

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>

УДК 65.012.32

# СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## MANAGEMENT STYLES AND THEIR INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

**Ткаченко Ольга Петрівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4739-6036>

**Tkachenko Olha**  
State Biotechnological University

В умовах сучасних викликів, небезпек і, разом з тим, нових можливостей головною проблемою є забезпечення функціонування організації та успішності її бізнес-процесів. За такої ситуації підвищується актуальність питання обґрунтованого вибору стилю керівництва, оскільки стиль керівництва має прямий вплив на ефективність роботи організації та досягнення цілей діяльності. Стаття присвячена дослідженню питання про наявність взаємозв'язку між стилем керівництва та ефективністю функціонування організації. Проаналізовано особливості основних стилів керівництва (авторитарного, демократичного та ліберального), визначено їх переваги та недоліки, систематизовано фактори, що впливають на їх формування, обґрунтовано підходи до вибору оптимального стилю керівництва. Досліджено практичні аспекти щодо взаємозв'язку стилю керівництва та його впливу на ефективність функціонування торговельного підприємства.

**Ключові слова:** стиль керівництва, управлінська діяльність, якості керівника, ефективність, торговельне підприємство.

Scientific approaches to the choice and application of the leadership style by modern managers in the conditions of variability of the external and internal environment of the organization, contributes to the effective and efficient functioning and development of the organization, strengthens its competitiveness, allows to improve the socio-psychological climate in the organization, helps to predict and minimize crisis situations and provides optimal ways out of crisis situations in case of occurrence. Therefore, the need for the correct choice and practical application of the optimal leadership style, which meets the needs of today, the situation and the goals of modern organizations, determined the relevance of the study. The purpose of the article is to analyze the features of leadership styles, factors affecting their formation, substantiation of approaches to choosing the optimal leadership style in order to increase the efficiency of the enterprise's functioning under modern conditions. To achieve the goal, the following methods of scientific abstraction, analysis, systematization and generalization were used – during the determination of the essence and features of leadership styles. Applied aspects were studied using social, economic and mathematical methods, complex, comparative analysis, etc. The unique management method of the manager's influence, that is, his leadership style, is determined by the choice of management methods, which depend on the relationships in the team, the motivation of employees, their attitude to work, work productivity, accuracy of results, etc. An assessment of the management style was carried out and the style of the head of the trade enterprise was determined. The main directions to which the manager must pay attention in order to effectively use the management style under the modern conditions of the enterprise's operation are substantiated. It has been proven that in the process of managing an enterprise, it is important to use the correct proportion of different methods when using management styles, so that the best management style can be applied in accordance with the situation and the direction of economic and business activity.

**Keywords:** management style, managerial activity, manager's qualities, efficiency, trading company.

**Постановка проблеми.** Наукові підходи до вибору та застосування стилю керівництва сучасними керівниками в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища

організації, сприяє її ефективному та результативному функціонуванню, посилює її конкурентоспроможність, дозволяє покращити соціально-психологічний клімат в організації,

допомагає передбачати та мінімізувати кризові ситуації та забезпечує оптимальні шляхи виходу з кризових ситуацій у разі виникнення. Отже, необхідність правильного вибору та практичного застосування оптимального стилю керівництва, що відповідає потребам сьогодення, ситуації та цілям діяльності сучасних організацій зумовлюють актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей стилів керівництва, його видів та методів управління висвітлювались багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими: Д. МакГрегором, Р. Блейком, Дж. Моутоном, К. Левіним, Г. Гібш, М. Х. Месконом, М. Форверг, М. Д. Виноградським, О. Г. Мельник, В. Н. Гладунським, Р. М. Пушкар, Л. І. Федуловою, Л. Г. Дідковською, О. Б.Моргулець, Н. П. Тарнавською, О. Є. Кузьмінім та ін. Накопичено велику кількість емпіричних даних і створено багато теоретичних моделей для розрізнення основних стилів керівництва. Проте, особливий інтерес представляє вивчення стилів керівництва в аспекті їх впливу на ефективність функціонування підприємством з урахуванням специфіки його діяльності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Проаналізувати особливості стилів керівництва, фактори, що впливають на їх формування, обґрунтувати підходи до вибору оптимального стилю керівництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У теорії менеджменту стиль керівництва є одним з головних елементів управління, що впливає на ефективність діяльності організації. Разом з цим, він виступає однією з найважливіших характеристик діяльності керівника. У процесі управлінської діяльності у кожного керівника виробляється свій стиль керівництва, який властивий тільки йому і не може бути повністю відтворений. Обраний стиль керівництва відбивається на якості роботи керівника, вмінні забезпечувати та організувати ефективні управлінські дії, створенні соціально-психологічного клімату в колективі, на організації роботи, що впливає на розвиток взаємовідносин з персоналом [4].

У науковій літературі, дослідження, присвячені вивченню сутності та аналізу стилів керівництва, займають одне з центральних місць у пошуках напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність аналізу підходів до

визначення сутності стилю керівництва, тактик і стратегій, що використовуються під час досліджень стилю керівництва, як у теоретичному так і у методичному аспектах (табл. 1).

Узагальнюючи наведені підходи можна відзначити, що переважаючою думкою у поглядах науковців є сукупність типових для керівника прийомів і способів вирішення завдань управлінської діяльності та виконання управлінських робіт з метою досягнення цілей організації. Це певна форма та мотиви поведінки керівника прийнята для реалізації управлінських функцій, які створюють результати діяльності підприємства.

У теорії менеджменту як базові або основні виокремлюють три стилі керівництва: авторитарний (автократичний, директивний, адміністративний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (нейтральний або поблажливий) [2; 4].

Для авторитарного стилю керівництва є характерним надмірна централізація влади, централізована постановка завдань, одноособове вирішення усіх питань функціонування організації, жорсткий контроль, обмеження контактів з підлеглими і як наслідок цього підвищена конфліктність. Надмірна централізація виступає недоліком авторитарного стилю керівництва, що виражається у стриманості самостійності та інноваційності підлеглих, недопущення прояву ініціативи, низькій рівень задоволеності персоналу своєю роботою і, як наслідок, високий рівень плинності кадрів. Разом з цим, при авторитарному стилі керівництва простежується достатньо висока продуктивність праці, короткі терміни виконання завдань та організації роботи підлеглих, швидкі результати в умовах вирішення складних завдань, що визначає його переваги [2; 4; 5].

На відміну від авторитарного стилю, демократичний стиль керівництва характеризується децентралізацією влади, участю працівників у прийнятті управлінських рішень, взаємовідносини керівника та підлеглих будуються на партнерській основі. Серед переваг демократичного стилю керівництва можна визначити: стимулює ініціативу співробітників та їх творчу діяльність, підвищує задоволеність персоналу своєю роботою, їх самостійність у вирішенні завдань, знижує конфліктність у колективі та покращує соціально-психологічний клімат в організації, що підвищує рівень вмотивованості та залучення персоналу. Недоліками демократичного стилю керівництва є: відсутність жорсткого

Таблиця 1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття «стиль керівництва»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
К. Левін	Здатність менеджера проводити індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати з метою досягнення цілей підприємства.
Р. Блейк, Дж. Моутон	Спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих.
О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик	Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації.
Л. Федулова	Сукупність найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління.
О. Моргулець	Гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.
Р. Пушкар, Н. Тарнавська	Манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, яких він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі.
Л. Дідковська, П. Гордієнко	Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Узагальнені види поведінки керівника в стосунках з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей.
Г. Гібш, М. Форверг	Спосіб, яким здійснюється функція керівництва особами, що її виконують у певній групі.

*Джерело: сформовано на основі [1–2; 4; 6]*

контролю та централізованої постановки завдань; затягування процесу прийняття рішень; відсутність визначення чітких меж відповідальності за результати [2; 4; 5].

Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови для їхньої роботи, надає повну свободу дій з мінімальним втручанням в роботу підлеглих. За собою керівник зберігає функції консультанта, експерта, який оцінює отримані результати. Основними перевагами ліберального стилю керівництва є повна свобода дій, що дозволяє розкрити потенціал працівників, а мінімальне залучення керівника вивільняє час для інших справ. Проте, перетин зон відповідальності співробітників може створювати конфліктні ситуації, стратегія виключно залежить від особистісних якостей підлеглих, зниження обсягів та якості роботи є суттєвим недоліком цього стилю керівництва [2; 4; 5].

З огляду на наукову спрямованість нашого дослідження слід зазначити, що універсального або найкращого стилю керівництва не

існує, а його вибір залежить від багатьох факторів [3]. Так, авторитарний стиль керівництва дає найбільшу результативність діяльності керівника і найчастіше застосовується у малому бізнесі, авторитарне управління забезпечує «рівняння на кращого», паралельно створюючи для персоналу можливість навчатися на прийнятих керівником управлінських рішеннях. Управління організацією на демократичних засадах найкраще себе зарекомендувало у сприятливих динамічних умовах розвитку, підвищується якість прийнятих управлінських рішень, але це негативно позначається їх кількості. Якщо ефективність авторитарного стилю безпосередньо залежить від особистісних якостей керівника, то демократичний стиль настільки ж вимогливий до персоналу, потрібні амбітні, мотивовані та досить досвідчені співробітники, які спроможні вносити пропозиції та відстоювати свою точку зору. Ліберальний стиль керівництва демонструє свою ефективність при невеликому колективі, де персонал має високий рівень професійної кваліфікації –

це досвідчені та мотивовані спеціалісти у вузьких сферах, які практично не перетинаються. Отже, для ефективного керівництва можна, навіть необхідно поєднувати різні стилі управління [3; 6].

Ступінь ефективності стилів керівництва змінюється під впливом багатьох факторів. У відповідності до цього ефективним є такий стиль керівництва, що за певних умов діяльності забезпечує стабільне, успішне функціонування підприємства та його поступовий розвиток. Підставами для цього слугують положення стосовно суб'єкту управління (фактори зовнішнього та внутрішнього середовища) та напрями активності – структурні

та активуючі. Кожне підприємство, як окремий активний суб'єкт господарської діяльності має свої зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність управлінської діяльності. Управління структурними факторами для суб'єкта господарювання передбачає управління справами, а активуючими управління персоналом (табл. 2) [3; 6].

Врахування факторів, що впливають на його вибір стилю керівництва і разом з ними специфіки та особливостей діяльності конкретного підприємства, дозволить керівникам обґрунтовано застосовувати на практичній діяльності найефективніший стиль керівництва. Вибору стилю керівництва передують його оцінка персо-

Таблиця 2

## Фактори впливу на ефективність стилю керівництва

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Активна політика конкурентів	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі споживачів	Нерівномірність, неритмічність поставок та навантаження у роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи підприємства	Прогули працівників, невмотивована відсутність на робочому місці та втрати робочого часу
Суспільно значущі події	Хвороби керівників та працівників
Структурні зміни у суспільстві	Заходи, що проводяться профспілковими організаціями рухом (страйки, мітинги тощо)
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Стан ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або наймання нових працівників
Заходи уряду щодо регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення чи скорочення діяльності підприємства
Агресивне законодавство до здійснення підприємницької діяльності	Несправності устаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Міграційні процеси, що погіршують якість населення	Правопорушення у поведінці споживачів або персоналу: крадіжка, обман, розкрадання, технічний вандалізм
Різкі коливання на фінансових ринках	Дії впливових осіб, які сприяють або заважають діяльності підприємства
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів та сировини	Фактори охорони майна та безпеки праці
Зміни у співвідношенні політичних сил, що впливають на економічну політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво та раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів та послуг	Розробка стратегій управління, узгодження з колективом планів розвитку
Вимоги профспілок до техніки безпеки та умов праці	Адміністративний контроль, система заохочення та стягнення
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства та його керівництва	Позитивна мотивація творчої та продуктивної праці співробітників

Джерело: сформовано на основі [3; 6]

налом або самооцінка свого стилю керівником шляхом застосування різних методик.

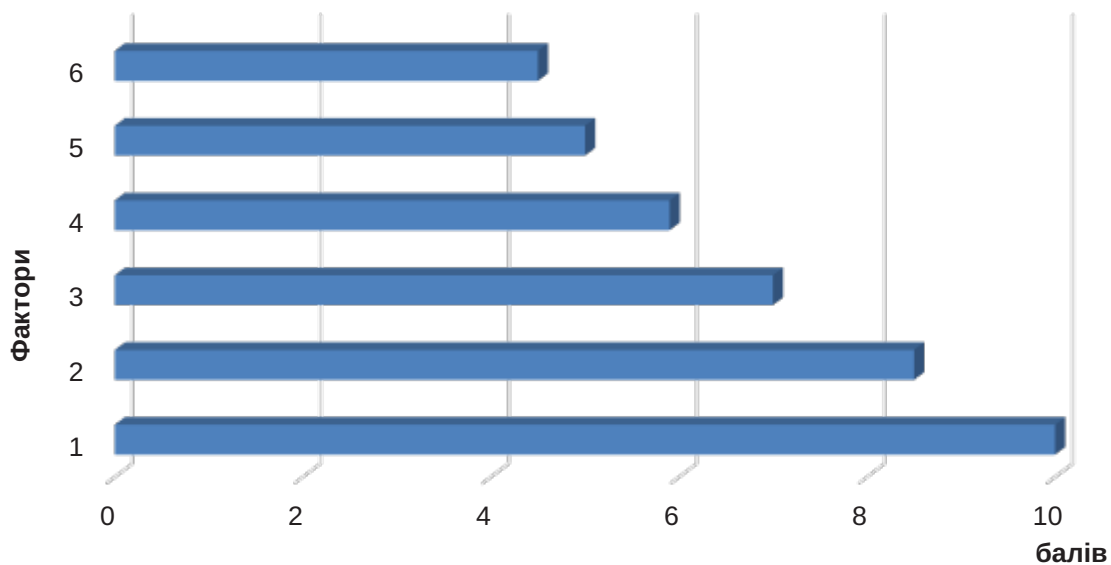
Для аналізу стилю керівництва найчастіше використовуються методики засновані на опитуванні за якими працівники або сам керівник повинні обрати одне твердження, що притаманне керівнику. Важливою передумовою оцінки стилю керівництва є вивчення суб'єктивних та об'єктивних факторів, що формують стиль роботи керівника [1; 3; 6]. До суб'єктивних факторів належать: принципи та установки особистості керівника; особливості психологічного складу керівника та його особисті якості; організаційна культура. Об'єктивні фактори формуються під впливом оточення, до них належать: цілі та завдання управлінської діяльності, рівень зрілості персоналу або рівень кваліфікації працівників, характер мотивації працівників.

Практичні аспекти впливу стилю керівництва на ефективність діяльності підприємства було досліджено на прикладі торговельних підприємств. Опитування керівників торговельних підприємств виявило, що більш 80% керівників відзначають, що ефективність трудової діяльності персоналу значно зале-

жить від стилю роботи керівника. Разом з цим 74,6% керівників різних рівнів управління інтуїтивно застосовують стиль керівництва, 14,6% намагаються відтворити стиль керівництва вищих керівників, 10,8% застосовують стиль керівництва на основі свого професійного розвитку.

Стиль керівництва у великому ступені визначається рівнем кваліфікації персоналу або ступенем його зрілості і змінюється з підвищенням рівня зрілості групи [2]: низький – 50% зі складу групи є професіоналами та прагнуть до самовдосконалення, інші мають мінімум знань і вмінь для досягнення задовільних результатів у роботі, слабке бажання до самовдосконалення або його відсутність; середній – щонайменше ніж 75 % складається з кваліфікованих співробітників, решта мають мінімум знань задля досягнення задовільних результатів у роботі; високий – 100% з професіоналів і до того ж бажаючи вдосконалюватись та вдосконалювати свій підрозділ.

Для оцінки стилю керівництва керівника торговельного підприємства визначено основні фактори та їх ступінь впливу за 10-бальною оцінкою рис. 1.



- 1 вподобання керівника, що пов'язані з особистими якостями
- 2 рівень зрілості персоналу (рівень кваліфікації працівників)
- 3 тип взаємовідносин керівника і підлеглих (орієнтація на вирішення виробничих завдань – орієнтація на працівників)
- 4 характер завдання
- 5 характер ситуації (складні обставини)
- 6 обмеження (наявність) часу

**Рис. 1. Фактори, що впливають на стиль керівництва**

*Джерело: сформовано на основі [2; 6]*



Врахування наведених факторів, на нашу думку, дозволить більш точно визначати стиль керівництва та обґрунтувати напрями щодо його удосконалення.

З метою визначення реального стилю керівництва було застосовано опитування з позиції керівника, що дозволяє виявити його реальний стиль керівництва та опитування персоналу [2].

Керівникам пропонувалося самостійно оцінити частоту використання кожного з зазначених інструментів впливу на підлеглих в своїй управлінській діяльності за такими твердженнями: А – «не використовую»; Б – «іноді»; В – «часто»; Г – «постійно» (табл. 3). Відповідно до обраного варіанта відповіді надається певний бал, максимальний бал – 3. Сума отриманих балів дозволяє оцінити стиль керівництва, який застосовується керівником: 0-14 балів – авторитарний; 15-24 – демократичний; від 25-30 – ліберальний стиль керівництва. Запропонований підхід керівники можуть використовувати для визначення стилю керівництва підлеглих їм керівників з метою правильної розстановки для виконання поставлених завдань діяльності.

За результатами опитування встановлено, що відповідно до основних стилів керівництва авторитарному стилю керівництва віддають перевагу близько 37% керівників, 47% – демократичному; 16% – ліберальному. Таким чином, можна говорити, що демократичний стиль керівництва переважає в управлінській діяльності керівників торговельного підприємства.

Для оцінки стилю керівництва з боку персоналу використано методику визначення

індивідуального стилю керівництва, що ґрунтується на опитуванні підлеглих та працівників і спрямована на визначення стилю керівництва, який переважає в діяльності керівника. Відповідно до основних стилів керівництва персонал оцінив стиль керівників наступним чином: 46% – авторитарний; 35% – демократичний; 19% – ліберальний. Стиль керівництва, який ми визначили, як основний – авторитарний з елементами демократичного доцільний для використання керівниками з урахуванням рівня зрілості групи та завдань діяльності підприємства і сучасної ситуації. Використання демократичного стилю керівництва в чистому вигляді успішне за умов стабільності колективу, високої кваліфікації працівників, наявності ділової активності, сприятливих виробничих умов, справедливого матеріального заохочення. Нажаль, у сучасних умовах забезпечити всі ці умови складно. Використання здебільшого авторитарного керівного впливу в складних ситуаціях характеризується високою ефективністю, що є актуальним в сучасних складних умовах діяльності підприємства. Проте, недостатній зворотній зв'язок з підлеглими, обмеження участі у прийнятті та реалізації управлінських рішень підлеглих, використання переважно організаційно-розпорядчих методів управління, вимагає удосконалення стилю керівництва та соціально-психологічних методів управління.

Проведена оцінка стилю керівництва торговельного підприємства виявила певні розбіжності в самооцінці стилю керівництва директором та оцінки з боку персоналу. Так, за оцінками персоналу переважає автори-

Таблиця 3

## Інструменти, що використовуються керівниками для впливу на підлеглих

№	Інструменти впливу на співробітників	А	Б	В	Г
		балів			
1	Делегування повноважень	0	1	2	3
2	Колегіальні методи прийняття рішень	0	1	2	3
3	Інформування підлеглих з важливих їм питань	0	1	2	3
4	Мотивація підлеглих	0	1	2	3
5	Довірчі відносини	0	1	2	3
6	Письмові розпорядження	3	2	1	0
7	Гіперопіка підлеглих	3	2	1	0
8	Надання повної самостійності	3	2	1	0
9	Контроль	3	2	1	0
10	Дисциплінарні стягнення	3	2	1	0

Джерело: сформовано на основі [2; 6]

тарний стиль керівництва, в той же час сам керівник переважним вважає демократичний. З метою усунення виявлених розбіжностей вважаємо за необхідне директору підприємства звернути увагу на наступні моменти: вміння делегувати; проведення оцінки результативності роботи підлеглих на регулярній основі; заохочення ініціативності; залучення співробітників у процес розробки та прийняття важливих рішень; грамотна мотивація персоналу з урахуванням соціально-психологічних аспектів діяльності; вибудовування міцних взаємозв'язків з підлеглими, розподіл компетенцій.

**Висновки.** За результатами дослідження можна зробити висновок, що стиль керівництва формується під взаємовпливом особистості та характеру керівника, рівня зрілості

персоналу та ситуації, в якій знаходяться керівник та співробітники. Жоден з досліджених стилів керівництва не може бути рекомендовано для підвищення ефективності управлінської діяльності у чистому вигляді. Дослідження практичних аспектів діяльності підприємства роздрібної торгівлі доводять, що високі результати діяльності в процесі управління підприємством не можливо отримати з використанням одного стилю керування та однієї групи методів управління. Важливо використовувати правильне співвідношення різних підходів у використанні стилів керівництва та методів управління, щоб мати можливість застосовувати найбільш оптимальний стиль керівництва в залежності від ситуації та напряму господарсько-торгівельної діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОР Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Визначення стилю керівництва. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=624> (дата звернення: 16.12.2024).
3. Лідерство та стиль роботи менеджера. Чинники формування стилю управління. URL: <http://mobile.pidruchniki.com/> (дата звернення: 16.12.2024).
4. Перерва І. М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
5. Психологічні особливості стилів керівництва. URL: <http://studentam.net.ua/content/> (дата звернення: 16.12.2024).
6. Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>.

#### REFERENCES:

1. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troian A. V. (2020) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom. navch. posib. [Modern technologies of personnel management. study guide]. Kyiv : FOP Yamchynskiy O. V. 466 p. (in Ukrainian)
2. Vyznachennia styliu kerivnytstva [Determination of leadership style]. Available at: <http://personal.in.ua/article.php?ida=624> (accessed December 16, 2024).
3. Liderstvo ta styl roboty menedzhera. Chynnyky formuvannia styliu upravlinnia Leadership and work style of the manager. Factors of management style formation Available at: <http://mobile.pidruchniki.com/> (accessed December 16, 2024).
4. Pererva I. M. (2023) Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Leadership styles and their place in enterprise management]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
5. Psykholohichni osoblyvosti styliv kerivnytstva [Psychological features of leadership styles]. Available at: <http://studentam.net.ua/content/> (accessed December 16, 2024).
6. Soroka O. V., Hulakova V. L. (2023) Formuvannia efektyvnoho styliu kerivnytstva suchasnoiu orhanizatsiieiu [Formation of an effective management style in a modern organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>.