roles and functions they perform during the management process. It was found that leadership and management (management), leader and manager differ in the specifics inherent in the roles and functions they perform during the management process. It has been established that the key approach to the process during which the phenomenon of leadership in management was studied is that scientists have not been able to say what single theory can explain this social phenomenon.

**Key words:** public administration, leader, manager, leadership, management, differences.

УДК 351  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.39.41>

Юоффе М. В.  
доктор філософії за  
спеціальністю психологія

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблеми нинішнього часу, з якими зіткнулася система публічного управління, диктують важливу умову: аби справитися з

ними, управлінські кадри мають володіти професіоналізмом та кваліфікованістю, а їхня управлінська діяльність – бути результативною. Важливо вивчити, що є спільного та від-

мінного між термінами «лідерство» й «керівництво» у розрізі їх як складових, що входять до управлінської системи, де завдання вирішуються через вплив на людей.

У лідерства, яке володіє психологічним підґрунтям, простежується зв'язок із проблематикою, що полягає в ефективному керівництві нинішніми організаціями. Наявний досвід свідчить, що керівниками, яким вдається майстерно керувати організаціями, націлюючи кожного працівника на те, аби завдяки його роботі організація досягла мети, складнощі, які з'являються, будуть ефективно подолані. Проте зустрічаються й керівники, яким у таких ситуаціях не вдається бути переконливими в роботі зі своїми підлеглими, вони їх не заохочують до дій, інакше кажучи не впливають на них так, аби в робітників виникло бажання долучитися до якісного виконання рішення, ухваленого керівником. Така ситуація є доказом того, що подібні керівники не володіють потрібними лідерськими рисами. Актуальність проблеми полягає в тому, що керівниками (менеджерами) під час того, як вони керують підлеглими, акцент зазвичай робиться на посадовій владі, тоді як основою лідерства є соціальна взаємодія, в ході якої підлеглими обирається роль послідовників. Коли організація створює умови для відносин не в форматі «керівник – підлеглий», а «лідер – послідовники». Таким чином, між термінами «лідерство» й «керівництво» немає тотожності, адже лідерство виступає у вигляді процесу, коли одній людині вдається реалізувати вплив на іншу, сприяючи тому, аби завдяки силам, які вона докладає, була досягнута обрана мета під час управління, а керівництво за своїм змістом є чітко структурованими формальними управлінськими взаєминами. Інакше кажучи, інструмент керівника (менеджера) називається примусом, а лідера – спонуканням. Звідси випливає, що ключовим завданням, яке мусить виконати керівник, полягає в тому, аби бути лідером організації, який володіє вмінням переконати працівників у правильності власного усвідомлення стану справ, дати їм мотивацію, що допоможе вирішувати поставлені завдання. Таким чином, дослідження таких явищ, як керівництво й лідерство, аналіз їхньої ролі, яку вони відіграють у публічному управлінні за умов, коли в Україні відбуваються демократичні реформи, видається пріоритетним.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дану проблематику досліджували такі науковці як М. Бублій, Н. Гончарук, О. Гульчій, А. Дегтяр, О. Євтушенко, С. Жарая, С. Калашнікова, С. Кравченко, А. Михненко, П. Науменко,

Л. Орбан-Лембрик, Р. Погоріляк, Т. Словіцька, І. Сурай та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність багатьох джерел, присвячених темі “лідерства на публічній службі”, необхідно й далі досліджувати проблему, пов'язану з тим, як поглибити компетенцію публічних службовців.

**Мета статті** полягає у розкритті спільних та відмінних ознак між поняттями «лідерство» та «керівництво».

**Виклад основного матеріалу.** Керівництвом охоплена вся система управління тією чи іншою організацією, це стосується, зокрема, публічного управління. Таким чином, керівництво вважають розумовим процесом, який відбувається в межах офіційного регламенту та сприяє тому, аби підлегли здійснювали відведені їм офіційні доручення й завдання. А в лідерстві вбачається процес, у ході якого одна особа впливає на іншу чи на групу осіб, вносячи відповідні зміни в їхню поведінку. В нинішніх реаліях, коли відбувається демократизація й децентралізація влади держави, лідерство-керівництво вважається вищим рівнем у публічному управлінні. Управлінням вважається здійснення цілеспрямованого впливу на роботу співробітників, щоб успішно досягти поставленої організації мети. Ознакою публічного управління є його суспільний характер, його реалізує народ посередництвом органів державної влади й місцевого самоврядування, аби досягти цілей, які держава вважає головними, і що більшої децентралізації зазнає управління, то більша публічність йому притаманна. З'ясовуючи суть такого явища, як лідерство в публічному управлінні, варто зосередитися на їхньому науковому обґрунтуванні.

Уявлення про лідерів зазвичай передбачає собою образ керівника – людини, офіційно наділеної владою. Але бути лідером не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. Сучасна психологія управління визначає поняття «лідерство», як домінуюче обличчя будь-якого суспільства [8].

Погоджуємося з точкою зору дослідників, що керівник – це призначений адміністративним органом найбільш авторитетний працівник, який володіє рисами соціального і професійного лідера та наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю й соціальним розвитком організації. Керівник – складна професія, яка вимагає володіння спеціальною сферою управлінських знань, навичок та вмінь». Тоді як лідер – будь-який член співтовариства, який здійснює зна-

чний вплив на поведінку людей (формально чи неформально) чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом [10, с. 308].

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 макrorівні 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 [2, с. 54].

Лідерство як поняття, що має безліч значень, використовується для опису широкого кола явищ, пов'язаних із процесами влади і впливу в різних соціальних колективах, таких як групи, організації, співтовариства або нації. Запозичення терміну з повсякденної мови і його визначення дослідниками в кожному конкретному випадку відповідно до інтересів дослідження призвело до того, що неможливо і, як вважає ряд дослідників, небажано надати єдине визначення даного терміну. Існує стільки визначень лідерства, скільки тих, хто намагався його дати: тільки за останніх 50 років було запропоновано понад 65 систем класифікації визначень лідерства. Як і раніше, залишаються відкритими питання про те, чи є лідерство характеристикою індивіда чи соціальною роллю; чи варто включати в поняття лідерства процеси впливу, пов'язані з примусом; схожі чи різні між собою лідерство і керівництво. Проте, незважаючи на певні розбіжності, можна вважати, що для більшості дослідників лідерство є феноменом, що описує процеси впливу в групах або організаціях і спрямоване на координацію групових дій і відносин у процесі досягнення групової мети [1, с. 7].

Лідерський потенціал – це сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам колективу і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування. Лідерський потенціал визначає здатність до лідерства – верховенства у стимулюванні, плануванні та організації активності у колективі.

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом й організації його діяльності. Лідер – це особистість, яка користується визнанням і авторитетом в групі, і за якою група визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях (делегує відповідальність), бути організатором і регулювати взаємини в ній. Керівництво та лідерство можна розглядати як способи організаторської діяльності, спрямованої на забезпечення управління групою чи колективом, на мобілізацію, координацію зусиль та взаємозв'язок людей, яких об'єднує спільна справа [9, с. 77].

Коли одна людина поєднує в собі якості лідера й керівника, організація чи структурний підрозділ працюють ефективніше. Якщо ж керівник не володіє лідерством, це може обумовити обставини, за яких в організації з'явиться неформальний лідер, а відтак виникатимуть конфлікти і знижуватиметься ефективність, із якою функціонує організація.

Феномен лідера – це визнання природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Принцип лідерства – це правило діяльності відповідним чином організованих великих і малих соціальних груп, яке формує тип владних відносин у групах та між суспільними групами. Інститут лідерства – це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями та виконуючих специфічні функції. Враховуючи специфіку сфери державного (публічного) управління, лідерство тісно співвідноситься з таким явищем, як керівництво [1, с. 9].

Характеристика керівника як лідера передбачає наявність у нього певних особистісних якостей: організаторські здібності; авторитетність; активна життєва позиція; впевненість у собі; сильна воля; вміння ставити проблему і розв'язувати її; гострий розум; оригінальність; володіння ґрунтовними науковими знаннями; розвинене почуття інтуїції; вміння співпрацювати з працівниками колективу; вміння слухати інших; уміння бути приємним, привабливим у спілкуванні для інших; уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі; постійна робота над своїм особистісним зростанням [7]. Між поняттями «лідерство» і «керівництво» не мало б бути суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, має владу над підлеглими. Однак на практиці ці дві складові управлінського впливу не завжди зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у

праві особи давати офіційні доручення й розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуацій, у яких перебуває керівник [4].

Відмінності між лідерством і керівництвом (менеджментом), лідером і керівником виявляються в особливостях ролей та функцій, які ними виконуються в процесі управління. Отже, якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду, впливає на членів групи заради досягнення цілей групи або організації, пропонуючи кожному працівнику приймати участь у прийнятті управлінських рішень. Саме тому в українській науці поняття «лідерство» й «керівництво» не тотожні, хоча в американській науці поняття «керівництво» і «лідерство» позначаються одним поняттям «leadership» [3, с. 100].

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 [5].

Лідерство й керівництво в публічному управлінні мають спільні риси, вони можуть і спроможні здійснювати вплив на те, як ведуть себе люди чи як розгортається ситуація, використовуючи різноманітні інструменти: авторитет, примус, традиції та інші засоби. Ми наголошуємо: коли в Україні відбувається децентралізація державної влади, офіційне керівництво безумовно має володіти якостями лідерства. Адже під час децентралізаційних процесів у владі керівникові необхідно позиціонувати себе як лідера, який володіє вмінням давати працівникам мотивацію виконувати завдання, котрі мають вирішувати органи публічної влади. Керівникові-лідеру важливо вміти розпізнавати талановитих працівників, розв'язувати конфліктні ситуації в команді, сприяючи створенню комфортних умов роботи. Лідерство перетворюється на невід'ємну частину явища, яке характеризує професійну компетентність державного службовця та посадовця місцевого самоврядування, йому відводиться вагома роль під час демократичних державних трансформацій.

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 особистісно значущими, а фасадна поведінка співробітників співвідноситься з сукупністю їх внутрішніх устремлінь [6].

Явище лідерства пов'язане з розвитком людського потенціалу, лідерськими компетенціями управлінців, системою публічного управління, тому що лідерство є основою нової управлінської парадигми сучасного етапу суспільного розвитку країни. Лідерство якісно новий рівень управління, сутність і специфіка якого відповідають потребам і викликам сучасних суспільних трансформацій. За допомогою лідерства можна підвищити ефективність системи публічного управління. Лідерство дозволяє керівнику-лідеру впливати на підлеглих та спрямовувати, мотивувати їх зусилля на певні активні дії, досягати результатів в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. Лідер (англ. leader – провідник, ведучий) – це авторитетний член групи (краще керівник), який спонтанно займає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди членів групи, що визнають його право брати на себе відповідальність за рішення, які торкаються їхніх інтересів. Лідерство спирається на особистість її спроможність впливати на людей, доносити до них свої бачення їхнього потенціалу й спрямовувати їх діяльність на досягнення результатів. На відміну від лідера, керівника призначають, тому він наділений офіційним правом заохочувати та наказувати, є відповідальним за стан справ в групі, організації. Саме тому керівництво на відміну від лідерства є офіційно регламентованим соціально - організованим процесом [3, с. 101].

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 [2, с. 61].

Основний меседж, який варто усвідомити, полягає в тому, що лідерство є свідомим вибором, а не офіційною посадою. Лідер впливає на інших (що відрізняє його від керівника) завдяки міжособистісним взаєминам, і основою

такої діяльності виступають не формальні повноваження, а відповідні риси та здібності. Під час того, як лідером змінюються інші люди, він і сам зазнає змін. Звісно, поява й формування лідерства відбувається, коли люди поєднані спільною роботою, це результат співпраці членів колективу, і його мета полягає в тому, що загально-групові цілі мають бути досягнуті. Беручи це до уваги, варто зауважити, що головне, чим відрізняється лідерство й керівництво, полягає у своєрідності, яка притаманна ролям та функціям, які вони здійснюють під час управлінського процесу.

**Висновки.** Таким чином, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що явищем «керівництво» в публічному управлінні позначаються такі управлінські відносини в організації, яким притаманна офіційна структурованість та формальність, робота, яку виконують керівник і підлеглі, щоб виконати офіційні доручення й завдання; явище «лідерство» впливає з результату, отриманого внутрішньо-груповою співпрацею лідера й колективу завдяки лідерському впливу на дії людей, що спрямовувало й стимулювало їхні намагання досягти загально-групової мети протягом оптимального часу й отримати оптимальний результат. Головне, чим відрізняється лідерство й керівництво (менеджмент), лідер і керівник, полягає у своєрідності, яка притаманна ролям та функціям, які вони здійснюють під час управлінського процесу. В нинішніх реаліях, коли в Україні відбувається децентралізація державної влади, лідерство перетворюється на невід'ємну частину явища, яке характеризує професійну компетентність державних службовців, тож вважається обов'язковою рисою офіційного керівництва. Насамперед внаслідок того, що воно є елементом управлінського процесу, адже в ході нього розв'язання різних проблемних питань відбувається завдяки тому, що лідери-керівники, які виконують владні повноваження, впливають на осіб, котрі перебувають у їхньому оточенні. Друга причина – під впливом лідерства перебувають процеси, які характеризуються суспільно-політичними, соціально-економічними та

державотворчими ознаками. І третій аспект: виступаючи у вигляді постійної праці, яку керівник-лідер здійснює над собою, в лідерстві присутні всі ознаки обов'язкової умови, за якої можуть існувати органи публічного управління. Показовість ключових підходів до процесу, під час якого досліджувався феномен лідерства в управлінні, полягає в тому, що науковці так і не змогли сказати, якою єдиною теорією можна пояснити це суспільне явище.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2010. № 3. С. 5-13.
2. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 52-63.
3. Євтушенко О.Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце й роль в системі публічного управління України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. 2017. Вип. 293. С. 96-102.
4. Жарая С.Б. Створення іміджу лідера. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування. К.: Асоціація міст України, 2007. 121 с.
5. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
6. Михненко А.М., Гончарук Н.Т., Кравченко С.О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку: монографія. Київ: НАДУ, 2012. 252 с.
7. Науменко П.В. Керівництво та лідерство. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14337/1/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7.pdf#page=213>.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
9. Погоріляк Р.Ю., Гульчій О.П. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 4 (36). С. 76-78.
10. Словіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. *Університетські наукові записки*. 2009. № 3. С. 306-312.