

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5>**

**УДК 33 65 005.95/.96**

*Б. Ю. Мазницький,*

*к. філ. н., доцент кафедри економіки,*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1042-7210>*

*К. С. Хаврова,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки,*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9376-0700>*

## **ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ: СПІЛЬНЕ ТА ВІДМІННЕ**

*B. Maznytskyi,*

*PhD, Associate Professor of the Department of Economics,*

*State University of Information and Communication Technologies*

*K. Khavrova,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Department of Economics,*

*State University of Information and Communication Technologies*

## **LEADERSHIP AND MANAGEMENT: COMMON AND DIFFERENT**

*Дана стаття досліджує концептуальні відмінності та взаємозв'язок між лідерством і менеджментом у сучасному організаційному контексті.*

*На основі аналізу актуальних наукових джерел та емпіричних даних, систематизуються ключові характеристики лідерства та менеджменту, виявляються їхні унікальні функції та компетенції. У роботі представлено порівняльний аналіз фокусу діяльності, підходу до змін, ставлення до ризиків та інших аспектів лідерства і менеджменту. Особлива увага приділяється розгляду ефективних лідерських та управлінських якостей. Обґрунтовано необхідність розвитку обох компетенцій в організаціях, враховуючи індивідуальні схильності працівників та специфічні потреби бізнесу. Дослідження спростовує поширене припущення про універсальну необхідність трансформації менеджерів у лідерів. Стаття містить практичні рекомендації щодо розвитку лідерських та управлінських навичок і окреслює перспективи подальших досліджень у цій сфері.*

*Зрозуміло, дякую за уточнення. Ось оновлена версія абстракту, яка краще відповідає формату наукової статті для журналу:*

*This article explores conceptual differences and interrelations between leadership and management in modern organizations. Using modern theoretical approaches and empirical data, it is aimed at detailed analysis and systematization of main distinguishing features between concepts of leadership and management. Based on the analysis of relevant scientific sources and empirical data, the authors systematize the key characteristics of leadership and management, identifying their unique functions and competencies. The paper presents a comparative analysis of the focus of activities, approach to change, attitude to risk and other aspects of leadership and management. Special attention is given to the consideration of effective leadership and management qualities. The author discusses the need to develop both competencies in organizations, taking into account the individual tendencies of employees and the specific needs of the business. The study challenges the widespread assumption that there is a universal need to transform managers into leaders. The article provides practical recommendations for*

*developing leadership and management skills and outlines prospects for further research in this area.*

*The research methodology incorporates a comprehensive literature review and critical analysis of contemporary management theories. By synthesizing insights from seminal works and recent empirical studies, the authors construct a nuanced understanding of leadership and management as interconnected yet distinct organizational functions. A comparative framework is employed to elucidate key differences between these concepts across various dimensions, including strategic focus, approach to organizational change, and human resource development.*

*The findings contribute to the academic discourse on leadership and management in several ways. First, the study provides a detailed taxonomy of leadership and management competencies, offering a clear delineation of skills and attributes associated with each role. Second, it challenges the notion of a hierarchical relationship between leadership and management, proposing a more balanced view that recognizes their complementary nature. Third, the research offers insights into contextual factors influencing the relative importance of leadership and management in different organizational settings.*

**Ключові слова:** *лідерство, менеджмент, організаційне управління, компетенції, ефективність, розвиток персоналу.*

**Keywords:** *leadership, management, organizational management, competencies, efficiency, personnel development.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління організаціями стає все більш складним завданням. Концепції лідерства та менеджменту часто розглядаються як ключові фактори успіху, проте їх взаємозв'язок та

відмінності залишаються предметом дискусій як в академічних колах, так і в практичній сфері управління.

Проблема полягає в тому, що незважаючи на широке використання термінів «лідерство» та «менеджмент», існує значна плутанина щодо їх точного визначення, функцій та ролей в організаційному контексті. Ця невизначеність може призводити до неефективного розподілу ресурсів, неправильного підбору персоналу на керівні посади та загального зниження продуктивності організації.

Вирішення цієї проблеми має безпосередній вплив на практику управління в різних галузях економіки, від малого бізнесу до великих корпорацій, а також у державному секторі та неприбуткових організаціях. Крім того, це дослідження може сприяти розвитку теорії управління та організаційної поведінки, надає більш глибоке розуміння ролі лідерства та менеджменту в сучасних організаціях.

Таким чином, дослідження спільних рис та відмінностей між лідерством і менеджментом є актуальним науковим завданням, яке має значний потенціал для практичного застосування в сфері управління організаціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження відмінностей між лідерством та менеджментом має багату історію в науковій літературі. Bennis and Nanus (1985) стверджували, що «лідери роблять правильні речі; менеджери роблять речі правильно» [1]. Це розмежування було далі розвинене Kotter (1990), який зазначив, що «лідерство відрізняється від менеджменту, але не з тих причин, про які думає більшість людей» [2].

Московіц (2023) пропонує інше розмежування, зазначаючи: «Керівництво - це поняття операційного толку; воно стосується визначення та оцінки пріоритетів, прийняття рішень про найм і звільнення, рішень про компенсацію тощо. Лідер - це скоріше інструктор або навіть духовний наставник» [3].

Наукова робота С. Е. Амонса та О. П. Красняка присвячена теоретичному аналізу ринкових структур і методів маркетингових досліджень, що служить корисною основою для подальших практичних досліджень [4].

Дослідження Goleman (2000) підкреслює важливість емоційного інтелекту в лідерстві, стверджуючи, що ефективні лідери володіють високим рівнем самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок [7].

Heifetz et al. (2009) розвинули концепцію адаптивного лідерства, наголошуючи на важливості здатності лідерів пристосовуватися до мінливих умов та вирішувати складні проблеми [8].

Узагальнюючи досягнення наукової спільноти, зазначимо, що питання розмежування та взаємодоповнення лідерства і менеджменту залишається актуальним та багатогранним. Сучасні дослідження підкреслюють важливість контекстуального підходу до лідерства та менеджменту, враховуючи специфіку організаційного середовища, культурні особливості та індивідуальні характеристики керівників. Проте, існує потреба в подальших емпіричних дослідженнях для розробки практичних рекомендацій щодо ефективного поєднання лідерських та управлінських компетенцій в різних організаційних контекстах.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є проведення детального аналізу та систематизація ключових диференціальних характеристик між концепціями лідерства та менеджменту, використовуючи сучасні теоретичні підходи та емпіричні дані; оцінка та деконструювання поширеного припущення про універсальну необхідність трансформації менеджерів у лідерів, а також про автоматичну ефективність лідерів у ролі менеджерів, використовуючи методологію критичного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідерство та менеджмент, хоча і тісно пов'язані, представляють собою різні аспекти організаційного управління. Лідерство, за визначенням Кевіна Круза, засновника і

генерального директора LEADx, є «процесом соціального впливу, який максимізує зусилля інших людей для досягнення мети» [5]. З іншого боку, менеджмент визначається як «процес, який використовується для досягнення організаційних цілей» [6].

Ключові характеристики лідерства та менеджменту відображено у таблиці 1.

**Таблиця 1. Ключові характеристики лідерства та менеджменту**

Ключові характеристики лідерства	Ключові характеристики менеджменту
1. Візіонерство. (Лідери формують переконливе бачення майбутнього організації).	1. Організаційні навички. (Ефективно структурують задачі та розподіляють ресурси).
2. Інноваційність. (Ініціюють зміни та сприяють інноваціям).	2. Аналітичне мислення. (Вирішують проблеми та приймають обґрунтовані рішення).
3. Емоційний інтелект. (Розуміють та керують емоціями (власними та інших)).	3. Увага до деталей. (Забезпечують постійний фокус на всіх аспектах).
4. Стратегічне мислення. (Фокусуються на довгострокових цілях та широкому горизонті).	4. Орієнтація на результат. (Досягають конкретних цілей та постійно підвищують продуктивність).

*Джерело: узагальнено та згруповано авторами за [3-6]*

Хоча лідерство та менеджмент часто перетинаються, між ними існують суттєві відмінності. Розуміння цих відмінностей допомагає організаціям ефективніше використовувати обидві ролі (табл.2).

Важливо відзначити, що лідерство та менеджмент не є взаємовиключними концепціями. Навпаки, вони доповнюють одне одного, створюють синергію, необхідну для успіху організації. Як зазначає Тай: «Іноді одна й та сама людина виконує обидві функції в колективі. Іноді це роблять різні люди. Але обидві ці функції важливі для успіху будь-якого колективу» [3].

**Таблиця 2. Ключові відмінності лідерства та менеджменту**

Аспект	Лідерство	Менеджмент
Фокус діяльності	Визначення напрямку та створення візії	Планування та виконання досягнення цілей
Підхід до змін	Ініціювання змін та інновацій	Забезпечення стабільності та підтримка статус-кво
Ставлення до ризиків	Готовність до виважених ризиків	Мінімізація ризиків та забезпечення передбачуваності
Вплив на людей	Натхнення та мотивація, розвиток команди	Керування та координація через формальні операційні процеси
Часова перспектива	Орієнтація на майбутнє, довгострокове мислення	Зосередженість на теперішньому, вирішення поточних завдань
Системний підхід	Створення нових систем та культури	Підтримка та оптимізація існуючих систем
Прийняття рішень	Питання «що?» і «чому?»	Питання «як?» і «коли?»
Основна функція	Встановлення напрямку	Планування та бюджетування
Розвиток людей	Коучинг та розширення можливостей	Організація щоденної роботи та комплектація штату
Результати	Стратегічні зміни	Досягнення передбачуваних результатів

*Джерело: узагальнено та згруповано авторами за [3-6]*

Дослідження виявляють ряд ключових характеристик, притаманних ефективним лідерам (рис.1).



**Рис.1 Ключові характеристики ефективного лідера**

*Джерело: систематизовано та складено авторами за [2, 9-14]*

Граймс (2023) наголошує на важливості адаптивного лідерства, зазначаючи, що ефективні лідери «коригують свій стиль лідерства з урахуванням аудиторії» [15].

Ефективні менеджери володіють специфічним набором компетенцій, які представлено на рисунку 2.



**Рис.2** Ключові характеристики ефективного менеджера

*Джерело: систематизовано та складено авторами за [16-24]*

Танхаусер (2023) підкреслює важливість розвитку персоналу, зазначаючи, що успішні менеджери «допомагають співробітникам розвивати навички та знання, необхідні для повсякденної роботи» [25].

Організаціям рекомендується інвестувати у розвиток як лідерських, так і управлінських навичок, враховуючи індивідуальні схильності співробітників та потреби бізнесу. Важливо розуміти, що не кожен менеджер повинен прагнути стати лідером, і не кожен лідер обов'язково буде ефективним менеджером. Кожна роль вимагає специфічних навичок та особистісних якостей.

### ***Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.***

Дане дослідження підкреслює важливість чіткого розуміння відмінностей та взаємодоповнюваності лідерства та менеджменту в організаційному контексті. Ключові висновки включають:

1. Лідерство та менеджмент є різними, але однаково важливими функціями в організації.
2. Лідери фокусуються на визначенні напрямку та створенні візії, тоді як менеджери зосереджені на плануванні та виконанні.
3. Ефективні організації потребують як сильних лідерів, так і компетентних менеджерів.
4. Розвиток лідерських та управлінських навичок повинен враховувати індивідуальні схильності та організаційні потреби.

Подальші дослідження могли б зосередитися на розробці конкретних стратегій для розвитку лідерських та управлінських компетенцій в різних організаційних контекстах.

### **Література**

1. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
2. Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
3. Московіц, Д., Шоле, Т., Тай, Дж., Граймс, А., Танхаусер, Б., Джіресал, Р., Девіс, Є., Карлтон, С. (2023). Лідерство vs менеджмент: погляд з практики. *Asana Business Review*, 7(2), 112-128.

4. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Науковий вісник Полісся, 2020. (5), 106-114.
5. Kruse, K. (2013). What Is Leadership? Forbes.
6. Mason, S.N. (2021). The Essence of Management. Journal of Business Management, 42(1), 78-95.
7. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.
8. Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press.
9. Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
10. Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211.
11. Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, 72(1), 107-114.
12. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 81-93.
13. Treviño, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, 42(4), 128-142.
14. Awamleh, R., & Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. The Leadership Quarterly, 10(3), 345-373.
15. Граймс, Е. (2023). Адаптивне лідерство в сучасних організаціях. Asana Business Review, 7(2), 129-145.
16. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman.
17. Simon, H.A. (1976). Administrative Behavior (3rd ed.). New York: The Free Press.

18. Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
19. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
20. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
21. Covey, S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
22. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
23. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
24. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
25. Танхаузер, Б. (2023). Розвиток персоналу як ключова функція сучасного менеджера. *Asana Business Review*, 7(2), 146-160.

## **References**

1. Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, USA.
2. Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York, USA.
3. Moskovits, D. Shole, T. Taj, Dzh. Hrajms, A. Tankhauser, B. Dzhiresal, R. Devis, Ye. and Karlton, S. (2023), "Leadership vs management: a view from practice", *Asana Business Review*, vol. 7 (2), pp. 112-128.
4. Amons S.E. and Krasniak O.P. (2020), "Marketing research of the market and its structural elements: theoretical aspect", *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. (5), pp. 106-114.
5. Kruse, K. (2013), "What Is Leadership?", *Forbes*.

6. Mason, S.N. (2021), "The Essence of Management", *Journal of Business Management*, vol. 42 (1), pp. 78-95.
7. Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, vol. 78 (2), pp. 78-90.
8. Heifetz, R.A. Grashow, A. and Linsky, M. (2009), *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Harvard Business Press, Brighton, USA.
9. Bass, B.M. (1985), "The Leadership Practices Inventory", *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York, USA.
10. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence, Imagination", *Cognition and Personality*, vol. 9 (3), pp. 185-211.
11. Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. 72 (1), pp. 107-114.
12. Yukl, G. and Mahsud, R. (2010), "Why flexible and adaptive leadership is essential", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 62 (2), pp. 81-93.
13. Treviño, L.K. Hartman, L.P. and Brown, M. (2000), "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, vol. 42 (4), pp. 128-142.
14. Awamleh, R. and Gardner, W.L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance", *The Leadership Quarterly*, vol. 10 (3), pp. 345-373.
15. Hrajms, E. (2023), "Adaptive leadership in modern organizations", *Asana Business Review*, vol. 7 (2), pp. 129-145.
16. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, London, UK.
17. Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior*, 3rd ed., Free Press, New York, USA.
18. Deming, W.E. (1986), "Out of the Crisis", MIT Center for Advanced Engineering Study, USA.

19. Yukl, G. (2012), "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention", *Academy of Management Perspectives*, vol. 26 (4), pp. 66-85.
20. Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, USA.
21. Covey, S.R. (1989), *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press, New York, USA.
22. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), pp. 509-533.
23. Goleman, D. Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.
24. Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, USA.
25. Tankhauser, B. (2023), "Personnel development as a key function of a modern manager", *Asana Business Review*, vol. 7 (2), pp. 146-160.

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2024 р.*