

УДК 316.46:005.32:316.454.3

Оксана Порада

Національний університет «Запорізька політехніка»
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0003-2242-0316
DOI 10.24139/2312-5993/2024.05/251-262

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Нові тенденції, суперечності, виклики та ризики як невід’ємна частина сучасного життя, сприяють формуванню нової парадигми у світі менеджменту та лідерства. Лідерська поведінка знаходиться в центрі діяльності організації і є серйозною проблемою для дослідників і практиків, які зацікавлені у розумінні природи лідерства. Метою статті є висвітлення ключових аспектів лідерства і виокремлення рис, притаманні ефективним лідерам, а також дослідити вплив лідерства на організаційну діяльність. У статті застосовано такі методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, що дали змогу визначити філософську, психолого-педагогічну й соціологічну літературу для вивчення стану розробленості досліджуваної проблеми; термінологічний і структурно-логічний аналіз – для з’ясування ключових дефініцій та положень дослідження.

Ключові слова: освіта, заклади вищої освіти, організація, організаційна діяльність, лідер, лідерство, ефективне лідерство, неефективне лідерство, компетентності.

Постановка проблеми. Провідні фахівці та науковці характеризують сьогодення як світ організацій, передусім великих, що мають і переваги, і недоліки (Mintzberg, 1989). Г. Мінцберг відзначає: «Ми існуємо в світі організацій – від появи на світ у лікарнях до останніх моментів у похоронних бюро. Протягом усього життя організації навчають, працевлаштовують, розважають і навіть часом дратують нас» (Mintzberg, 2023). Організації перетворюють ресурси у вигляді матеріалів, технології, людей та інформації на бажані кінцеві стани або цілі (Mescon et al., 1985). Г. Мінцберг тлумачить організацію як «колективну діяльність, спрямовану на виконання загальної місії... це група людей, що має один ідентифікований «ярлик» (General Motors, Joe’s Body Shop тощо) з метою надання суспільству тих чи інших товарів або послуг» (Mintzberg, 1989). М. Мескон зі співавторами вважають, що організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети чи цілей. Одним з найважливіших показників організації є її взаємозв’язок із зовнішнім середовищем. Крім того, організації повністю залежні від навколишнього світу стосовно своїх ресурсів та споживачів, користувачів їх результатами, яких вони прагнуть досягти (Mescon et al., 1985).

Р. Дафт (Daft, 2008) наголошує, що такі тенденції та чинники як глобалізація, зміна геополітичних сил, аутсорсинг, передові технології, віртуальні команди, електронний бізнес, економічна невизначеність, етичні скандали та незахищеність що пов'язані з війною і тероризмом, впливають на організації й змушують їх адаптуватись до нових способів роботи. Дослідник також зазначає, що стрімкі зміни в навколишньому середовищі призводять до суттєвих трансформацій, які сприяють переходу від традиційної до нової парадигми в глобальному контексті.

Аналіз науково-педагогічної літератури свідчить, що сучасний ринок праці, зокрема в Україні, характеризується дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили, що проявляється у професійно-кваліфікаційній невідповідності. З одного боку, спостерігається надлишок робочої сили, з іншого – незадоволений попит на певні вакансії. Однією з причин цього явища є невідповідність між вимогами до професій та рівня кваліфікації, необхідними роботодавцями, і фактичними навичками та кваліфікацією працівників (Чернявська, 2021; Як змінився..., 2018). Укажемо, що існує незадоволеність роботодавців продуктом діяльності освітніх установ, що може призвести до неефективного функціонування як організації, так і економіки країни в цілому.

Якщо ефективність діяльності організації викликає сумніви, варто розглянути низку запитань, що можуть пролити світло на причини незадоволеності керівників:

- Чи обумовлена проблема тим, що рівень підготовки та кваліфікації працівників не відповідає потребам організації?
- Чи впливають на діяльність організації зміни у зовнішньому середовищі?
- Наскільки організація здатна швидко адаптуватися до цих змін?
- Чи є сама організаційна діяльність дійсно ефективною?
- Чи є стиль управління або лідерства керівників неефективним або деструктивним?

Аналіз актуальних досліджень. У світовому та вітчизняному науковому середовищі існує багато праць присвячених як менеджменту (І. Адізес (I. Adizes), М. Альберт (M. Albert), Е. Алтиндаг (E. Altındağ), А. Білалоглу (A. Bilaloğlu), М. Мескон (M. Mescon), Г. Мінцберг (H. Mintzberg), Ф. Хедоурі (F. Khedouri), П. Нортаус (P. Northouse) та ін.), так і лідерству (Р. Дафт (R. Daft), П. Друкер (P. Drucker), О. Юзькова та ін.), зокрема лідерству в освіті (О. Козлова,

О Мармаза, О. Ніжинська, О. Кононенко, О. Товканець та ін.). Аналіз літератури також показав, що в останні часи набуває все більшого значення проблематика ефективності лідерства (І. Адізес (I. Adizes), Г. Мінцберг (H. Mintzberg), Р. Стоун (R. Stone), М. Тоска (M. Toska) та ін.) і все більше уваги привертає деструктивне лідерство (О. Винославська, М. Кононець, М. Бьолангер (M. Bèlanger), А. Дайкс (A. Dykes), Р. Вілсон (R. Wilson), Г. Вінн (G. Winn), Дж. Ліпман-Блюмен (J. Lipman-Blumen), П. Райан (P. Ryan), Г. Одіамбо (Г. Одіамбо) та ін.). А. Куліченко та С. Чугін звертають увагу на розвиток лідерських якостей в американській медичній освіті, визнаючи їх критичну роль в ефективному керівництві медичними закладами.

Метою статті є висвітлення ключових аспектів лідерства і виокремити риси, притаманні ефективним лідерам, а також дослідити вплив лідерства на організаційну діяльність.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, зокрема загальнонаукові методи – аналіз, узагальнення, синтез, порівняння, що дали змогу визначити філософську, психолого-педагогічну й соціологічну літературу для вивчення стану розробленості досліджуваної проблеми; конкретно наукові методи – термінологічний аналіз, структурно-логічний аналіз – для з'ясування ключових дефініцій дослідження і систематизація та узагальнення наукових результатів задля їх характеристики.

Виклад основного матеріалу. У сучасному динамічному світі досягти успіху в різних типах організацій можна лише завдяки поєднанню ефективного лідерства (effective leadership) та управління (management) (Vasilescu, 2018). Сьогодні існують різні організаційні форми, від звичайної бюрократії, де домінує ієрархічне керівництво, до платформної організації, холакратії та мережевої організації (Nientied & Toska, 2022). Г. Мінцберг, розробивши конфігурації семи основних типів організацій з погляду набору їх базових характеристик (компоненти організацій; механізми, які вони використовують для координації своєї діяльності, а також елементи їх структур, системи повноважень та контексти), виокремив такі типи конфігурацій: підприємницька; механістична; диверсифікована; професійна; місіонерська; політична та новаторська організація, що є притаманною для галузі високих технологій. Використовуючи систему «середовище – лідерство – організація», Г. Мінцберг визначив роль і значення лідерства в окреслених

конфігураціях, вказавши, що в новаторській організації середовище має першорядне значення й «керує організацією, яка постійно тим чи іншим чином реагує на дії та зміни середовища» (Mintzberg, 1989).

Збереження конкурентоспроможності організації в результаті загострення конкуренції в усьому світі та прискорення змін у природі бізнес-середовища, актуалізує проблему ефективності керівництва організацією (Zen et al., 2023). Зауважимо, що у науковому середовищі існує диспут про різницю між лідерством і управлінням тобто менеджментом. Зазвичай лідерство ототожнюють з керівниками вищих щаблів, а менеджерів розглядають як керівників середньої ланки управління організацією (Adizes, 2004). Теорію менеджменту розробляли головним чином у США і для американської культури цілком закономірно, що процес менеджменту був персоніфікований та його втіленням став індивід – менеджер або лідер (Adizes, 2019) і про формального керівника говорять як про лідера.

Попри те, що лідерство – це тема універсальної привабливості і у популярній пресі та науковій літературі про лідерство написано багато, воно стало серйозною проблемою для практиків і дослідників, зацікавлених у розумінні природи лідерства (Northouse, 2018).

Упродовж багатьох років лідерство було визначено та концептуалізовано різними способами, зокрема з погляду рис, поведінки, впливу, моделей взаємодії, рольових відносин і зайняття посади. Спільним для майже всіх класифікацій є те, що лідерство є процесом впливу, який допомагає групам людей досягти певних цілей (Northouse, 2018). Більшість дефініцій терміну «лідерство» припускають, що воно є сукупністю психологічних якостей особистості, здібностей і особливостей внутрішньої групової взаємодії, що забезпечує успішність виконання її лідерських функцій (Товканець, 2021).

Лідерська поведінка знаходиться в центрі діяльності організації і є одним із ключових факторів, що впливає на поведінку членів команди, що, у свою чергу, відіграє ключову роль у впливі на такі показники, як продуктивність співробітників, якість роботи, вартість робочих процесів, задоволеність співробітників, прогули, відвідування, плинність кадрів, обслуговування клієнтів і багато інших бізнес-результатів (Stone, 2021; Zen et al., 2023).

Г. Мінцберг вважає, що «ефективність організації більшою мірою залежить від ефективності інтеграції її елементів, ніж від того, у якій формі ця інтеграція здійснюється» (Mintzberg, 1989). Зауважимо,

що дослідник відкидає класичний погляд на управлінську роботу з погляду набору функцій, що обертаються навколо планування, організації, командування, координації та контролю. Він представив нову модель менеджменту, що визначила 10 ролей з описом різних завдань та дій і які насправді виконує менеджер, де роль менеджера постійно змінюється залежно від ситуації, вимог, завдань та очікувань і які беруть на себе керівники у різні періоди. На його думку, роль є «набором певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді» (Mintzberg, 1989). Мінцберг класифікує ролі в межах трьох великих категорій:

- міжособистісні ролі, зокрема, лідера;
- інформаційні ролі;
- ролі з прийняття рішень (Mintzberg, 1989).

Т. Мескон зі співавторами поділяють думку Г. Мінцберга про те, що окрема особистість не може впливати на зміст ролі, а тільки на характер її виконання (Mescon et al., 1985). Г. Мінцберг серед міжособистісних ролей керівника виокремлює саме роль лідера, яка передбачає відповідальність за мотивацію, активізацію підлеглих, а також за набір та підготовку працівників (Mintzberg, 1989). У будь-якій управлінській ситуації керівник повинен діяти відповідно, змінюючи ролі, якщо це необхідно для досягнення цілей організації (Zaraket & Bin, 2014; Zen et al., 2023).

Р. Дафт зазначає, що організації страждають, коли лідери не реагують на реалії сучасного різноманітного середовища і підкреслює, що фундаментальні зміни, які мають драматичний вплив на організації та створюють нові виклики для лідерів, відбуваються в періоди швидких змін навколишнього середовища, що є переходом від традиційної до нової парадигми лідерів, зокрема вищого керівництва організаціями, і під якою розуміють управління змінами та кризами; розширення можливостей; співпраця; різноманітність; вища етична мета; скромність (Daft, 2008). Г. Мінцберг стверджує, що ефективність менеджерів залежить від їхньої здатності поринути у суть своєї роботи; від того, наскільки добре вони розуміють складні обставини та дилеми своєї праці та наскільки успішно на них реагують, а лідерів-керівників вищих щаблів вбачає універсалами, здатними охопити своїм поглядом всі функції своїх організацій, адаптуватися до певних процесів, вчитися, і створювати або змінювати власне бачення (Mintzberg, 1989).

Ринки стають дедалі динамічнішими і компанії особливо зацікавлені в інноваційних процесах та управлінні. Їх аналіз досліджень у

галузі концепцій інновацій та інноваційної діяльності виявив, що організації, які розвивають і використовують свій інноваційний потенціал, мають вищу організаційну та фінансову ефективність, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності й рівня їх продуктивності. Вони підтримують думку багатьох сучасних дослідників, що підприємствам необхідно у відповідь на зміну потреб споживачів і способів життя впроваджувати інновації – новий або значно модифікований продукт (товари чи послуги) або процеси (організація, виробництво, доставка та маркетинг тощо) у, а також використовувати переваги можливостей, що пропонуються технологіями та змінами на ринку (Baregheh et al., 2009; Gault, 2018; Ilori et al., 2017). Е. Алтиндаг і А. Білалоглу вважають, що інноваційний потенціал, як один із нового покоління підходів до управління, має набути статусу однієї з пріоритетних стратегій, що сприятиме компаніям набути успіху у фінансовому плані, підвищенню прибутковості, рівню продажів, просуванню нових продуктів і виходу на нові ринки та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності (Altındağ & Bilaloğlu, 2020).

Отже, вимоги до організаційних лідерів щодо ефективного керівництва своїми командами та організаціями в умовах зростання складності та динамізму в корпоративному світі стають дедалі актуальнішими (Zen et al., 2023). Якість керівництва в організації рідко перевершує якість керівництва людини. (Zenger & Folkman, 2009).

На нашу думку, зміни є важливим і основним критерієм, за яким можна виміряти ефективність лідерства. Найвищим проявом лідерства є зміни, а найвищий рівень змін – це спрямування організації через новий стратегічний напрямок, зміна її культури або зміна фундаментальної бізнес-моделі.

Наше дослідження виявило 16 ключових компетентностей, які визначають 10% найкращих лідерів. Ми вважаємо, що більшість лідерів повинні зосередитися на розвитку таких компетентностей:

- порядність і чесність;
- професійність;
- аналітичність;
- інноваційність;
- саморозвиток;
- результативність;
- амбітність;
- ініціативність;

- комунікабельність;
- умотивованість;
- здатність до співпраці;
- здатність до наставництва;
- відповідальність;
- здатність до формування стратегічного бачення;
- здатність до командної роботи;
- здатність до нетворкінгу.

Лідерські компетентності тісно взаємопов'язані. Це схоже на те, як кілька сил сприяють їх розвитку. Одна з цих сил полягає в тому, що успіх у одній компетентності допомагає покращити інші. Це явище можна порівняти з «ефектом перехресного тренування». Інший спосіб їх взаємозв'язку полягає в «приписуванні» або створенні «ефекту ореолу». Коли лідер вважається дуже ефективним у взаємодії з людьми, йому часто приписують і інші компетентності, такі як відданість розвитку своїх підлеглих.

Проявляти майстерність лише в одній галузі може бути достатньо для спортсменів чи музикантів, але для лідерів це рідко буває достатньо. Наше дослідження підтвердило, що ключ до високої ефективності – це поєднання різних компетентностей. Наприклад, людина, яка зосереджена лише на досягненні результатів, часто не досягає їх. Оскільки це схоже на те, як якби хтось намагався гребти човном лише одним веслом. Натомість успіх приходить тоді, коли навички поєднуються, зокрема ті, що інтегрують акцент на результатах із сильною здатністю до міжособистісної взаємодії та побудови відносин з людьми (Zenger & Folkman, 2009).

Дискусії щодо ефективних стилів лідерства в організаціях тривають вже багато років. Так, наприклад, І. Адізес виявив, що основні стилі управління є комбінацією чотирьох функцій, які повинні виконуватися, щоб організація процвітала, тобто була результативною і ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі (Adizes, 2019).

Ці такі функції такі, що утворюють англійський акронім PAEI:

- **producing results (виробництво результатів)** – створення результатів, заради яких існує організація, і які визначають її ефективність;
- **administering (адміністрування)** – забезпечення ефективності організації через правильну організацію та управління процесами;

- **entrepreneuring (підприємництво)** – здатність до управління змінами та пошуку нових можливостей для розвитку організації;
- **integrating (інтеграція)** – об'єднання різних елементів організації для забезпечення її стабільності та життєздатності в довгостроковій перспективі (Adizes, 2019).

Зазначені функції суперечать одна одній, тому на чолі компанії повинен бути не супербос, а група супербосів, кожен з яких відмінно виконує одну з чотирьох функцій і на достатньому рівні має уявлення про інші. Комбінації функцій (PAEI) дають певні стилі управління: як ефективного, так і неефективного. І. Адізес звертає увагу на те, що функції E і I не розвиваються, їх потрібно вже мати для успішного управління, функції P і A розвиваються в процесі роботи (Adizes, 2004).

Широкий спектр внутрішніх і зовнішніх факторів впливає на продуктивність працівників і бізнес-результати організації. Одним із ключових факторів є лідерська поведінка, яка впливає на поведінку членів команди, що, у свою чергу, відіграє ключову роль у впливі на такі показники, як продуктивність співробітників, якість роботи, вартість робочих процесів, задоволеність співробітників, прогули, відвідуваність, плинність кадрів, обслуговування клієнтів і багато інших бізнес-результатів (Stone, 2021).

На жаль, неефективна поведінка та звички лідера іноді спрямовують поведінку команди та бізнес-метрики в неправильному напрямку. Отже, щоб отримати максимальну віддачу від своїх ресурсів і покращити бізнес-результати, організації витрачають значні кошти на розвиток лідерських якостей для нових і поточних лідерів. Так, розвиток лідерства є світовою індустрією, яка коштує 366 мільярдів доларів (Stone, 2021)

Хоча ми зосереджуємось на розвитку сильних сторін, іноді є обставини, коли варто звернути увагу на слабкі сторони. Це особливо важливо, коли слабкість загрожує основним принципам «намету лідерства», а саме – характеру. Якщо людина нечесна, не виконує обіцянок, не каже правду або ставить власні інтереси вище потреб організації, ця вада зробить її неефективним лідером. Існують й інші «фатальні недоліки». Сюди належать нездатність вчитися на помилках, погані навички міжособистісного спілкування, відмова сприймати нові ідеї тощо (Zenger & Folkman, 2009).

Р. Дафт визначає лідерство як повсякденний підхід до дій і мислення, що мало пов'язано з титулом чи офіційною посадою в організації (Daft, 2008).

П. Нієнтід і М. Тоска зазначають, що за останні десятиліття в сучасних організаціях спостерігається зниження ролі традиційного лідерства. Самолідерство набуло більшого значення, а командна робота стимулює ініціативу та забезпечує вищу мотивацію, ніж дії окремих лідерів. Багато функцій, які раніше виконували лідери, тепер перекладені на процедури. У сучасних умовах організаційна культура, яка формується через навчання та практику, замінює традиційне лідерство завдяки високій мотивації працівників. Риси, як-от мотивація та вміння працювати в команді, а також організаційні особливості, призводять до меншої потреби в управлінні завданнями та взаєминами, оскільки професійна орієнтація стає більш горизонтальною. Потреба в управлінні завданнями зменшується завдяки цифровізації робочих процесів, кращому рівню освіти працівників і їхній більшій внутрішній мотивації. Зменшується також потреба в керівництві взаєминами через горизонтальну орієнтацію працівників. Баланс між вертикальним і горизонтальним лідерством в організаціях змінюється. Оскільки більшість людей працює самокеровано, а системи управління виконують функції лідерства, вертикальне керівництво на оперативному та тактичному рівнях стає менш необхідним. Проте в сучасних організаціях, де робота швидко змінюється й ускладнюється, більше рішень приймають професіонали та команди з великою автономією. З погляду «презентистів», важливо зрозуміти, як сучасні зміни в організаціях, особливо цифрові технології та культура, впливають на практику лідерства і як лідерство тепер концептуалізується (Nientied & Toska, 2022).

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Нові тенденції, суперечності, виклики та ризики як невід'ємна частина сучасного життя, сприяють формуванню нової парадигми в світі менеджменту та лідерства. У сучасному динамічному середовищі лідери мають глибокий вплив на ефективність особистості, продуктивність працівників і бізнес-результати організації.

Успіху в різних типах організацій можна досягти завдяки поєднанню ефективного лідерства та управління. Наше дослідження підтвердило, що створення сильної команди, пропонування належної підтримки, конструктивне спілкування та подання хорошого прикладу для наслідування іншим, здатність захочувати та надихати підлеглих,

а також наявність бачення та чесності, емпатії, навичок спілкування та навичок міжособистісного спілкування, амбітність, ініціативність, умотивованість та інші компетентності є важливими компонентами ефективного лідерства. Також зауважимо, що в останні десятиліття самолідерство набуває все більшого значення в командній роботі і стимулює ініціативність та мотивацію працівників.

Подальші дослідження ми вбачаємо у вивченні концепції та якостей неефективного і деструктивного лідерства.

ЛІТЕРАТУРА

- Куліченко, А. & Чугін, С. (2023). Розвиток лідерства в американській медичній освіті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 91, 26–31. <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.91.4>. (Kulichenko, A., Chugin, S. (2023). Leadership Development in American Medical Education. *Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools*, 91, 26-31).
- Товканець, О. (2021). Лідерство у професійній діяльності педагога. *Вісник Львівського університету. Серія Педагогічна*, 35, 193–200. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2021.35.11325>. (Tovkanets, O. (2021). Leadership in the teacher's professional activity. *Visnyk of Lviv University. Series Pedagogics*, 35, 193–200).
- Чернявська, О. (2021). Сучасні підходи до підготовки кваліфікованого робітника в закладах професійно-технічної освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 1 (105), 287–293. DOI 10.24139/2312-5993/2021.01/287-294. (Cherniavska, Olena. (2021). Modern approaches to training qualified specialist in the institutions of vocational education and training. *Pedagogical Sciences: theory, history and innovative technologies*, 1 (105), 287-293).
- Як змінився ринок праці в Україні. Режим доступу: <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html> (*How the labor market has changed in Ukraine*. URL: <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html>)
- Adizes, I. (2004) *The ideal executive. Why can't they stay and what does that mean?* Adizes Institute Publications.
- Adizes, I. (2019). *Styles of good and bad management*. Adizes Institute Publications.
- Altındağ, E., & Bilaloğlu A., H. (2020). The Impact of New Generation Management Approaches on the Firm Performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications. *Sage Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020948845>.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. Fourth Edition. Thomson South-Western, a part of The Thomson Corporation. Retrieved from: <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>

- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617–622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>.
- Ilori, A. B., Lawal, A., Simeon-Oke, O. O. (2017). Innovations and innovation capability in palm kernel processing industry in southwestern Nigeria. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 102–114. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2016-0045>.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (2023). To Understand Organizations, Watch Sports. *The Chief Executive*. Retrieved from: <https://chiefexecutive.net/to-understand-organizations-watch-sports/>
- Mescon, M. H. & Albert, M. & Khedouri, F. (1985). *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. Harper & Row.
- Nientied, P. & Toska, M. (2022). Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations. *Open Journal of Leadership*, 11, 445–461. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114023>.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice*. Retrieved from: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Peter_G_Northouse_Leadership__T.pdf
- Stone, R. (2021) Observations of Dominant Behaviors and Habits of an Effective Leader. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 490–497. doi: 10.4236/jss.2021.910035.
- Vasilescu, M. D. (2018). Management Versus Leadership: A Key Theoretical Distinction. *Annals - Economy Series*, 6, 170–175.
- Zaraket, W. & Bin, P. (2014). Mintzberg Management Folklore. *Business and Entrepreneurship Development in a Globalized Era and the Rise of India Under New Leadership (pp.1-7)*. New Delhi.
- Zen, A., Siminto, S., Harahap, M. A. K., Prasetya, Y. B., & Almaududi Ausat, A. M. (2023). Effective Leadership: A Literature Review of Concepts, Characteristics, and Best Practices. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2209–2219.
- Zenger, J. H. & Folkman J. R. (2009). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*. Second Edition, McGraw-Hill. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Extraordinary-Leader%3A-Turning-Good-Managers-Zenger-Folkman/84ebd2a76f05489aae21e0fec056114c165a6be0>

SUMMARY

Porada Oksana. Effectiveness of leadership and its impact on organizational activity.

New trends, contradictions, challenges, and risks as integral parts of modern life contribute to the formation of a new paradigm in the fields of management and leadership. Organizations need leaders who can address new challenges and transform their structures to achieve a competitive advantage in the marketplace. Leadership behavior is central to organizational performance and poses a significant challenge for researchers and practitioners seeking to understand the nature of effective leadership.

The purpose of the article is to highlight the key aspects of leadership, identify traits inherent to effective leaders, and explore the impact of leadership on organizational activities.

The research methods applied in this article include analysis, synthesis, and comparison, enabling the identification of philosophical, psychological and

pedagogical, and sociological references relevant to studying the development of the problem under investigation. Terminological, structural and logical analysis have been used to clarify key research definitions, while systematization and generalization of scientific findings provided a basis for their characterization.

It has been established that, in modern dynamic environment, leaders have a profound impact on individual effectiveness, employee productivity, and the organization's business outcomes – both positively and negatively. Success across various types of organizations can be achieved through a combination of effective leadership and sound management.

This study is expected to provide organizational managers with a better understanding of leadership effectiveness and contribute to the growing knowledge of leadership's impact on organizational performance.

The paper also discusses the growing importance of leadership in fostering innovation, motivating employees, and aligning organizational goals with rapidly evolving market demands. Highlighting the link between leadership behavior and organizational outcomes, it stresses the need for leaders to adapt and grow in dynamic environments. Special attention is given to leadership role in addressing ethical challenges and enhancing organizational culture. Finally, the study advocates for leadership development as a critical investment, considering that ineffective leadership can lead to adverse outcomes for organizations. Further analysis is needed on the concept and characteristics of ineffective and destructive leadership.

Key words: *education, higher education institutions, organization, organizational activity, leader, leadership, effective leadership, ineffective leadership, competences.*

УДК 378.046-021.66:005

Анна Фастівець

Полтавський інститут бізнесу Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID 0000-0001-6333-5519

DOI 10.24139/2312-5993/2024.05/262-274

СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАГІСТРІВ ФАРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

Стаття присвячена дослідженню системного підходу до формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації в процесі професійної підготовки. Запропонована модель базується на чотирьох основних компонентах: цільовому, змістовному, процесуальному та оцінювальному. Особливу увагу приділено визначенню мети, завдань та ключових компетенцій, що формують основу організаційно-управлінської культури. Змістовний компонент охоплює теоретичну базу, практичні компетенції та міждисциплінарні аспекти. Процесуальний компонент розкриває методи, форми та засоби навчання, спрямовані на ефективне засвоєння знань і навичок. Оцінювальний компонент передбачає розробку критеріїв і форм оцінювання, що дають змогу проаналізувати рівень підготовки магістрів. Розглянуто принципи формування культури, серед яких інтеграція теорії та практики, індивідуалізація навчального процесу та постійне вдосконалення освітніх програм відповідно до сучасних вимог. Описано механізм реалізації моделі, що включає підготовчий, основний та