

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>

УДК 331.108.2:334.786

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

FORMING AN EFFECTIVE MANAGEMENT STYLE IN A MODERN ORGANIZATION

Сорока Олександра Володимирівнакандидат економічних наук, доцент кафедри,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>**Гулакова Вікторія Леонідівна**магістр,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0522-8957>**Soroka Oleksandra, Gulakova Victoria**

Odessa National Economic University

У сучасних умовах важливим напрямом дослідження стає процес оптимізації діяльності організації. Отже, питання вибору оптимального стилю керівництва, у межах цієї проблеми, вимагають особливої уваги, оскільки дозволяють оптимізувати діяльність керівника, і, отже, організації загалом. Стаття присвячена огляду та аналізу різновидів стилів управління та якостей керівника. Обґрунтовано важливість дослідження змін у системі відносин «керівник – підлеглий» з огляду на сучасний стан. Проаналізовані основні стилі управління: директивний стиль управління; демократичний стиль управління; ліберальний стиль управління. У діяльності ефективного керівника у кожному з можливих випадків є одне із перелічених стилів керівництва. Зроблено висновок, що оптимальність того чи іншого стилю керівництва визначається поточною ситуацією.

Ключові слова: стиль керівництва, директивний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль, керівник.

In modern conditions, the process of optimizing an organization's activities is becoming an important area of research. A well-chosen leadership style allows you to most effectively use the potential of the organization's employees. It is for this reason that companies have recently paid more attention to this problem. Thus, the issues of choosing the optimal leadership style within the framework of this problem require special attention, since they allow optimizing the activities of the manager and, consequently, the organization as a whole. The purpose of this article is to analyze the management style and qualities of managers and describe a set of attributes of a leader that allow effective management of personnel and organizations in modern conditions. The article is dedicated to the review and analysis of varieties of management styles and leadership qualities. The importance of studying changes in the system of relationships "manager – subordinate" is substantiated, taking into account the current state. The article examines the influence of a manager on personnel in an enterprise management system. The role of using leadership style in ensuring the effective functioning of the organization is analyzed. Approaches to defining the concept of "leadership style" are presented. It is noted that management style is an evolutionary phenomenon. It is emphasized that the ability to apply a certain style in a specific situation and in a team is always assessed by the degree of achievement of set goals and formulated strategies. The main management styles are analyzed: directive management style; democratic management style; liberal management style. A comparative description of these traditional management styles is made. In the activities of an effective leader, in each of the possible cases, there is one of the listed leadership styles. Elements for ensuring effective leadership are indicated. The actions of an effective leader at any level are based on the following basic management practices: formulation of the task according to SMART criteria; ability to give feedback to employees; provide mentoring; evaluate the results of actions and efforts of employees. It is concluded that the optimality of a particular leadership style is determined by the current situation.

Key words: leadership style, directive style, democratic style, liberal style, leader.

Постановка проблеми. У сучасному менеджменті до стилю керівництва висувають досить високі вимоги. Це пов'язано, передусім, з тим, що умови конкуренції між виробниками, орієнтація ринку, властиві нинішній економічній системі, вимагають високої якості товарів та послуг. А це значною мірою залежить від грамотного та ефективного управління. Актуальність цієї теми обумовлена складністю вибору найбільш відповідного стилю керівництва персоналом, оскільки сучасний світ стрімко розвивається, і умови, у яких функціонує організація динамічно змінюються. Ключовим чинником успіху організації та ефективності її розвитку є стиль управління керівника своїми підлеглими. Для кожного менеджера характерний власний стиль управління, та взаємодії з підлеглими. Стиль управління визначає такі чинники як ставлення працівників до роботи, мотивацію працівників, і навіть взаємовідносини між підлеглими. Отже, ця область у сфері управління є найбільш значущою у управлінні організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням проблем, що виникають на підприємстві, пов'язаних безпосередньо зі стилем керівництва, займалися такі вчені, як Парахіна В. М., Васильєв Ю. В., Мескон М. Х., Гапоненко О. Л., Колбіна Л. А. Однак, незважаючи на значний внесок вищезгаданих вчених у вивчення цього напрямку, проблема впливу стилю керівництва на ефективність підприємств недостатньо розроблена в теоретичному плані та не адаптована до потреб практичного застосування на у сучасних мінливих умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз управлінського стилю та якостей менеджерів та опис набору атрибутів керівника, що дозволяють здійснювати ефективно управління персоналом та організацією в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наукових дослідженнях запропоновано багато варіантів трактування терміну «стиль керівництва». Дослідники визначають його відповідно до власних наукових інтересів і сфер застосування поняття. Одним із варіантів є визначення цього явища як звичного способу здійснення керівниками управлінської діяльності та використання цього методу для впливу на підлеглих і спонукання їх до досягнення поставлених цілей організації [1]. Дослідник у галузі соціального управління Колбіна Л. А. дала таке визначення:

«Це певний спосіб поведінки та сукупність типових і стійких засобів і методів дій, що здійснюються колективом з метою ефективного вирішення завдань управління» [2, с. 62]. Зовнішні прояви стилю лідерства включають реалізацію основних управлінських форм поведінки, розвиток зворотного зв'язку між керівництвом і керованими системами, а також динаміку вертикальних і горизонтальних відносин в організації. Отже, у загальному вигляді стиль управління можна визначити як поведінку в системі керівник-підлеглий, а особливості взаємодії в системі відносин «керівник-підлеглий» визначаються соціально-психологічними особливостями керівника; сукупністю методів і прийомів, які він використовує в управлінській діяльності; поведінкою при вирішенні конфліктів, мотивація співробітників, визначення ступеня централізації або колегіальності в ухваленні управлінських рішень т.д. Ще у 1960-х роках. американський соціальний психолог Дуглас МакГрегор підтвердив дві концепції менеджменту: «теорію Х» і «теорію Y».

Стиль керівництва у «Теорії Х» характеризується авторитарними рисами, які передбачають суворе регулювання та примус для забезпечення продуктивності, централізовану концентрацію влади менеджером, а також застосування санкцій і дисциплінарних заходів. Ці принципи впливають із передбачуваної пасивності працівників, їхньою потребою безпеці та небажанням брати на себе відповідальність.

На відміну від цього, «теорія Y» втілює принципи демократичного лідерства. Менеджер прагне розвивати гармонійні стосунки зі своїми підлеглими, що досягається шляхом спільного підходу до ухвалення рішень. Заохочення незалежності спонукає людей прийняти відповідальність і помірний ризик. Використання гнучкого контролю та морального стимулювання також застосовуються для досягнення успішного процесу управління [3].

Загалом, на стиль управління окремого керівника, як правило, впливають різноманітні фактори, включаючи організаційні здібності, професійні навички, етичну поведінку, рівень демократичності у спілкуванні з членами команди, ставлення до інших та уважність до них, практичне застосування процесу ухвалення рішень та контролю за виконанням, здатність підтримувати позитивну соціальну динаміку в групі, неупередженість, баланс влади та співпраці, здатність працювати одночасно, відповідний досвід, почуття

відповідальності, рішучість та соціальні навички [2, с. 62; 4; 5].

Ефективність будь-якої організації багато в чому залежить від ефективності керівника. Як правило, керівники вважають, що ефективність дорівнює виконанню плану і завдань. Взазначимо, що ефективність включає 2 вимірюваних параметри, реалізація яких у сукупності визначає ефективну роботу управлінця.

Перший параметр – це виконання плану в строк і обсяг витрачених ресурсів на виконання плану. Другий параметр – наскільки команда задоволена своїм керівником, його стилем і методами роботи. Хоча цей параметр є психологічним, він також вимірюється та контролюється. Найпростішим показником задоволеності є плинність кадрів. Ефективність управлінського рішення залежить від ступеня відповідності процесу прийняття ряду умов, серед яких можна виділити: законність ухвалення рішення; знання економічних законів, які впливають на ухвалення рішень; володіння достовірною, повною інформацією про параметри «вхід», «процес», «вихід» та довілля прийнятого рішення, а також ряд ін.

Важливим завданням керівника організації, яке відображає стиль його роботи, є забезпечення ефективного управління ресурсами та отримання необхідних результатів діяльності. Для цього недостатньо зібрати необхідні дані, необхідно надати їх кінцевому споживачу (співробітникам, керівникам відділень, адміністраторам і т.д.) та повідомити їм про реальні альтернативні шляхи.

Стиль управління як індивідуальний спосіб здійснення управлінської діяльності багато в чому пов'язаний з особистістю керівника. Стиль управління значною мірою формується під впливом відносин, що складаються між керівником і колективом у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень, особистісних характеристик і уподобань керівника.

Виникнення поняття «стиль керівництва» та його вивчення можна пов'язати з ім'ям німецького психолога К. Левіна, під керівництвом якого було проведено класичний експеримент, що дозволив виділити три основні стилі керівництва в управлінні: авторитарний (директивний); демократичний (колегіальний); попустительський (дозвільний, ліберальний).

Авторитарний стиль керівництва характеризується концентрацією влади в одних руках. Він забезпечує мінімальний рівень співпраці в процесі ухвалення рішень. Для авторитарного стилю управління характерні

гіпертрофовані адміністративно-командні форми керівництва, концентрація влади, персоналізація управлінських рішень. Лідери цього стилю орієнтуються в першу чергу на дисципліну і суворий контроль за діяльністю підлеглих, який в основному базується на силі авторитету (силі примусу). Ентузіазм підлеглих не визнається, не стимулюється, а в деяких випадках навіть пригнічується. Тільки менеджери мають виключні права на нові ідеї та оцінку результатів. Лідери з авторитарним стилем, як правило, різкі, відверті, жадібні до влади, підозрілі і болісно реагують на критику. Цей стиль часто маскує управлінську некомпетентність і професійну некомпетентність. Авторитарний стиль управління призводить до значного зниження ініціативи, самоконтролю та почуття відповідальності працівників. В результаті, цей стиль переходить у тиранічну форму.

Ліберальний стиль характеризується максимальною увагою до професійних і особистісних характеристик підлеглих. У цьому стилі завдання підбираються з урахуванням характеристик співробітників. Лібералізм якраз і виражається в тому, що першочергове завдання менеджерів полягає в тому, щоб працівники максимально використовували власні можливості та здібності. Є багато позитивних прикладів цього стилю. Особливо, коли створюється спеціалізоване відділення під керівництвом вузькопрофільного фахівця. На жаль, цей стиль неефективний у надзвичайних ситуаціях, коли критичні проблеми з часом і рішення потрібно приймати індивідуально. Ще одна небезпека поширеності цього стилю полягає в тому, що працівники ризикують перекласти свою професійну відповідальність на власних керівників за неспроможність забезпечити їм умови праці. Цей стиль ефективний для розвитку та реалізації потенціалу співробітників, але важливо пам'ятати, що він легко переходить у потурання керівництва.

Характерними ознаками демократичного стилю є децентралізоване управління та колегіальність ухвалення рішень, підтримка та активне заохочення ініціативи та самоконтролю підлеглих. Повага та партнерство в процесі ухвалення рішень у професійній сфері відображаються на стосунках між керівниками та підлеглими. Демократичний стиль управління характеризується розподілом влади, ініціативи та відповідальності між керівником і його заступниками, а також між його підлеглими. Керівники з демократичним стилем часто прислухаються до думки своїх

колективів і колегіально ухвалюють рішення з важливих виробничих питань. Регулярно та вчасно інформують персонал про важливі для нього питання. Менеджери створюють комфортну психологічну атмосферу в колективі, захищають інтереси підлеглих, поєднують цілі організації з мотивацією співробітників.

Максимальна ефективність демократичного стилю керівництва можлива за умов стабільного планування. Слід підкреслити, що завдання керівників усіх рівнів – створити/забезпечити стабільне та якісне робоче середовище для працівників.

Безперечно, представлений поділ за стилем управління є умовним, оскільки в одного і того ж керівника часто можна спостерігати характеристики різних стилів управління.

Таким чином, аналіз виділених стилів управління показує, що самі по собі стилі управління недостатньо ефективні в управлінні на організаційному етапі. Як правило, менеджери можуть застосовувати різні підходи в межах кожного стилю управління залежно від поточної ситуації в бізнесі, згуртованості та зрілості команди. В даний час в організаційній практиці виділяються певні елементи, які допомагають керівнику зрозуміти, як слід поводитися в тих чи інших умовах і яке управлінське рішення найкраще прийняти для досягнення найкращих результатів.

Невдалий вибір стилю управління руйнує колектив, призводить до конфліктів, створюється напружена ситуація і це негативно позначається на продуктивності праці та психологічній атмосфері у колективі. Повна відсутність конфліктів теж дуже позначається на ефективності управління, оскільки є стимулом до вирішення проблем. Вибраний стиль керівництва є певною тактикою, від якої залежить результат професійної діяльності підприємства. Звідси випливає, що керівник будь-якого ієрархічного рівня має вміти користуватися всіма стилями управління. Він повинен знати їхні сильні та слабкі сторони. І звичайно, індивідуалізований підхід при виборі стилю управління це використання змішаних стилів з наявних. Керівник бере всю відповідальність він. Це креативний підхід, де поєднуються різні стилі керівництва, залежно від ситуації. Навіть найдосвідченіший керівник, який володіє теорією управління, не застрахований від нерозумної ситуації. Тому все вирішується виходячи із ситуації та креативного підходу в управлінні на підприємстві. Хорошою мотивацією праці підлеглих є звіт керівника за підсум-

ками роботи протягом року. Підлеглі розуміють, з якими труднощами довелося зіткнутися за рік і завдяки комусь вдалося їх подолати. Такий керівник стає лідером. Мудрий керівник оцінює працю кожного і не залишить поза увагою будь-яку скаргу. Коли підприємство працює ефективно, то крім досягнутих позитивних цілей досягається і багато іншого як задоволеність у роботі і просте людське щастя. Головне треба запам'ятати, що від плідної та злагодженої роботи всього колективу залежить не лише благополуччя підприємства, а й професійний успіх керівника.

Дії ефективного менеджера будь-якого рівня базуються на таких основних практиках менеджменту:

- формулювання завдання за критеріями SMART;
- здатність здійснювати зворотний зв'язок з співробітниками;
- наставництво;
- оцінювати результати дій та зусиль співробітників.

Досягнення мети залежить від її формулювання, і перший крок успіху справи – правильно сформовані мети. Саме слово «smart» у перекладі російською означає «розумний». Тому SMART цілі – розумні цілі. Мета – це те, чого прагнуть, чого хочуть досягти у конкретній ситуації та конкретними ресурсами; призначення, зміст дій. Як необхідно ставити цілі, щоб їх досягли і з тим результатом, який вам необхідний? І тут керівникам допомагає SMART. SMART – це абревіатура, утворена першими літерами англійських слів:

- конкретний (specific);
- вимірний (measurable);
- досяжний (attainable);
- реалістичний (realistic);
- обмежений у часі (time-framed) (табл. 1).

Таким чином, правильне встановлення цілей означає, що вони мають бути конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі.

Вміння видавати працівникам інструкції на принципах зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок - це надання співробітникам прямої та чіткої інформації щодо продуктивності. Можна сказати, що зворотний зв'язок виступає «повсякденним» інструментом корекції спрямованості дій і поведінки співробітників, він допомагає їм визначити правильність власних дій або зусиль.

Оцінка результатів дій та зусиль співробітника. Потреба в оцінці є однією з ключових потреб людини. Оцінка дозволяє людині під-

Таблиця 1

Методика SMART

Значення	Пояснення
Specific (Конкретний)	Пояснюється, чого потрібно досягти. Наприклад, «збільшити кількість клієнтів».
Measurable (Вимірний)	Пояснюється, як буде вимірюватися результат. Якщо показник кількісний, необхідно визначити одиниці вимірювання, якщо якісний, то використовувати оцінки в порівнянні зі стандартом, методи оцінки якості.
Achievable (Досяжний)	Пояснюється, за рахунок чого планується досягти мети. І чи можливо її досягти взагалі?
Realistic (Реалістичний)	Необхідно переконатися, що реалізація цього завдання дійсно реальне і необхідне. Наприклад, якщо взяти «скорочення на 30% чисельності працівників, зайнятих на виконанні автоматизованих операцій», то працівників можна перевести на інші посади, де ці працівники зможуть приносити організації дохід, а не тільки економію.
Timeframed (Обмежений у часі)	Визначення інтервалу часу, після настання або закінчення якого має бути досягнута мета (завдання виконано). Наприклад, «до закінчення другого кварталу поточного року збільшити дохід організації на 25% щодо другого кварталу минулого року за рахунок відкриття нових офісів, відділень, освоєння нових технологій, впровадження інформаційних технологій та скорочення штату зайнятих на виконанні автоматизованих операцій співробітників на 30% від поточного. кількості».

Джерело: складено авторами

твердити свій внесок у загальні результати власної роботи або переконатися в тому, що певний етап реалізації її плану пройдено. Від правильності процедур оцінювання керівником залежить мотивація працівника до виконання наступних завдань.

У процесі оцінювання необхідно виділити таку форму, як заохочення. Загалом заохочення – це етична, нематеріальна форма визнання відповідних зусиль працівника при виконанні професійних обов'язків. Тобто заохочується працьовитість і ставлення до роботи. Як приклади заохочення можна навести традиційні грамоти за відданість праці, професії; кращі кабінети; дозвіл паркувати приватні автомобілі на спеціально відведених стоянках; оновлення організаційного обладнання, починаючи з кращих працівників; дошка пошани та інше.

Ще одна форма оцінки – винагорода. Це матеріальна форма. Найбільш традиційними прикладами винагород є премія за особливі досягнення. Важливо підкреслити, що винагорода завжди спрямована на конкретні результати, а заохочення – на ставлення чи старанність. В основі цих двох форм позитивної оцінки лежить 3 принципи:

– Конкретність. Керівнику необхідно вирішити, що він хоче заохочувати, наприклад, клієнтоорієнтованість, самовдосконалення, безконфліктність, ініціативність. Якщо

визначено преміальну винагороду, має бути зрозумілим, яким буде конкретний результат.

– Своєчасність. Очевидно, що якщо заохочення/винагорода надаються через півроку/рік після досягнення та старанності, то співробітники та команди можуть не пам'ятати мети оцінювання, що означає зниження ефективності оцінювання. Оцінку рекомендується проводити протягом 1 місяця після події.

– Публічність. Позитивні відгуки оприлюднюються, оскільки командам необхідно продемонструвати реальні приклади ставлення до роботи, яких вимагає професія, і мати можливість досягти виняткових результатів. Крім того, оприлюднення позитивних відгуків може підвищити самооцінку працівників. Крім позитивних бланків оцінки працівників, використовуються також негативні бланки. На жаль, працівники можуть поводитися так, що не відповідає професії та ситуації.

Для того, щоб здійснювати необхідний коригуючий вплив, не завдаючи психологічної травми співробітникам, керівники повинні дотримуватися цих 3 принципів.

Висновки. Грамотно підібраний стиль керівництва може найкраще розкрити потенціал співробітників організації. Саме з цієї причини останнім часом компанії приділяють цьому питанню більше уваги. Результати показують, що немає чіткого зв'язку між

стилем керівництва та якістю роботи. Отже, можна зробити висновок, що найефективнішим стилем керівництва є якісна робота та створення атмосфери довіри та поваги в колективі. Керівники не повинні використовувати в своїй управлінській діяльності тільки один усталений стиль керівництва. Управління та лідерство – це мистецтво. Здібний і ефективний лідер повинен мати широку пер-

спективу та бути креативним. Йому необхідно враховувати зміни, що відбуваються в організації, і бути готовим до впровадження технічних, технологічних та організаційних змін

Неправильне рішення керівника може послабити або поглибити ситуацію в організації, унеможливити виконання поставленого завдання, а також перешкодити створенню злагодженої професійної команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
2. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв В. В., 2017. 417 с.
3. Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc, 1960. 264 p. URL: <https://archive.org/details/thehumansideofen0000unse/mode/2up> (дата звернення: 23.11.2023).
4. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності : підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. URL: https://stud.com.ua/42634/menedzhment/kerivnik_kerivnitstvo (дата звернення: 21.11.2023).
5. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства : магістерський курс. Підручник. Частина I / За ред. М. В. Загірняка, П. Г. Перерви, О. І. Маслак. Кременчук, 2015. 736 с.

REFERENCES:

1. Kuzmin, O. E., Mala, N. T., Melnyk, O. G., Protsyk, I. S. (2008). Kerivnytstvo orhanizatsiieiu : navch. posib. [Guidance of the organization]. Lviv: Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnik», 2008. 244 p. [in Ukrainian].
2. Kolbina, L. A. (2017). Menedzhment sotsialnoi roboty: navch. posib. [Management of social work: textbook]. Odesa: publisher Bukaev V. V. 417p (in Ukrainian).
3. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc. 264 p. Available at: <https://archive.org/details/thehumansideofen0000unse/mode/2up> (accessed November 23, 2023).
4. Grybov, V. D. (2016) Osnovy upravlinskoi diialnosti: pidruchnyk. Tsili ta stratehii rozvytku orhanizat-sii [Basics of managerial activity: a textbook. Organizational development goals and strategies]. Available at: https://stud.com.ua/42634/menedzhment/kerivnik_kerivnitstvo (accessed November 21, 2023).
5. Zahirnyak, M. V., Pererva, P. G., Maslak, O. I. (2015). Ekonomika pidpriumstva: mahisterskyi kurs. Pidruchnyk. Chastyna I [Economics of enterprise: master's course. Textbook. Part 1.] In M. V. Zahirnyak, P. G. Pererva, O. I. Masla (Eds). Kremenchuk, 736 p. (in Ukrainian).