

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Стилі керівництва в системі управління»

Студента Сич
Марії Сергіївни
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6здс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Процес керівництва в організації	5
1.2. Суть стилю керівництва та вимоги до його формування	10
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ	14
2.1. Підходи до формування стилю керівництва в менеджменті	14
2.2. Авторитарний стиль керівництва	18
2.3. Демократичний стиль керівництва	20
2.4. Ліберальний стиль керівництва	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ	26
ВИСНОВОК	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові умови господарювання вимагають перебудови менеджменту на підприємстві. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та стале зростання обсягів реалізації продукції, можливе лише при умові системного підходу до управління.

Система менеджменту суб'єкта господарювання формує і нові вимоги до особистості менеджера, спонукає його до зміни підходів до роботи з підлеглими.

В цих умовах виникає потреба вдосконалення стилю керівництва, який передбачає, що менеджер як суб'єкт управління, повинен працювати над створенням однієї команди із підлеглими, які повинні розуміти сутність вказівок та творчо та ініціативно підходити до їх виконання.

Формування стилю керівництва, який відповідав би сучасним вимогам господарювання уже є не таким проблематичним процесом, як у перші роки становлення ринкової економіки.

Старі пострадянські стилі управління, які базувалися на директивних вказівках, вичерпали себе, а управлінців старої школи замінили менеджери, мислення яких спрямоване на ринок, конкуренцію та пошук шляхів зміцнення конкурентних переваг об'єкта управління.

Теоретичні основи формування стилів керівництва закладені в працях іноземних науковців, а саме: І. Ансоффа, К. Аржириса, Р. Блейка, В. Врума, М. Вудкока, Ф. Герцберга, Д. Гріна, В. Гріфіна, П. Друкера, Р. Лайкерта, Є. Лока, Д. Марча, Дж. Моутона, У. Реддіна, Ф. Тейлора, А. Файоля, Д. Френсіса, Р. Хауса, П. Херсі та інших.

В подальшому, стилі керівництва та ефективність їх застосування досліджувалися вітчизняними вченими, такими як М. Виноградський, А. Колот, А. Кредісов, О. Кузьмін, Й. Петрович, Г. Щокін, В. Яцура та інші.

В теоретичних напрацюваннях цих дослідників розкрита сутність, роль стилів керівництва та лідерства, їх вплив на ефективність діяльності організації, запропонована система оцінювання результативності роботи менеджерів та розроблені методичні вказівки щодо практичного застосування стилів керівництва.

Метою курсової роботи є дослідження підходів до формування стилів управління та обґрунтування оптимального його вибору для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Досягнення поставленої мети у даній курсовій роботі, потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність стилю керівництва в організації та визначити як вибір стилю впливає на досягнення ефективності організації;
- провести аналіз характеристик стилів управління, визначити їх позитивні та негативні сторони;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стилю управління організацією.

Об'єктом дослідження в курсовій роботі виступає організація як об'єкт управління. Предметом вивчення є стилі керівництва задля розуміння їх сутності та вибору ефективного підходу керівника для управління підлеглими.

Для дослідження проблеми використовувалися **методи** аналізу та синтезу, конкретного та абстрактного, порівняння, графічний та табличний тощо.

Структура роботи. Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

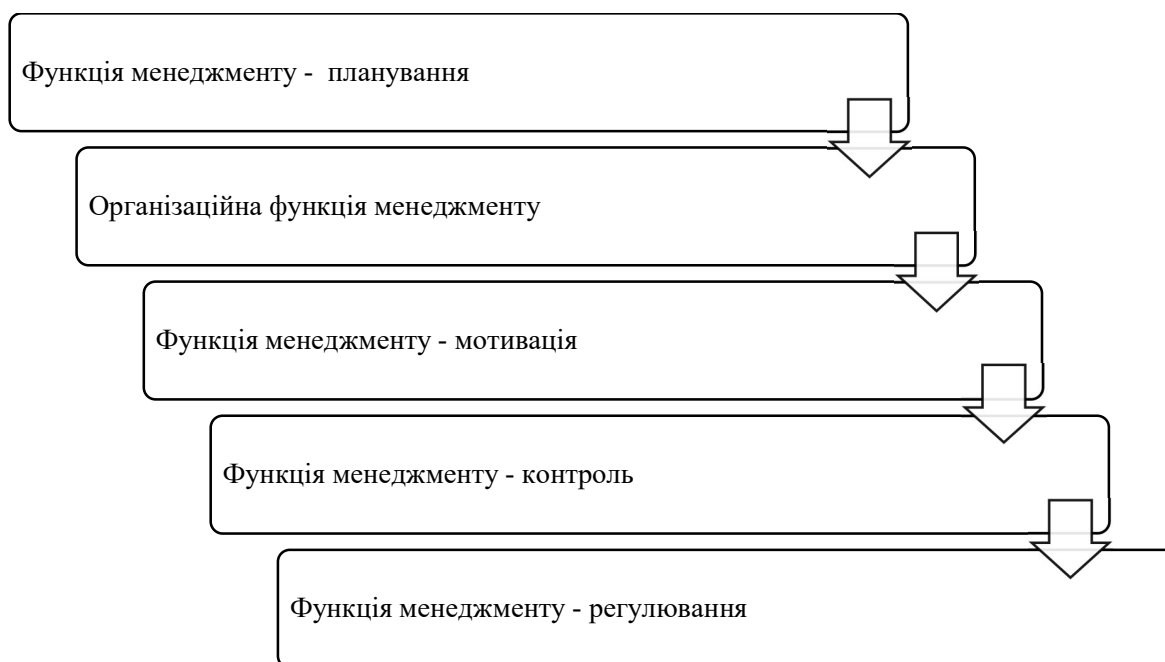
РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Процес керівництва в організації

Без менеджменту господарська діяльність сучасної організації не можлива. Менеджери – це наймані працівники, які визначають цілі організації, розробляють плани, шукають можливості реалізації визначених завдань, розробляють ефективні підходи до мотивації працівників, дбають про збереження ресурсів організації [21].

Менеджери в організації виконують важливі функції, послідовність виконання яких і формує процес керівництва організацією (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором [21].

Рис. 1.1. Процес керівництва як послідовність виконання його функцій

Функція менеджменту планування є початковим етапом процесу керівництва, тому що організація потребує відповіді на запитання: де вона знаходиться в конкретний момент? куди збирається рухатися далі? [11].

Організаційна функція керівництва спрямована на впорядкування елементів організації у ціле задля створення стійкої системи, яка здатна ефективно досягати поставлених цілей в процесі планування.

Організовувати – це означає сформувати виробничу та організаційну структуру, визначити раціональну форму поділу праці, здійснити набір персоналу, здатного ефективно працювати, визначити обов'язки та відповідальність кожного працівника [22].

Виконання функції мотивації необхідне для вибору дієвих методів та підходів до заохочування працівників, що в результаті сприятиме підвищенню продуктивності праці. Ефективна мотивація базується на здатності менеджера своєчасно використовувати зовнішні та внутрішні чинники спонукання підлеглих:

- зовнішні – це матеріальне та моральне стимулювання;
- внутрішні – це спонукання, які базуються на психології впливу [4].

Контролювання є необхідною умовою ефективного керівництва, тому що надає менеджеру інформацію про стан організації в той чи інший момент часу, дає можливість порівняти фактичні результати роботи організації із плановими та зрозуміти причини відхилень [4].

Інформація, яку керівник отримує в результаті дій контролю щодо підлеглих, дає йому можливість прийняти раціональні управлінські рішення щодо регулювання діяльності організації [19].

Функція регулювання передбачає коригування затверджених планових показників в результаті зміни стану чинників як внутрішнього середовища організації так і чинників, які формуються у зовнішньому середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ організації

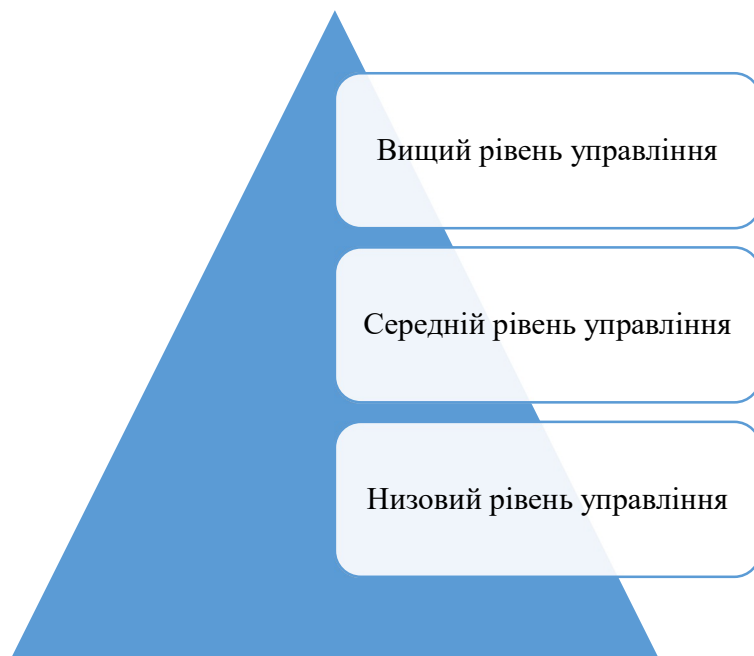
Вид середовища діяльності організації	Чинники, які формують середовище
Внутрішнє середовище	виробництво: рівень результативності виробництва; рівень ефективності використання виробничих ресурсів; рівень диверсифікації виробництва тощо; фінанси: рівень рентабельності; рівень ліквідності; рівень інвестиційних можливостей; рівень ефективності використання фінансових ресурсів тощо; маркетинг: обсяг реалізації продукції; ринкова частка тощо; управління персоналом: рівень забезпеченості персоналом виробництва; рівень продуктивності праці тощо; організаційна культура.
Зовнішнє середовище	Макросередовище: політико-правові чинники: законодавче регулювання; політична стабільність; вплив суспільних організацій; економічні: рівень інфляції; рівень безробіття; вартість енергоносіїв тощо; соціально-культурні: суспільні цінності; прийняті норми поведінки, моралі; демографічні: вікова структура; розподіл за статтю тощо; природно-географічні: клімат; забруднення довкілля тощо; технологічні: рівень розвитку науки; темпи науково-технічного прогресу тощо. Мікросередовище: ринок: місткість; насиченість ринку; поділ часток між конкурентами тощо; конкуренти: частки ринку; стратегії; комплекс маркетингу тощо; споживачі: потреби; попит; наміри; купівельна спроможність тощо; посередники: охоплення ринку; потенціал; репутація тощо; постачальники: якість товару; ціна; умови постачання; можливості надання послуг тощо.

Джерело: узагальнено автором [3, 17].

Кожна функція менеджменту може виконуватися лише при наявності виконавців, які формують трудові ресурси організації.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення виконання функцій менеджменту.

Керівництво здійснюється на трьох рівнях управління, що відображає в собі принцип вертикального поділу праці в організації (рис. 1.2).



Джерело: розроблено автором [1, 6].

Рис. 1.2. Рівні управління в організації

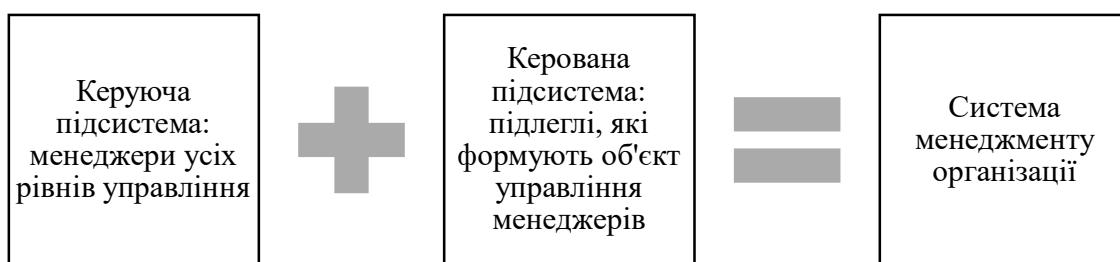
Вищий рівень управління називається інституційним та представлений директором організації, його заступниками, які відповідають за ефективну реалізацію певних напрямків її функціонування: фінансовий, комерційний, кадровий, юридичний тощо.

Керівництво, яке здійснюється менеджерами вищого рівня управління, відповідальне за прийняття найбільш важливих для організації управлінських рішень, які стосуються розробки загальної стратегії організації, розробки та затвердження положень економічної, фінансової, збутової, кадрової, виробничої політики тощо. Ці менеджери несуть відповідальність за створення умов, які забезпечують ефективну і прибуткову діяльність підпорядкованого їм суб'єкта господарювання. Від менеджерів вищого рівня управління залежать цілі організації і способи їх досягнення. Вони відповідають за визначення стратегічних орієнтирів для організації [16, 19].

Керівники середньої ланки управління формують управлінський рівень керівництва. Цей рівень управління спрямовує свої зусилля на виконання завдань, які затверджені керівниками вищого рівня, вносять пропозиції щодо вдосконалення планів, розробляють завдання для очолюваного ними підрозділу та контролюють виконання планів. Вони вирішують тактичні завдання. До керівників середнього рівня управління належать керівники цехів, відділів, служб підприємства тощо [19].

Керівники низового рівня управління – технічний рівень – відповідальні за ефективне використання виділених їм ресурсів. Оскільки їхня робота пов’язана із переходом від одного до іншого завдання, тому вони мають бути готовими до швидкого прийняття управлінських рішень. Менеджери низового рівня управління контактують із безпосередніми виконавцями завдань, тому мають володіти організаторськими здібностями та вміти справедливо оцінити результати роботи підлеглих. До керівників низового рівня належать бригадири, майстри, нормувальники, начальники виробничих ділянок, секторів тощо [16].

Керівництво в менеджменті як системі здійснюється в сфері керуючої підсистеми, яка спрямовує свої зусилля на упорядкування та спрямування дій керованої підсистеми (рис. 1.3).



Джерело: розроблено автором [6].

Рис. 1.3. Підсистеми системи менеджменту організації

Ключовим елементом керуючої підсистеми є апарат управління, який використовуючи засоби, технології управління, засоби комунікації, є відповідальним за прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У склад керованої підсистеми входять виконавці, які використовуючи ресурси організації, спрямовують свої зусилля на виконання поставлених менеджерами завдань.

Організація в процесі управління є відкритою системою, тому що в процесі життєдіяльності відбувається взаємодія не лише її внутрішніх частин, але й зв'язок із зовнішнім середовищем.

Отже, дослідження показали, що діяльність суб'єкта господарювання не можлива без процесу керівництва, який не лише розробляє цілі та плани, а й організовує персонал для їхнього досягнення.

1.2. Суть стилю керівництва та вимоги до його формування

На сучасному етапі розвитку управлінського процесу важливе значення має розуміння стилю керівництва, який застосовує менеджер в процесі керівництва.

Стиль керівництва виробляється менеджером в процесі його практичної діяльності, в результаті вміння використовувати здобуті теоретичні знання в конкретних ситуаціях.

До стилю керівництва пред'являються такі вимоги:

- принциповість, відповідальність за доручену справу;
- науковий підхід до вирішення управлінських завдань;
- комплексність, перспективність, діловитість у роботі;
- особиста організованість;
- висока культура і дисципліна праці;
- самостійність;

- рішучість і гнучкість;
- дійовий контроль і перевірка виконання доручень [16].

Стиль роботи керівника – це сукупність методів, прийомів, які він використовує для впливу на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань та досягнення визначених цілей [16].

Дослідження літературних джерел показало, що науковці трактують сутність стилю керівництва по різному (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Трактування сутності стилю керівництва науковцями

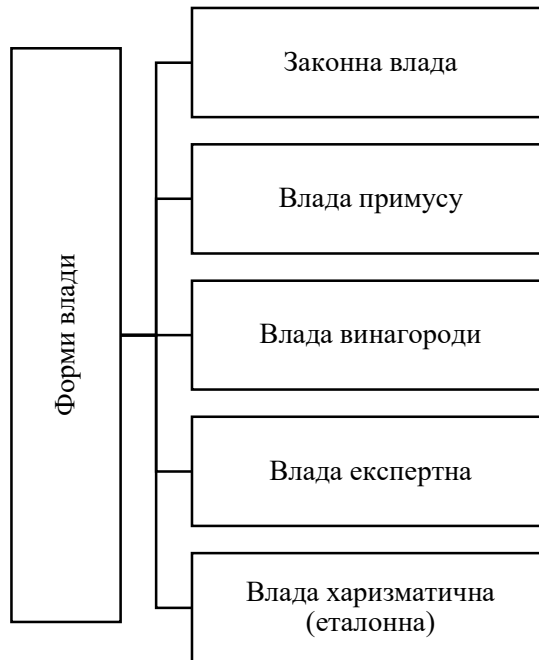
Сутність поняття	Автор визначення
Стилі керівництва обумовлюються особливостями розпоряджувально-владних взаємин у колективі	О. Гірняк, П. Лозановський [4]
Звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації	В. Стадник, М. Йохна [19]
Сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань господарської системи	Ф. Хміль [21]
Сукупність найбільш часто застосованих менеджером принципів і методів управління	А. Шегда [22]
Індивідуальний спосіб діяльності керівника, зумовлений його інтелектуально-психологічними особливостями, здатністю організовувати виконання покладених на колектив завдань, контролювати наслідки діяльності підлеглих, створювати та підтримувати морально-психологічний клімат у колективі	В. Кузьменко [7]
Звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щоб зробити на них вплив і спонукати до досягнення цілей організації.	Г. Осовська, О. Юшкевич, Й Завадський [14]

Джерело: узагальнено автором

Аналіз трактування сутності стилю керівництва науковцями, дає можливість зробити висновок про те, що стиль керівництва є індивідуальним способом керівництва, який проявляється в тому, що керівник для впливу на підлеглих застосовує звичні для себе підходи, методи, принципи для спонукання їх досягати цілі організації.

Стиль керівництва формується в умовах наявності владних повноважень, які отримує менеджер, зайнявши певну посаду в організації.

У менеджменті виокремлюють п'ять форм влади (рис. 1. 4).



Джерело: розроблено автором [4, 18].

Рис. 1.4. Форми влади керівника

Законна влада менеджера базується на стійких традиціях, які базуються на переконанні підлеглих в тому, що керівники мають право на прийняття управлінських рішень. Основним недоліком такої влади є консерватизм, який негативно впливає на гнучкість організації.

Влада примусу базується на страху підлеглого втратити роботу, посаду, повагу, статус, матеріальну винагороду, повагу тощо.

Така влада може реалізовуватися через певний прояв насильства щодо підлеглого чи формуванні у нього невизначеності, невпевненості щодо перспектив перебування в організації.

Покарання може набувати форми догани, небажаної роботи, пильного нагляду, жорсткіших вимог до поведінки, зменшення оплати і т. п. крайньою мірою покарання, з точки зору організаційної перспективи, є звільнення працівника [12].

Влада примусу ефективна в умовах безробіття, коли працівник розуміє, що поза межами організації він буде мати проблеми пошуку роботи.

Недоліками влади примусу є:

- зниження ініціативу працівників;
- потребує постійного контролю;
- стимулює появу бажання помститися менеджеру тощо.

Влада винагороди базується на застосуванні системи стимулів та винагород щодо підлеглих. Для дієвості такої форми влади необхідно розробити ефективну систему стимулювання підлеглих.

Експертна влада може сформуватися в тому випадку, коли підлеглі впевнені, що керівник володіє необхідними знаннями для управління організацією. Таку форму влади може мати керівник, який здатний впливати на поведінку підлеглих своїм талантом, знаннями і навичками. Така форма влади може бути досить короткостроковою: вона існує поки керівник спроможний показувати компетентність у здатності аналізувати, оцінювати, контролювати [12].

Недоліком такої форми влади є те, що помилка керівника може вплинути на його авторитет в організації.

В основі харизматичної влади керівника є його особистісні характеристики, здібності, які дають можливість сформувати авторитет в організації [16].

На нашу думку, тип влади в організації, впливає на формування стилю керівництва, від застосування якого залежить ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ

2.1. Підходи до формування стилю керівництва в менеджменті

До розуміння процесу формування стилю керівництва в організації на сучасному етапі сформувалися три підходи (рис. 2.1).



Джерело: узагальнено автором [12].

Рис. 2.1. Підходи до формування стилю керівництва

Підхід до формування стилю керівництва з позицій особистих якостей, базується на теорії лідерських якостей, яка має назву «теорія великих людей» [6].

Автори даної теорії вважають, що керівники можуть бути успішними при наявності сформованого набору стійких якостей, які визначають їх як лідерів в організації [9]. Набір лідерських якостей впливає на формування стилю керівництва.

Виокремлюють чотири групи лідерських якостей:

1. Фізіологічні: зріст, вага, статура, стан здоров'я тощо.

2. Риси характеру: відкритість, ініціативність, емоційність, чесність, врівноваженість, справедливість тощо.

3. Інтелектуальні здібності: розум, освіченість, логіка мислення, мова, інтуїція тощо.

4. Особистісні ділові: такт, дипломатичність, ризикованість, надійність, почуття гумору тощо [6, 9].

Проте даний підхід до формування ефективного стилю керівництва виявився недосконалим, тому що кожна окрема ситуація, яка траплялася у практиці керування організацією вимагала від менеджерів свого набору якостей, який міг забезпечити бажаний результат управлінської діяльності.

Підхід з позицій поведінки базується на тому, що ефективність керівництва залежить не від набору стійких якостей керівника, а від вміння його вибрати правильний підхід до підлеглих у конкретній ситуації.

Основними поведінковими концепціями формування стилю керівництва є такі підходи:

1. Стилi управління за Мак-Грегором: авторитарний, демократичний, ліберальний. Який із стилів потрібно використати в тій чи іншій ситуації має вибрати сам керівник. Вважалося, що ліберальний стиль управління негативно впливає на організацію, проте є випадки коли його доречно застосовувати – це творчі роботи [9].

2. Стилi керівництва за Лайкертом – в основі яких підхід, що керівництво може бути орієнтований або на роботу або на людину. Проте пізніше було з'ясовано, що є керівники, які можуть одночасно орієнтуватися і на роботу і на людину. Лайкерт запропонував чотири базові системи для підбору менеджером стилю керівництва:

- система 1 «Експлуататорсько-авторитарна»- керівники при цій системі являються автократами;

- система 2 «Доброзичливо-авторитарна» - керівники обмежено залучають підлеглих до участі у прийнятті управлінських рішень;

– система 3 «Консультативно-демократична» - Між керівниками та підлеглими формуються довірливі відносини. Важливі рішення приймаються наверху, але у прийнятті конкретних рішень приймають участь підлеглі;

– система 4 «Базується на засадах участі працівників» - між керівниками і підлеглими формується повна довіра. Управління орієнтоване на людину. Підлеглі залучаються до процесу прийняття управлінських рішень [6, 4, 9].

Поведінковий підхід до формування стилю керівництва довів, що оптимального стилю керівництва не існує. Вибір стилю управління залежить від ситуації.

Ситуаційний підхід до вибору стилю керівництва базується на дослідженні конкретної ситуації, розумінні чинників, які призвели до її виникнення та виходячи з цього вибір найбільш ефективних методів впливу на підлеглих.

Виокремлюють такі ситуаційні моделі формування стилів керівництва:

1. Модель ситуаційного лідерства Фідлера.
2. Модель лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта.
3. Теорія життєвого циклу Поля Херсі та Кена Бланшара.
4. Модель лідерства «шлях – мета» Хауза та Мітчелла.
5. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Йеттона – Яго.
6. Підходи до керівництва українського економіста Валерія Терещенка [6, 9].

Відповідно до ситуаційних моделей, найбільш ефективний стиль керівництва той, який орієнтується на реальність, що передбачає підбір стилю управління відповідно до ситуації, яка склалася на певний момент часу.

Дослідниця стилів керівництва у менеджменті Г. Осовська, вважає, що у практиці і теорії управлінської діяльності за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію роботи колективу сформувалися типологічні стилі керівництва [14] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Типологічні стилі керівництва

Типи стилів керівництва	Форми стилів	Характеристики стилю
Авторитарне управління	Патріархальний стиль	Керівник ставиться до підлеглих, як до членів сім'ї, які не доросли до прийняття управлінських рішень, потребують вказівок та контролю
	Автократичний стиль	Керівництво підлеглими здійснюється спеціально сформованим апаратом управління, який формує цілі, завдання, контролює та оцінює результати роботи.
	Бюрократичний стиль	Переважає деперсоналізація підлеглих, вплив на них здійснюється через чіткі вказівки, інструкції, визначені правила.
	Харизматичний стиль	Підлеглі визнають, що керівник має особливі якості, які дають можливість організації бути ефективною. Підлеглі сліпо довіряють керівнику.
Демократичне управління	Демократичний стиль	Характеризується високим рівнем децентралізації влади, застосовується делегування повноважень, участь у процесі обговорення проблем та прийняття управлінських рішень.
Ліберальне управління	Ліберальний стиль	Повна свобода підлеглих у визначенні цілей та підходів до виконання завдань, самоконтроль.
Анархічне управління	Анархічний стиль	Відмова керівника від активного впливу на підлеглих, перекладання обов'язку прийняття управлінських рішень та відповідальності на підлеглих.

Джерело: узагальнено автором [14, 16]

Таким чином, дослідження показали, що практика управління сформувала різні стилі керівництва, які вибирає менеджер для забезпечення результативності управління, покращення показників господарської діяльності: зростання доходу від реалізації, зниження собівартості реалізації, збільшення прибутку, рентабельності, продуктивності праці, ділової активності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо.

2.2. Авторитарний стиль керівництва

Авторитарний стиль керівництва базується на:

- централізації влади;
- централізації постановки завдань;
- одноособовому вирішенні усіх питань що стосуються діяльності організації;
- жорсткому контролю;
- обмеженні контактів з підлеглими;
- високому рівні конфліктності [22].

Авторитарний стиль керівництва спирається на владу примусу.

Проте при авторитарному стилі організація може досягати зростання показників ефективності: збільшення продуктивності праці, скорочення термінів виконання завдань чи робіт [20].

При авторитарному стилі керівництва відповідальним за визначення цілей будь-якого рівня є керівник. Підлеглі не залучаються ні для визначення цілей, ні для формування завдань. Вони не знають яке завдання отримають наступного разу.

Підлеглі не залучаються до підготовки прийняття управлінських рішень. Керівник приймає управлінські рішення в одноосібному порядку. Управлінські рішення доводяться до виконавців через прийняття наказів чи розпоряджень керівником.

Керівник сам визначає кого з працівників заохочувати чи кого карати, що формує в колективі нездоровий клімат, який проявляється у виникненні напруги у колективі та ворожості.

Ініціатива працівників повністю придушується керівником, який вимагає від підлеглих повної та беззаперечної покори.

Керівник проводить неефективну кадрову політику, наслідком якої є прийняття на роботу працівників з низьким рівнем кваліфікації, низьким рівнем прояву творчості та ініціативності [2].

Сильними сторонами авторитарного стилю керівництва є: можливість

- швидко та оперативно приймати управлінських рішень;
- прогнозувати результати виконання управлінських рішень;
- продуктивного виконання простих завдань [2].

Слабка сторона авторитарного стилю керівництва:

- низький прояв ініціативи персоналу;
- слабка мотивація працівників;
- високий рівень плинності кадрів;
- характер відносин з підлеглими залежить від настрою керівника;
- нездатність підлеглих виконувати творчі завдання [2].

На думку дослідника Д. Мак-Грегора, передумови застосування авторитарного стилю керівництва визначені теорією «Х», відповідно до якої:

1. Люди не люблять працювати і при першій нагоді уникають роботи.
2. У людей не має честолобства, вони намагаються позбутися відповідальності, надаючи перевагу тому, щоб ними керували.
3. Більше всього люди прагнуть захищеності.
4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і погрозу покарання [22].

Приєднуємося до думки науковця Д. Г. Кучеренко, що за теорією «Х», автократ вважає, підлеглих такими людьми, які потребують постійного контролю, повинні беззастережно коритися його наказам та інструкціям. Для досягнення цілей організації підлеглих потрібно постійно примушувати, спрямовувати, тому що від природи вони ліниві та безвідповідальні [8].

Отже, дослідження показали, що авторитарний стиль керівництва може застосовуватися в обмежених умовах. Продуктивність авторитарного стилю забезпечується лише при виконанні персоналом простих завдань.

2.3. Демократичний стиль керівництва

Демократичний стиль керівництва за має протилежні характеристики авторитарному стилю.

Його основу формує тісна взаємодія керівника та підлеглих, яка може виникнути в тому випадку коли обидві сторони мають зацікавленість в досягненні цілей організацією. Теоретики менеджменту виокремлювали різні ознаки, які є характерними для демократичного стилю керівництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Характеристики демократичного стилю керівництва у трактуванні вчених

Дослідник	Характеристики демократичного стилю керівництва
О. Д. Сердюк [16]	Інструкції надаються у формі пропозицій; використовується товариський тон щодо підлеглих; похвала та зауваження підлеглим надаються у вигляді порад; підлеглі приймають участь у підготовці заходів в організації; відповідальність за реалізацію пропозицій несуть як керівники так і підлеглі
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [6] Г. В. Осовська [13]	Високий рівень децентралізації повноважень; вільне прийняття рішень та виконання завдань; оцінювання роботи після її завершення; турбота про забезпечення працівників ресурсами; відповідність цілей організації та цілей працівників.
В. І. Крамаренко [5]	Високий ступінь децентралізації; підлеглі беруть активну участь у прийнятті управлінських рішень і користуються широкою волею при виконанні завдань; керівник прагне зробити обов'язки для підлеглих привабливими; керівник організовує двостороннє спілкування з підлеглими і відіграє спрямовуючу роль; стимулює підлеглих до прояву ініціативи.
С. О. Пермінова, Т. В. Лазоренко. [15]	Децентралізація повноважень; прагнення надати підлеглим більше самостійності при виконанні завдань; залучення підлеглих до визначення мети, підготовки і прийняття управлінських рішень; дає право підлеглим оцінювати результати роботи; менеджер створює умови для виконання завдань та ставиться до підлеглих з повагою.
А. В. Шегда [22]	Висока міра децентралізації повноважень; орієнтація на зворотний зв'язок з персоналом; керівник не прагне до нав'язування власної волі підлеглим; клімат в колективі сприяє розвитку самомотивації підлеглих через потреби вищого рівня; керівник делегує свої повноваження; основними методами управління є прохання, рекомендації, поради, рідше накази; прояв ввічливості і доброзичливості з боку керівника; керівник не ображається на критику зі сторони підлеглих.

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, дослідження характеристик демократичного стилю керівництва дають можливість зробити висновок про те, що даний стиль базується на широкому залученню підлеглих до процесу управління, розвиток у них зацікавленості у ефективній праці та досягненні цілей організації, розуміння того, що вони не лише виконавці управлінських рішень, а мають можливість впливати на процес їх прийняття.

Демократичний стиль керівництва є віддзеркаленням сучасних підходів до управління діяльністю організації.

Дослідник Д. Мак-Грегор такий підхід назвав теорією «Y», яка базується на потребах більш високого рівня: потреби у високій меті, приналежності, автономії, самовираженні [15]. Відповідно до положень теорії «Y» керівник стимулює ініціативу підлеглих, виявляє до них повагу, справедливо оцінює результати їхньої праці та залучає їх до процесу оцінки результатів роботи.

Накази та вказівки складають лише 5 % діяльності керівника [15].

Проведені нами дослідження виявили наступні позитивні сторони демократичного стилю керівництва:

1. Розвантаження керівника, що дає йому можливість сконцентруватися на стратегічних цілях організації.
2. Стимулювання творчої активності та ініціативності підлеглих.
3. Зростання мотивації праці.
4. Покращення психологічного клімату в організації.
5. Зростання задоволеності підлеглих від процесу трудової діяльності.
6. Покращення розвитку особистості підлеглих.
7. Зростання авторитету керівника.
8. Розвиток у підлеглих відчуття причетності до організації, зацікавленості у її розвитку та реалізації визначених цілей.

Вважаємо, що недоліками демократичного стилю керівництва є те, що даний стиль управління може застосовуватися якщо:

1. Завдання не потребує суворого централізованого контролю з боку керівника.
2. Керівник вміє добре налагоджувати комунікації з підлеглими та здатний їх переконувати.
3. Процес прийняття управлінських рішень може затягуватися, оскільки витрачається час на обговорення із підлеглими.
4. Підготовка керівника та підлеглих має бути на приблизно однаковому рівні.
5. Придатний для управління в колективах, які виконують творчі завдання.

На нашу думку, демократичний стиль керівництва сприяє формуванню ефективної організації, де в процесі прийняття управлінського рішення підлеглі залучаються до обговорення, що підвищує шанси прийняття оптимального управлінського рішення.

Позитивним є те, що демократичний стиль управління формує партнерські стосунки між керівником та підлеглими, не зменшує, а навпаки посилює авторитет менеджера. Конфлікти в організації, де керівник застосовує демократичний стиль управління виникають, але менеджер аналізує конфліктну ситуацію та прагне до її конструктивного вирішення.

Приходимо до висновку, що демократичний стиль керівництва виховує працівника, який відчуває себе особистістю, тому що керівник залучає його до визначення цілей та завдань, прислухається до думки підлеглих в процесі прийняття управлінських рішень, проявляє до них повагу.

2.4. Ліберальний стиль керівництва

Ліберальний стиль управління є таким, що участь керівника в управлінському процесі досягає мінімального значення [8].

Ліберальний стиль управління надає повну свободу підлеглим щодо визначення цілей організації, завдань, контролю за результатами їх виконання.

Дослідники визначили основні характеристики ліберального стилю керівництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Основні характеристики ліберального типу керівництва

Характеристики взаємодії керівника та підлеглого	Ліберальний стиль керівництва
Визначення цілей	Повна свобода підлеглих у визначенні цілей
Визначення завдань та їх розподіл	Роль керівника у визначенні завдань та їх розподілі мінімальна, зводиться до забезпечення необхідними ресурсами.
Підхід до прийняття управлінського рішення	Управлінські рішення приймають підлегли, а керівник підкоряється та затверджує це рішення
Методи впливу на підлеглих	Прохання та переконування
Підходи до оцінки результатів роботи	Підкоряється груповій оцінці, може давати незначні коментарі
Розподіл відповідальності	Керівник намагається зняти з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю покладається на ініціативу підлеглих
Стиль спілкування	Боїться відкритого спілкування з підлеглими
Мотивація праці	Мінімальна
Атмосфера в колективі	Окремі працівники здатні проявляти зневагу до інших та керівника
Якість роботи	Низька

Джерело: узагальнено автором [2, 14].

З аналізу даних таблиці 2.1. бачимо, що ліберальний стиль управління характеризується тим, що роль керівника в процесі управління знижується. Така ситуація негативно відображається на спрямовуючій та мотивуючій ролі керівника в колективі та призводить до того, що більш фахові працівники звільняються.

Ліберальний стиль керівництва може призвести до погіршення фінансового стану суб'єкта господарювання, конкурентоспроможність організації знижується і вона втрачає свою частку ринку, зменшується дохід, погіршується рентабельність.

На думку дослідника К. Левіна, наслідками ліберального керування є:

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування;
- поява відчуття тривожності у підлеглих [5, 8].

Ліберальний стиль керівництва притаманний керівнику, який має риси людини ліберального типу, які можемо вважати негативними для досягнення ефективного процесу управління:

- надмірна м'якість характеру і поведінки;
- відсутністю розмаху в діяльності;
- безініціативністю;
- недостатня товаристкість;
- очікуванням вказівок зверху;
- небажання приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки;
- непередбачуваність у діях;
- піддання впливу оточуючих;
- не вміння протистояти обставинам;
- нездатність проявляти владність при прийнятті управлінських рішень;
- безпідставна поступливість колективу в процесі затвердження

управлінського рішення;

- невпевненість, обмеженість, сумніви у власній компетентності;
- прагнення перекласти відповідальність на інших [5, 8].

На нашу думку, керівник-ліберал має риси, які можемо вважати позитивними людськими якостями:

- ввічливість;
- співчуття;
- людяність;
- доброзичливість;

- готовність прийняти пропозиції та критику підлеглих тощо.

Таким чином, проведені нами дослідження ліберального стилю керівництва показують, що при цьому стилі управління може наступити в організації хаос.

Крайнім проявом ліберального стилю керівництва є анархічний стиль, який характеризується втратою керівником впливу на підлеглих, що є негативним.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Керівництво в організації представляє собою взаємодію менеджерів з підлеглими на різних рівнях управління.

Від якісного складу менеджерів та підлеглих залежить ефективність реалізації портфеля стратегій суб'єкта підприємницької діяльності.

Дослідники О. М. Гірняк та П. П. Лазановський пропонують три шляхи покращення процесу керівництва у менеджменті [4] (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Шляхи покращення керівництва у менеджменті

Шлях покращення керівництва	Сутність змін
Перший шлях	Перепідготовка наявних кадрів та підготовка нових на основі інших принципів.
Другий шлях	Відбір «потенційно хороших» керівників для конкретного рівня управління у ієрархії організації.
Третій шлях	Оптимізація кількості управлінського персоналу

Джерело: розроблено автором [4].

Отже, з дослідження запропонованих шляхів вдосконалення керівництва у менеджменті можемо зробити висновок про те, що для того, щоб процес керівництва вдосконалювався важливо, щоб менеджери постійно підвищували рівень своєї підготовки, вивчали досвід управління, переймали нові методи, інструменти впливу на підлеглих, сучасні підходи до визначення цілей, постановки завдань, формуванні комунікацій в організації.

Щоб бути ефективним менеджером важливо мати не лише природні задатки управління: вміння швидко приймати рішення, бути творчою, ініціативною,

відповідальною людиною, але й мати необхідні знання та практичні навички в галузі економічних, психологічних, юридичних наук.

Суть запропонованого другого шляху виходить з того, що не кожна людина, яка має природні задатки управлінця здатна бути ефективною на кожному ієрархічному рівні організації. Кожен рівень управління організацією потребує керівників, які мають свої якості.

Вітчизняний науковець В. Терещенко виділяє десять якостей, якими має володіти ефективний керівник в організації [6, 16] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Якості ефективного керівника за В. Терещенком

Якість керівника	Суть прояву якості керівника в управлінні
Бути завжди керівником, а не погоничом	Вчити підлеглих, не підкреслюючи своїх знань; радити підлеглим як виправити ситуацію; інформувати колектив; вміти зацікавити працівників.
Впевненість у собі	Віра керівника у свої сили, у здатність виконувати свої завдання.
Суворість та вимогливість	Повинен поєднувати в собі доброту та вимогливість щодо дотримання дисципліни.
Завжди критикуй своїх підлеглих позитивно	Критика досягає мети лише тоді, коли підлеглому надається настанова як покращити ситуацію.
Вміння заохочувати й карати	Керівник, застосовуючи міри заохочення та покарання, має враховувати особистість підлеглого (вік, стать, соціальний стан тощо).
Вміння керівника цінувати час своїх підлеглих	Керівник повинен раціонально організовувати свій час, формувати графік прийому відвідувачів.
Ввічливе й доброзичливе ставлення керівника до підлеглих	Взаємоповага в колективі між керівником та підлеглими сприяє формуванню належного психологічного клімату в колективі.
Уміння говорити і уміння мовчати	Керівник має володіти ораторськими вміннями, чітко висловлювати свою думку, проте важливо, щоб він давав можливість висловлювати думки підлеглим.
Почуття гумору	Вміння жартувати, сміятися вносить легкість та швидко взаємо порозуміння з підлеглими
Цікався та вивчай своїх підлеглих	Керівник повинен добре знати потреби, інтереси підлеглих, їх особистісні якості

Джерело: узагальнено автором [6, 16].

На думку дослідників, керівники вищої та середньої ланки управління повинні мати такі якості:

- організаторські здібності щодо створення ефективної команди, яка здатна швидко досягати поставлених цілей;
- самостійність в процесі прийняття управлінських рішень, здатність брати на себе відповідальність за результати їх реалізації;
- вміння вибудовувати ефективні комунікації, які забезпечать утримання в команді здібних працівників;
- новаторські здібності, що дасть можливість зрозуміти новаторські пропозиції підлеглих та підтримати інноваційні ідеї;
- вміння виділяти важливі проблеми та концентруватися на їх вирішенні;
- енергійність;
- сила волі та твердий характер;
- високі моральні якості;
- освіченість;
- здатність до ризику [16].

Для менеджерів низового рівня важливо мати високий рівень технічної підготовки тому, що він забезпечує функціонування операційної системи. Керівник технічного рівня повинен бути:

- хорошим організатором;
- бути комунікабельним;
- здатним проявляти самостійність;
- відповідальність;
- дисциплінованість;
- гнучкість;
- оперативність;
- спостережливість;
- справедливість та чесність щодо підлеглих [11, 18].

Визначення оптимальної чисельності керівників є важливим завданням, яку вирішують в процесі реалізації функцій менеджменту планування та організації. Для оптимального визначення чисельності керівників враховують зміст та складність завдань, масштаб керованості. Поширеним є метод підходу на основі перевірки практикою діяльності. Наслідком надмірної чисельності керівників в організації є дублювання повноважень, перекладання відповідальності, повільне прийняття управлінських рішень тощо.

Для підвищення ефективності керівництва організацією важливо на належному рівні проводити кадрову політику підприємства, яка передбачає визначення цілей та організацію набору, підбору персоналу, розстановку на робочі місця, справедливую оцінку вкладу кожного працівника у загальну справу, планування розвитку персоналу, застосування дієвих підходів до мотивації праці.

Отже, дослідження показали, що вдосконалення процесу та стилів керівництва пов'язане із цілями формування як команди менеджерів так і підлеглих.

ВИСНОВОК

Дослідження в даній курсовій роботі теоретичних засад стилів керівництва організацією дає можливість зробити висновок про важливість правильного вибору стилю керівництва.

Стиль управління представляє собою підбір методів, інструментів, якими користується керівник для впливу на підлеглих з метою досягнення ними реалізації цілей та ефективної діяльності організації.

Уміння підібрати стиль щодо конкретної ситуації та певного колективу оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей.

Стиль керівництва, який обирає керівник, впливає на колектив організації і як результат на ефективність діяльності всієї організації.

Типи стилів керівництва є декілька: авторитарний, демократичний, ліберальний, проте досвідчений керівник розуміє, що підходи до управління персоналом потрібно комбінувати залежно від умов господарської діяльності.

Досягнення ефективності процесу керівництва залежить від уміння використовувати можливості персоналу, їх знання, навички роботи з підлеглими, здатність організовувати ефективний інформаційно-комунікаційний процес.

Вдало підібраний стиль керівництва є запорукою успішного розвитку будь-якої організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бінерт О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності / О. В. Бінерт, Л. Я. Балаш, О. В. Лисюк // Агросвіт. – 2024. – №10. – С. 40-44.
[Електронний ресурс]. Режим доступу:
file:///C:/Users/Maup37/Downloads/A+10-2024_St6.pdf
2. Вініченко І. І. Сутність та теоретичні основи стилю управління // Агросвіт. – 2011. – № 21. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://www.agrosvit.info/pdf/21_2011/8.pdf
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник. – Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
5. Крамаренко В. І. Менеджмент : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2000. – 248 с.
6. Кузьмин О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
8. Кучеренко Д. Г. Менеджмент : курс лекцій. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 184 с.
9. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 205 с.
10. Менеджмент : понятійно- термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
11. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : ТОВ «УВПК «Ексоб», 2002. – 392 с.

12. Олійник Л. Ю. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<file:///C:/Users/Maup37/Downloads/1096-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1052-1-10-20220222.pdf>

13. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.

14. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

15. Пермінова С. О. Менеджмент : конспект лекцій / С. О. Пермінова, Т. В. Лазоренко. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 152 с.

16. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

17. Скриньковський Р. М. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін / Р. М. Скриньковський, Ж. В. Семчук, Л. С. Гарасим // Ефективна економіка. – 2016. – № 3. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851>

18. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 456 с.

19. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007.– 472 с

20. Ткаченко О. П. Стилi керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. [Електронний ресурс].

Режим доступу: <file:///C:/Users/Maup37/Downloads/5402-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5322-1-10-20250220.pdf>

21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. – К. : Академвидав, 2005. – 608с.
22. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. – К. : Знання, 2004. – 687 с.