

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

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Соціально-психологічні основи керівництва та
лідерства»

Студента Бузинської
Вікторії Дмитрівни
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М-Н (4,6зс)
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 ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1. Сутність влади та керівництва в організації	5
1.2. Основні наукові підходи до керівництва та теорії лідерства	11
РОЗДІЛ 2 СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНІ СТОРОНИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ	17
2.1. Характеристика стилів лідерства	17
2.2. Комунікації як чинник впливу на формування лідерських позицій керівника в організації	21
2.3. Вміння слухати та переконувати як інструменти лідера в організації	25
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ	28
ВИСНОВОК	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняна економіка розвивається в умовах ринку, що вимагає від підприємств та організацій досліджувати ринкове середовище, щоб зрозуміти позитивні та негативні впливи економічних, політико-правових, технологічних, демографічних, природно-кліматичних, соціально-культурних чинників на господарську діяльність.

З переходом до ринкових умов господарювання в Україні утворилася нова формація управлінців, які оволоділи економічними, юридичними знаннями, мають високий рівень вмінь та навичок.

Найбільш важливим ресурсом суб'єкта господарювання є персонал, який формує трудовий колектив.

Менеджери різних рівнів управління приймають участь у визначенні положень кадрової політики та кадрової стратегії організації, щоб процес формування трудових ресурсів був ефективним та призвів до підбору персоналу, який спроможний досягати поставлених цілей та вирішувати виробничі, збутові, фінансові, інноваційні, інвестиційні завдання.

Формування дієвої організаційної структури управління, яка здатна мобілізувати трудові, фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні ресурси для досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Ефективна діяльність організації в значній мірі залежить від особистості керівника, який повинен бути не лише результативним менеджером а й лідером.

Теоретики менеджменту у своїх дослідженнях приділяли значну увагу процесу формування ефективного керівника, який був би не лише управлінцем а й лідером трудового колективу.

Над вивченням особливостей формування влади, керівництва в організації, спільних та відмінних рис лідера та керівника, стилів керівництва працювали такі зарубіжні науковці як Ренсіс Лайкерт, Роберт Блейк, Джейн Моутон, Фред Фідлер, Пол Херсі, Кен Бланшар, Воррен Бенніс, Джеймс Макгрегор Бернс,

Іцхак Адізес, Деніел Гоулман, Гері Юкл, Джон Максвелл, Антоніо Менегетті, Генрі Мінцберг та інші.

Серед вітчизняних дослідників соціально-психологічних основ керівництва та лідерства найбільший доробок у цьому напрямку зробили такі науковці як В. І. Барко, Т. В. Гура, Л. М. Карамушка, О. М. Кокур, Л. І. Уманський та інші.

На сучасному етапі розвитку науки менеджменту проблема соціально-психологічних засад керівництва і лідерства потребує більш глибокого аналізу.

Метою дослідження в даній курсовій роботі є оцінка підходів до формування соціально-психологічних основ керівництва та лідерства задля визначення шляхів їх покращення.

Сформульована мета вивчення проблеми потребує вирішення наступних **завдань**:

- дослідження сутності влади та керівництва в організації;
- визначення спільних та відмінних рис керівництва та лідерства;
- дослідження основних наукових підходів та теорій лідерства;
- розуміння соціально – психологічних сторін процесу формування лідерства в управлінні;
- аналіз психологічних аспектів ефективного управління організацією.

Об'єктом дослідження в курсовій роботі виступає трудовий колектив як об'єкт управління. Предметом вивчення є соціально-психологічні аспекти керівництва та лідерства в організації.

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність влади та керівництва в організації

Діяльність менеджерів потребує зусиль щодо виконання ними функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю.

Функції менеджменту об'єднує функція керівництва, яка пронизує всі управлінські процеси.

Науковці В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок, вважають, що саме ефективне керівництво здатне забезпечити ефективне виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю [11].

Дослідники О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, під керівництвом розуміють вид управлінської діяльності, який на основі лідерства, влади та сформованих комунікацій, забезпечує:

- виконання функцій менеджменту;
- формування методів менеджменту;
- прийняття управлінських рішень [5].

Чинниками, які впливають на керівництво сучасною організацією є:

- підтримка підлеглих;
- виховання у підлеглих почуття власної гідності;
- гармонізація зв'язків між персоналом;
- акцент на досягненні групової мети і досконалості в роботі;
- сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програм, координації, планування, забезпечення необхідними ресурсами [21].

Основа ефективного керівництва в організації становить:

- ініціативність;
- інформованість;
- відстоювання власної думки;

- прийняття рішень;
- розв’язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз [5].

Менеджер є центральною фігурою в управлінні, від його діяльності залежить злагоджена робота трудового колективу [18].

Діяльність організації, яка спрямована на виконання завдань трудовим колективом у напрямку досягнення визначених цілей, не можлива без участі менеджерів різних рівнів управління (рис. 1.1).



Джерело: Узагальнено автором [10]

Рис. 1.1. Менеджери різних рівнів управління

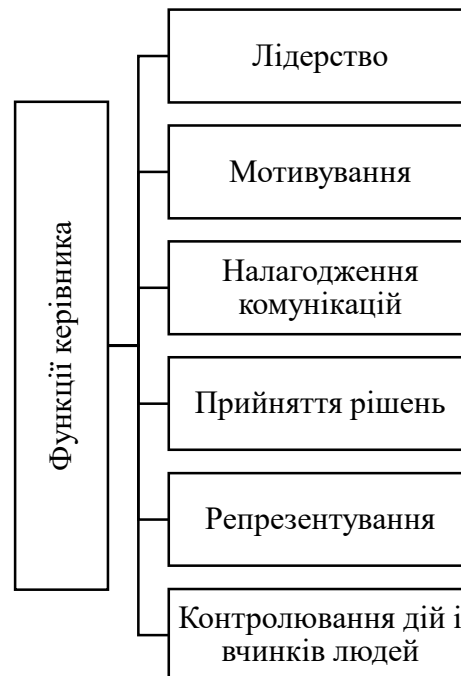
Таким чином, дослідження показали, що діяльність керівника пронизує організацію зверху донизу.

Підтримуємо думку дослідника В. Г. Шегди, який вважає, що в узагальненому вигляді керівництво може бути зведене до наступного:

- видача директив щодо того, що потрібно зробити;
- налагодження співробітництва між людьми;
- забезпечення ресурсами;
- досягнення поставленої мети – спонукання людей працювати ефективно і з бажанням [21].

Завданнями керівника організації є: оптимальний підбір персоналу, створення чіткої організаційної структури управління підприємством, визначення загального напрямку діяльності організації, координування роботи, боротьбу з непродуктивними витратами часу, спрямування зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо [7].

Керівник в організації виконує специфічні функції, реалізація яких формує процес керівництва (рис. 1.2).



Джерело: Розроблено автором [16].

Рис. 1.2. Функції керівника

Для забезпечення ефективного виконання функції керівника, сучасний менеджер повинен прагнути до формування таких рис:

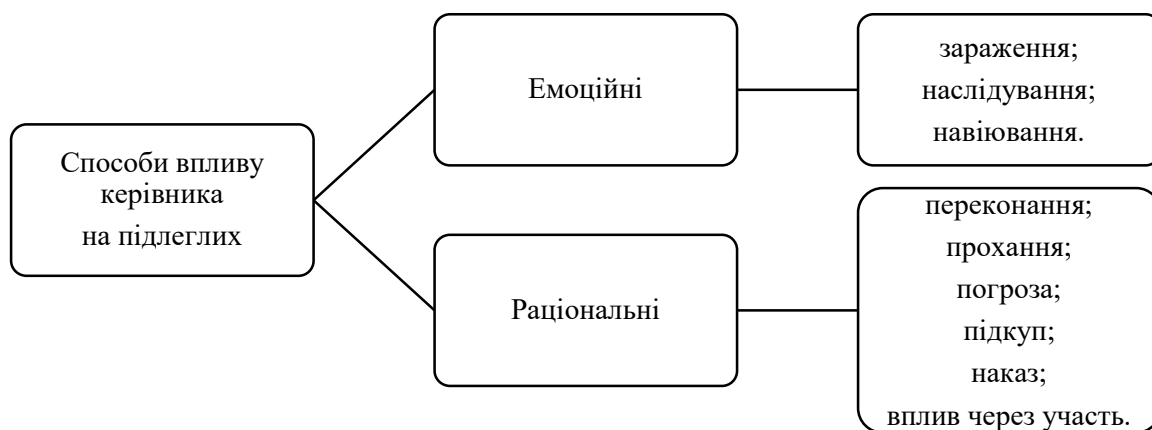
- орієнтація на людей;
- ставлення до виконання;
- дух суперництва;
- зовнішня перспектива;
- орієнтація на системи;
- прагматичність, гнучкість, здатність мати справу з невизначеністю;
- орієнтація на майбутнє [21].

Керівництво базується на повноваженні керівника, яке визначається його компетенцією та передбачає право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання [10].

Керівництво в організації пов'язане із проявами впливу і влади.

На думку дослідників, керівництво реалізується через вплив менеджера на підлеглих, під яким розуміють дії, які проявляються в поведінці однієї особи, яка може змінювати поведінку, стосунки, відчуття іншої особи (індивіда) [10, 11, 18].

Керівники організацій використовують в управлінському процесі два способи впливу на підлеглих (рис. 1.3).



Джерело: Розроблено автором [10].

Рис. 1.3. Способи впливу керівника на підлеглих

На вибір керівником способу впливу на підлеглого впливають такі ситуаційні чинники:

- характер та темперамент керівника;
- вік, стать, стаж підлеглих;
- особливості взаємовідносин, які склалися між керівником та підлеглими;
- специфіка завдання, яке вирішується [11].

Приєднуємося до думки науковців, що вплив керівника на підлеглих забезпечує наявність у нього влади [7, 10, 11].

Теоретики менеджменту, під владою розуміють можливість впливати на поведінку інших людей [5, 10, 11, 16].

Влада є атрибутом управління і означає можливість впливати на поведінку інших осіб [10].

Керівник отримує владу в організації з набуттям формальних повноважень через займання ним конкретної посади [18].

Реальна влада визначається не рівнем формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від керівника [10].

Дослідники вважають, що в організації владу мають як керівники так і підлеглі:

1. Влада керівника проявляється в тому, що від нього залежать посада, заробітна плата, кар'єрне зростання, доступ до соціальних благ підлеглих та ін.
2. Влада підлеглих проявляється у рівні забезпеченості керівника інформацією, наявністю неформальних контактів в колективі та ін. [5].

Проведені дослідження дають можливість зробити висновок про те, що для організації ефективного керівництва важливо, щоб процес керівництва базувався на балансі влади, який досягається через делегування повноважень керівниками підлеглим, застосування демократичного стилю керівництва.

На думку дослідників, основою влади в процесі керівництва є вплив на потреби виконавця [18].

В організації влада керівника може реалізовуватися у декількох формах, які відрізняються певними характеристиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Форми влади керівники в організації

Форма влади	Характеристики форми
Влада, що ґрунтується на примушуванні (влада примусу)	Влада керівника проявляється через використання засобів покарання підлеглого, які базуються на страху незадоволення його суттєвих потреб чи спричинення певних неприємностей.
Влада, заснована на винагороді (влада винагороди)	Використання системи винагород як головного важеля впливу на підлеглого.
Експертна влада	Базується на впевненості підлеглого, що керівник володіє спеціальними знаннями, які здатні задовольнити суттєві потреби підлеглого.
Еталонна влада	Влада прикладу керівника, який своїми якостями подобається підлеглим, тому вони прагнуть самі набути таких якостей, охоче виконують його вказівки.
Законна влада (традиційна)	Базується на сприйнятті керівника як такого, що посада надає йому право давати вказівки, які обов'язкові для виконання підлеглими.
Харизма	Влада заснована на особливих якостях, здібностях керівника подобатися підлеглим, вести їх за собою.

Джерело: Розроблено автором [5, 18].

На думку дослідників, кожна форма влади має свої недоліки:

1. Влада примусу: значні витрати на управління; відсутність у підлеглих довіри до керівника; виникнення бажання помститися керівнику; гальмуються процеси розвитку підлеглих.

2. Влада винагороди: обмеженість розмірів винагороди; труднощі у з'ясуванні як підлеглий ставиться до отриманої винагороди.

3. Законна (традиційна) влада: опір традицій організаційним змінам; відсутність тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; недостатнє використання потенціалу підприємства.

4. Еталонна влада: існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника [5].

Отже, проведені нами дослідження показали, що керівництво є об'єднувальною функцією в управлінському процесі. Керівництво базується на впливі та формах влади, які використовує менеджер залежно від рівня

підготовки підлеглих, особливостей завдання, стосунків, які формуються між підлеглими та керівником, якостей самого керівника.

1.2. Основні наукові підходи до керівництва та теорії лідерства

Керівництво як процес базується на формальних повноваженнях менеджера, проте підсилення його впливу на підлеглих досягається в результаті досягнення ним лідерської позиції в організації.

На думку теоретиків менеджменту, під лідерством варто розуміти здатність людини впливати на окремі особистості і групи працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [15].

Дослідники О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, вважають, що лідерство досягається за рахунок власних якостей менеджера, які він здатний ефективно використовувати для впливу на підлеглих з метою досягнення ними цілей організації [5]. Взаємозв'язок керівництва та лідерства проявляється у підходах до організації процесу управління.

До розуміння сутності керівництва в теорії менеджменту сформувалися різноманітні підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Підходи до керівництва

Підхід	Характерні особливості
Підхід з позицій особистих якостей	В основі якісні характеристики «ефективних» керівників.
Підхід з позицій поведінки	Спирається на манеру поведінки керівника, яка впливає на формування його стилю керівництва.
Ситуаційний підхід	Вибір стилю поведінки керівника та його особисті якості визначаються ситуацією.

Джерело: узагальнено автором [5, 9]

Теоретики менеджменту підхід до керівництва з позиції особистих якостей керівника визначили на основі аналізу якостей ефективних керівників, які

досягли успіху в організації керівного процесу. Важливими якостями керівника дослідники вважають такі: чесність, інтелектуальність, імпульсивність, ініціативність, дисциплінованість, освіченість, впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість тощо [5].

На думку науковців набір якостей керівника має відповідати завданням, які вирішують підлеглі, тому цей підхід має звужене застосування [5, 18].

Підхід з позицій поведінки визначає стилі керівництва: автократичний, демократичний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину, проте пошук оптимального стилю керівництва, який буде успішним у різних умовах не було знайдено, тому даний підхід не знайшов поширення [7].

Дослідник проблем керівництва Р. Лайкерт, визначив чотири типи лідерства, кожен з яких він визначив як завершальну систему управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Типи лідерства за Р. Лайкертом

Тип лідерства	Характеристика типу
Система 1. Експлуататорсько-авторитарна	Лідер надає перевагу вирішенню проблем виробництва. Лідер має високий рівень кваліфікації, компетентність, енергійність, працездатність, ставить жорсткі вимоги як до себе так і до підлеглих. Підлеглі ідуть за ним, проте в трудовому колективі нарастає незадоволення.
Система 2. Патерналістсько-авторитарна	Колектив довіряє керівнику, який має досвід, вирішує проблеми на власний розсуд
Система 3. Консультативна	Відносини між керівником та підлеглими є партнерськими, дружніми, проблеми вирішуються на основі взаємних консультацій. Лідер має необхідні знання, досвід, позитивні людські якості. Відносини між керівником та підлеглими довірливі, характеризуються взаємними вимогами.
Система 4. Демократична	Базується на стимулюванні персоналу, створенні згуртованих робочих груп, які є ефективними в процесі вирішення виробничих проблем.

Джерело: узагальнено автором [16]

На думку науковця Р. Лайкерта демократична система керівництва є найбільш ефективною. Поведінковий підхід з розвитком теорії керівництва був

визнаний обмеженим. Дослідники прийшли до висновку, що більш досконалим є ситуаційний підхід до керівництва [5].

Ситуаційний підхід передбачає вибір стилю керівництва з врахуванням конкретної ситуації, яка може формуватися під впливом таких чинників:

- потреби та особисті якості підлеглих;
- структурованість завдання;
- вимоги і вплив середовища;
- інформованість керівника тощо [5, 16].

Таким чином, проведені дослідження дають можливість зробити висновок про те, що у теорії менеджменту сформувалися три підходи до керівництва: з позицій особистих якостей, поведінковий, ситуаційний.

Підтримуємо думку дослідників, що найбільш ефективним є ситуаційний підхід, який передбачає, що при формуванні взаємовідносин керівника та підлеглих, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно враховувати дію ситуаційних чинників.

Над формуванням положень ефективної теорії лідерства працювали такі науковці як Р. Блейк та Д. Моутон, які створили двомірну теорію лідерства – координатну сітку керівництва («решітку» менеджменту) [13].

9	1:9 Демократ								9:9 Організатор
8									
7									
6									
5					5:5 Маніпулятор				
4									
3									
2									
1	1:1 Песиміст								9:1 Диктатор
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Джерело: узагальнено автором [2, 13].

Рис. 1.4. Координатна сітка керівництва

Координатна сітка керівництва дає можливість визначити п'ять типів керівництва підлеглими в організації:

1. Диктатор. Координата даного типу 9:1. Характеризує керівництво, яке зосереджене на виробництві, інтереси підлеглих є другорядними. Робота не приносить задоволення нікому. Менеджер такого типу є неефективним керівником.

2. Демократ. Координата даного типу 1:9. Продуктивність виробництва ставиться на другий план, а на перший план виводиться працівник із своїми потребами та інтересами. Такий тип керівництва теж не буде ефективним.

3. Маніпулятор. Координата даного типу 5:5. Менеджер зорієнтований на успіх середнього рівня, має половинчасту зацікавленість як у результатах виробництва так і в людях.

4. Песиміст. Координата даного типу 1:1. Менеджер не прагне ні до високих результатів виробництва, ні до забезпечення гуманних умов праці. Користь від такого менеджера мала.

5. Організатор. Координата даного типу 9:9. Найбільш продуктивний менеджер, який здатний врахувати як інтереси виробництва так і інтереси працівників. Досягти успіху даний менеджер може застосовуючи систему мотивації, інновації, можливості самореалізації [2].

Отже, дослідження показують, що серед п'яти типів керівництва, які визначили дослідники Р. Блейк та Д. Моутон найбільш ефективним є менеджер-організатор, який здатний забезпечити ефективний процес керівництва в організації.

Важливе значення в теорії керівництва мають і інші ситуаційні моделі:

1. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера підкреслює важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації та спрямована на виділення двох основних стилів лідерства:

- керівник, орієнтований на роботу;
- керівник, орієнтований на стосунки у робочій групі [13, 22].

2. Модель «шлях-мета» Р. Хауса і Т. Мітчела базується на мотиваційній теорії очікування, яка передбачає визначення винагороди працівнику відповідно до його результату [13, 22].

Стилі керівництва відповідно до моделі «шлях-мета» наступні:

- підтримуюче керівництво базується на увазі до потреб працівників, розвитку партнерських та рівних стосунків між керівниками та підлеглими;
- директивне керівництво здійснюється на основі високого рівня структурованості роботи, консультування підлеглих щодо підходів до виконання роботи;
- керівництво, орієнтоване на досягнення базується на визначенні напружених і привабливих цін, прагненні їх виконати;
- керівництво, засноване на участі передбачає заохочення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень [13].

3. Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара базується на дослідженні ступеня професійної та психологічної зрілості [13, 22].

Дослідники виділяють такі стадії зрілості підлеглих:

1. Люди не спроможні і не хочуть працювати, тому що вони є некомпетентними чи мають низький рівень самооцінки.
2. Люди не спроможні, але хочуть працювати, оскільки у них є мотивація, але недостатній рівень навичок та вмінь.
3. Люди спроможні, але не бажають працювати, тому що їх не приваблюють пропозиції керівника.
4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник [13].

В межах моделі П. Херсі та К. Бланшара формуються такі лідерські стилі:

- вказівний;
- переконуючий;
- співробітництва;
- делегування [13].

4. Ситуаційна модель прийняття рішень В. Врума - Ф. Йеттона -Джаго. Дослідники вважають, що відповідно від дії ситуаційних чинників, керівник може використовувати такі стилі керівництва:

1. Авторитарний 1: керівник приймає рішення самостійно.
2. Авторитарний 2: керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення.
3. Консультативний 1: керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення.
4. Консультативний 2: керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення.
5. Груповий (партнерський): керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення [13, 22].

Таким чином, проведені нами дослідження показали, що в менеджменті сформовані положення теорій керівництва, які обґрунтовують застосування керівником певних стилів керівництва для досягнення ефективних результатів процесу керівництва.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНІ СТОРОНИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ

2.1. Характеристика стилів лідерства

До типології стилів лідерства у теорії менеджменту сформувалися неоднозначні підходи.

Дослідниця Г. В. Осовська поділяє стилі лідерства (керівництва) за ознакою переважання одноосібного чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу [13] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Стилі лідерства за способами впливу на організацію виробничого процесу

№ з/п	Стиль лідерства	Характеристика стилю
1	Авторитарне управління	Керівник покладається лише на себе у визначенні цілей, прийнятті управлінських рішень.
1.1	Патріархальне управління	Базується на тому, що підлеглі безумовно слухаються керівника, а він вважає, що вони не дозріли до прийняття рішень
1.2	Автократичне управління	Підлеглі є лише виконавцями, які отримують вказівки від керівників
1.3	Бюрократичне управління	Базується на чіткій регламентації
1.4	Харизматичне управління	Підлеглі визнають видатні якості керівника-лідера і не вимагають турботи від нього
2	Демократичне управління	Базується на участі в процесі прийняття управлінських рішень, обміні інформації, обговоренні проблем
3	Ліберальне управління	Спирається на низький рівень вимог до підлеглих, повна свобода дій підлеглих щодо визначення цілей та контролю
4	Анархічне управління	Базується на невтручанні в дії підлеглих, уникання прийняття управлінських рішень керівником.

Джерело: узагальнено автором [13]

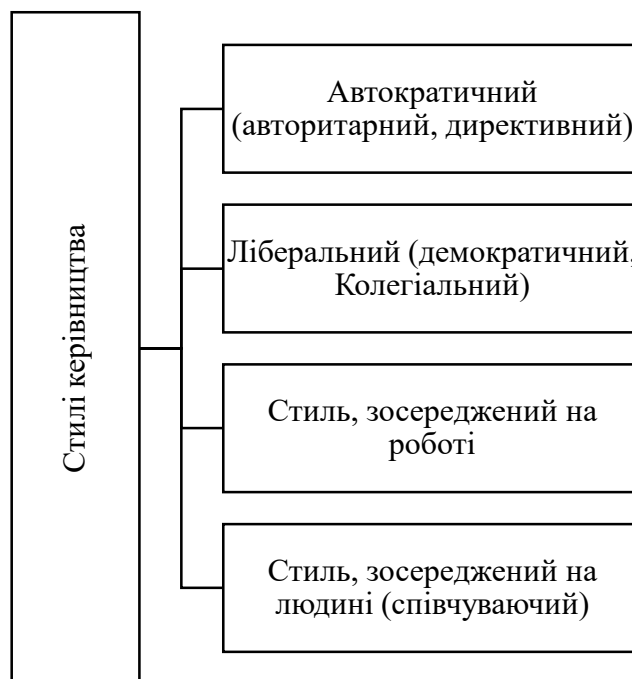
Отже, аналіз даних таблиці 2.1 показав, що стилі управління можна розподілити на групи від жорсткого авторитарного лідерства, який не дає

можливості персоналу проявляти ініціативу до анархічного стилю, де керівник втрачає інтерес до управлінського процесу.

Науковці О. М. Гірняк та П. П. Лозановський стилі керівництва ділять на три групи: директивний (авторитарний), демократичний, анархічний [2], що є близьким до класифікації Г. В. Осовської.

На нашу думку, в дослідженій класифікації найбільш ефективним стилем лідерства є демократичний, який чітко визначає роль керівника як лідера, який має високий рівень компетенції і не боїться залучати підлеглих до прояву ініціативи.

Дослідник О. Д. Сердюк дає більш розширену класифікацію стилів лідерства (рис. 2.1).



Джерело: узагальнено автором [15]

Рис. 2.1. Характеристика стилів керівництва

Характеризуючи стилі керівництва О. Д. Сердюк спирається на дослідження формальної та змістовної сторони кожного стилю.

Так для стилю характеристиками формальної сторони стилю є:

1. Ділові короткі розпорядження.
2. Керівник займає позицію поза колективом.

3. Чітка мова та непривітний тон.
4. Заборони з погрозами.
5. Похвала й осудження підлеглих.
6. Емоції до уваги не беруться [15].

Формальна сторона ліберального (демократичного, колегіального) стилю характеризується:

1. Наданням інструкцій підлеглих у формі пропозицій.
2. Використання товариського тону у спілкуванні.
3. За порадами застосування як похвали так і осудження підлеглих.
4. Застосування розпоряджень та заборон в результаті дискусій.
5. Позиція керівника знаходиться у середині колективу [15].

Отже, з досліджень формальної сторони автократичного (авторитарного, директивного) та ліберального (демократичного, колегіального) стилів можемо зробити висновок про те, що ліберальний стиль керівництва більш результативний, тому що спирається на колективність, а не одноосібність.

Ефективність ліберального (демократичного, колегіального) стилів підтверджується змістовною стороною досліджуваних стилів керівництва (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Змістовна сторона автократичного (авторитарного, директивного) та ліберального (демократичного, колегіального) стилів керівництва

Параметр	Автократичний (авторитарний, директивний) стиль	Ліберальний (демократичний, колегіальний) стиль
Підходи до планування роботи	Планує керівник	Участь підлеглих у плануванні роботи
Вирішальний вплив на прийняття та реалізацію управлінських рішень	Повністю відповідальність на керівнику	Підлеглі надають пропозиції при прийнятті рішень, за реалізацію рішень відповідають усі

Джерело: узагальнено автором [15]

Стиль керівництва, який зосереджений на роботі базується на тому, що керівник в центр уваги ставить досягнення результатів роботи підприємства, винагороду спрямовує на стимулювання підвищення продуктивності праці [15].

Стиль керівництва, зосереджений на людині спрямований на підвищення продуктивності праці в результаті розвитку людських стосунків у колективі [15].

Підтримуємо думку О. Д. Сердюка про те, що більш ефективним є змішаний стиль лідерства, коли керівник орієнтується як на роботу так і на людину.

Науковець А. В. Шегда стилі лідерства ділить на чотири групи: авторитарний, демократичний, ліберальний, змішаний [21].

Виділяючи дані стилі лідерства, А. В. Шегда спирається на підходи до вибору:

- методів прийняття рішень;
- способів доведення рішень до виконавців;
- розподілу відповідальності;
- ставлення до ініціативи;
- ставлення до підбору кадрів;
- ставлення до недостатності знань;
- стилю спілкування;
- характеру відносин з підлеглими;
- ставлення до дисципліни;
- ставлення до морального впливу на підлеглих [21].

А. В. Шегда дає характеристику змішаному типу лідерства, який базується на ситуативному підході до процесу керівництва (табл. 2.3)

Таблиця 2.3.

Характеристика змішаного типу лідерства

Параметр взаємодії керівника з підлеглими	Характерні риси змішаного типу лідерства
Методи прийняття рішень	Залежно від ситуації: одночасно або колегіально

Продовження табл. 2.3

Способи доведення рішень до виконавців	Залежно від ситуації: наказує, пропонує, узгоджує
Розподіл відповідальності	Розподіл відповідальності між собою та підлеглими
Ставлення до ініціативи	Придушує, якщо впевнений у своїй правоті, заохочує при потребі колективної участі
Ставлення до підбору кадрів	Підбором кадрів займається нерегулярно і без чіткої системи
Ставлення до недостатності знань	Прагне бути в курсі сучасних проблем, періодично підвищує кваліфікацію
Стиль спілкування	Комунікабельний, проте залежить від темпераменту
Характер відносин з підлеглими	Переважно доброзичливий
Ставлення до дисципліни	Підтримує формальну дисципліну
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Використовує різні способи, залежно від ситуації та рівня підлеглих

Джерело: узагальнено автором [21]

Підтримуємо думку А. В. Шегди про ефективність змішаного типу керівництва, оскільки використовуючи цей тип, керівник враховує чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на результативність управлінського процесу.

Таким чином, дослідження стилів лідерства теоретиками управління дає можливість зробити висновок про те, що найбільш ефективним стилем управління є той, який спирається на чинники, що визначають конкретну ситуацію, що дає можливість керівнику прийняти оптимальне управлінське рішення, що впливає на формування його лідерських позицій в організації.

2.2. Комунікації як чинник впливу на формування лідерських позицій керівника в організації

Комунікації мають важливе значення для формування керівника лідером організації. Саме завдяки комунікаціям керівник отримує інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, що створює умови для прийняття ефективного управлінського рішення та доводить прийняті рішення до працівників організації [4].

На думку дослідників, саме комунікацію керівник використовує для передавання інформації підлеглим про місію, бачення організації, політику та процедури, завдання та обов'язки [20, 22].

Комунікацію разом із прийняттям рішень називають поєднувальними процесами, оскільки завдяки їм забезпечується зв'язок між функціями управління: плануванням, організацією, мотивацією, контролем, регулюванням [23].

Дослідники вважають, що ефективна комунікація:

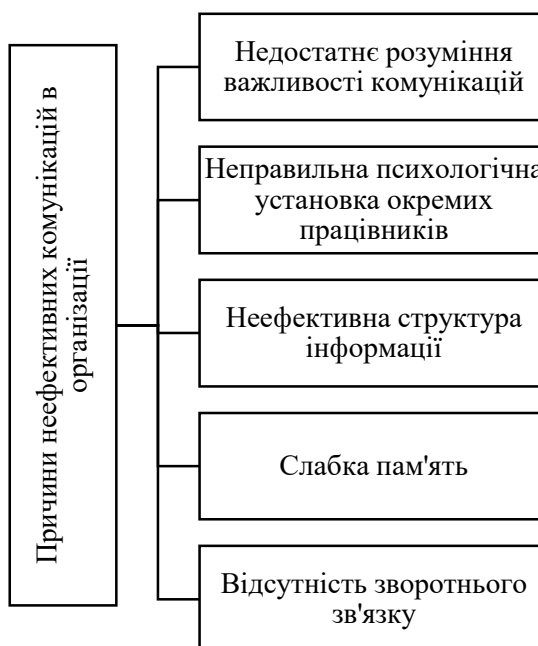
- покращує організаційні стосунки і зводить до мінімуму конфліктні та кризові ситуації;
- є джерелом інформації, використовуваної менеджерами під час ухвалення рішень;
- впливає на підвищення точності та швидкості виконання співробітниками завдань;
- є центральною функцією в організаційній ефективності;
- впливає на підтримання мотивації та залучення співробітників [20].

До появи неефективних комунікацій можуть призвести різноманітні причини, основні з яких зазначені на рис. 2.2.

Роль комунікацій в управлінні організацією велика тому, що саме комунікації можуть підвищити ефективність функціонування організації або призвести до її руйнування через виникнення міжособистісних конфліктів [4].

Недостатнє розуміння керівником важливості комунікацій в організації, негативно впливає на формування лідерських позицій керівника.

На нашу думку, в результаті не сформованих комунікацій, підлеглі не здатні оцінити важливої ролі керівника у вирішенні проблем, які виникають в процесі господарської діяльності. Якщо у підлеглих виникають питання щодо проблем, які супроводжують діяльність організації, а менеджери вважають, що відповідь не обов'язково давати, тому підлеглі можуть отримувати відповіді із недостовірних джерел, що негативно вплине на взаєморозуміння між керівниками та підлеглими [11].



Джерело: розроблено автором [11]

Рис. 2.2. Причини неефективних комунікацій в процесі керівництва організацією

Для формування власної лідерської позиції в організації, керівник повинен працювати над розвитком власних комунікативних здібностей.

Комунікативні навички лідера визначають:

- його здатність надавати та отримувати інформацію;
- організувати діяльність та взаємодію членів команди;
- здійснювати організацію інформаційних потоків як всередині команди так із зовнішніми учасниками;
- забезпечувати не лише передачу інформації, а й її розуміння, сприйняття для досягнення цільових результатів [19].

На думку дослідників, ефективність комунікацій в організації, що впливає на формування лідерських позицій керівника, забезпечується дотриманням таких принципів:

1. Прозорість та чіткість комунікацій: доступність, зрозумілість інформації.

2. Двосторонність комунікації, що передбачає обов'язковість зворотного зв'язку.
3. Адаптивність та швидкість лідера у здійсненні комунікацій.
4. Забезпечення та підтримки командної взаємодії.
5. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.
6. Взаємоповага між учасниками комунікацій, здатність почути всіх.
7. Використання цифрових технологій при організації комунікації.
8. Здатність лідера розуміти та настрій команди, позицію учасників команди щодо певних критичних питань, демонструвати повагу до інших людей [19].

Основними чинниками, які забезпечують вплив комунікацій на формування лідерських позицій керівника в організації є:

1. Формування довіри та прозорості в комунікаціях між керівником та підлеглими, що забезпечує донесення до підлеглих інформації не лише про досягнення організації, а й про її проблеми.
2. Постановка не лише чітких цілей, а й пояснення чому їх необхідно досягати.
3. Мотивація та натхнення: емоційний інтелект і правильна подача інформації надихають працівників. Вміння слухати (зворотний зв'язок) та підтримувати відкритий діалог підвищує залученість та лояльність персоналу.
4. Управління конфліктами, що підвищує авторитет керівника як справедливого арбітра.
5. Управління змінами: комунікації впливають на зниження рівня страху перед змінами [3].

Для досягнення визначених цілей організацією, лідер використовує такі види комунікацій:

1. Вертикальні комунікації – для доведення управлінських рішень до підлеглих та отримання інформації про результати реалізації рішення.

2. Горизонтальні комунікації – для з'ясування проблемних моментів при виконанні управлінських рішень, які можуть виникнути між окремими підрозділами.

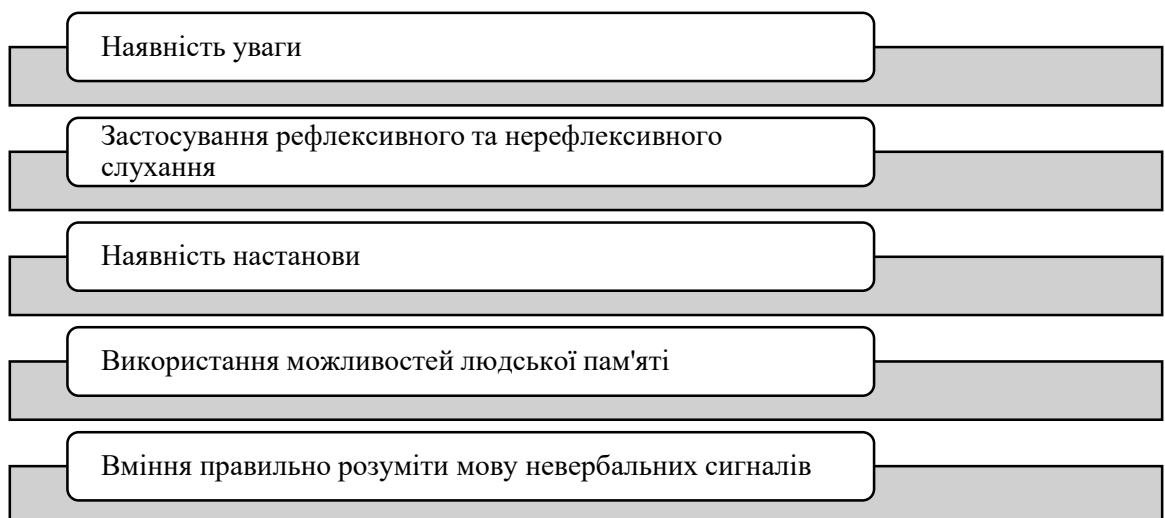
Таким чином, проведені нами дослідження показали важливість комунікацій в процесі формування лідерських позицій в організації.

2.3. Вміння слухати та переконувати як інструменти лідера в організації

Для підтримки лідерських позицій в організації керівник має володіти інструментами, які дають йому можливість зміцнити свої позиції в організації.

Серед важливих інструментів лідера в організації є вміння слухати опонента, що сприяє своєчасному розумінню потреб організації, своєчасне реагування на проблеми, запобігання виникненню конфліктів та побудові в організації довірливих відносин. Здатність почути співрозмовника є активним процесом, який потребує від керівника розвитку спеціальних навичок та здібностей.

Дослідники проблем побудови ефективних комунікацій вважають, що є спеціальні умови, які підвищують ефективність процесу слухання (рис. 2.3).



Джерело: розроблено автором [14].

Рис. 2.3. Умови покращення ефективності слухання

Дослідники надають рекомендації щодо розвитку у керівника навичок слухання:

- забути особисті упередження проти співрозмовника;
- не поспішати з відповідями і висновками;
- розмежовувати факти і думки;
- стежити за тим, щоб мова була зрозуміла і чітка;
- дійсно слухати, а не робити вигляд і не відволікатися [14].

Практичні кроки для розвитку навичок слухання:

– використання правила 80/20: 80 % часу слухати підлеглих, і лише 20% говорити самому.

– вміння контролювати емоції: спокійно відноситися до критики, вміння зрозуміти у ній конструктивне зерно.

– вміння задавати відкриті запитання.

– вміння робити висновки із почутої інформації.

Дослідники розробили рекомендації як потрібно керівнику слухати підлеглих:

– фізична уважність: обличчя має бути повернене до співрозмовника, вираження прояву візуального контакту;

– поза та жести мають переконувати співрозмовника про зацікавленість у розмові;

– відстань між співрозмовниками має забезпечувати зручність спілкування;

– необхідно розуміти не лише зміст сказаного, а й відчуття співрозмовника;

– необхідно спостерігати за невербальними сигналами співрозмовника;

– важливо проявляти схвальну установку стосовно співрозмовника;

– вміння пояснити причини відмови співрозмовнику [1].

Таким чином, вміння слухати співрозмовника дає можливість керівнику отримати важливу інформацію про стан організації, про соціально-

психологічний клімат, який складається, зрозуміти проблеми та перспективи розвитку трудового колективу.

Крім вміння слухати, не менш важливим інструментом керівника є вміння переконувати співрозмовника.

Переконання – це вплив на свідомість підлеглих через звернення до їх власного критичного судження як одного із методів міжособистісного спілкування [14].

Для переконання підлеглих керівник застосовує певні прийоми для досягнення цілей керівництва:

- інформування;
- роз'яснення;
- доказ;
- спростування;
- бесіда [14].

Основними елементами переконання є:

1. Гіпотеза – передбачення, що потребує наукового доказу, перевірки на досліді та теоретичного обґрунтування [12].
2. Доказ – думка, істинність якої перевірена і доведена [1].
3. Демонстрація – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези [1].
4. Аргументування – посилення на авторитет, аналогії тощо.

Отже, переконання підлеглого є спонукальною дією зі сторони керівника, яка створює умови для свідомого виконання підлеглим поставлених перед ним завдань.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Діяльність організації не можлива без виникнення конфліктних ситуацій.

Конфліктна ситуація – це наявність причин, що є передумовою виникнення конфлікту [15].

На думку дослідників, конфліктні ситуації в організації можна класифікувати за певними ознаками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Види конфліктних ситуацій в організації

Ознака класифікації конфліктної ситуації	Види конфліктних ситуацій
За змістом	Суперечності, пошуки ідей, групові інтереси тощо.
За кількістю учасників	Глобальні, незначні.
За тривалістю	Затяжні, короточасні.
За характером перебігу	Руйнівні, лихоманкові.
За наслідками	З ускладненнями, без ускладнень.

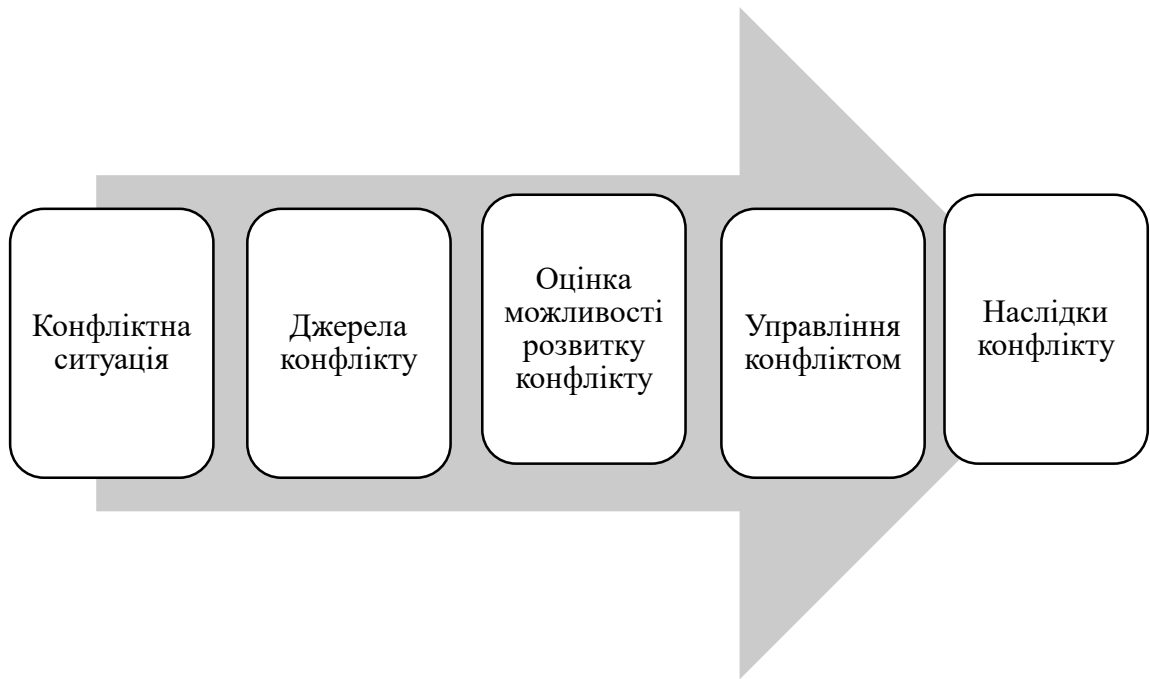
Джерело: розроблено автором [15].

Завдання керівника є недопущення переростання конфліктної ситуації в конфлікт.

На думку дослідників, під конфліктом розуміють відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін [2].

Одним із завдань керівника є управління конфліктами, що представляє собою комплексний процес виявлення, аналізу та цілеспрямованого впливу на розбіжності [6]. Головною метою процесу управління конфліктами є уникнення зіткнень в колективі, запобігання руйнівним наслідкам в організації [5, 10].

Управління конфліктами є процесом, який складається із послідовних етапів (рис.3.1).



Джерело: розроблено автором [6].

Рис. 3.1. Етапи процесу управління конфліктами

Конфліктна ситуація виникає внаслідок появи протиріч:

- між працівниками;
- між працівником і керівником;
- між групою і працівником;
- між працівником і групою;
- між групою працівників і керівником [15].

Джерелами або причинами появи конфліктних ситуацій є:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність задач;
- розходження у цілях;
- розходження у цінностях;
- незадовільні комунікації;
- розходження у манері поведінки і життєвому досвіді [4].

Керівник, досліджуючи конфліктну ситуацію, вибирає методи впливу на підлеглих з метою запобігання розвитку конфліктної ситуації. На цьому етапі може припинитися розвиток конфліктної ситуації в результаті пошуку компромісів.

Управління конфліктом передбачає планування стратегії вирішення конфлікту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Стратегії вирішення конфліктів в організації

Вид стратегії	Характеристика стратегії
Співпраця	Пошук рішення, яке буде задовольняти інтереси усіх сторін конфлікту.
Компроміс	Пошук можливостей взаємних поступок сторін.
Пристосування	Згладжування протиріч між сторонами, відмова від власних інтересів на користь іншої сторони.
Уникнення	Спроба вийти із конфліктної ситуації без її вирішення.
Боротьба	Відстоювання своїх інтересів будь-якою ціною.

Джерело: розроблено автором [2, 17].

Наслідки конфліктів можуть бути:

1. Функціональними – призводять до відновлення рівноваги в організації, зосередження зусиль на вирішенні завдань та досягненні цілей, покращення діяльності організації [5].

2. Дисфункціональними – можуть зруйнувати організацію, тому що призводять до дисбалансу у трудовому колективі, перешкоджають досягненню цілей організації [5].

3. Безрезультатними – не мають ні позитивних ні негативних наслідків.

Для запобігання виникненню конфліктів в організації керівнику важливо розробити заходи, які протистоятимуть виникненню суперечностей. До таких заходів можна віднести:

1. Розробку чітких посадових інструкцій, які знижуватимуть ризики виникнення взаємозалежності задач та функцій працівників.

2. Формування ефективних вертикальних та горизонтальних комунікацій.

3. Навчання персоналу навичкам управління власними емоціями тощо.

Таким чином дослідження показали, що в організації можуть формуватися конфліктні ситуації, які здатні переростати у конфлікти.

Керівник, який є лідером в організації, має виробити такі взаємовідносини в трудовому колективі, які не призводять до виникнення конфліктів.

Важливо, щоб персонал довіряв керівнику та звертався до нього за порадою в умовах виникнення причин, які можуть призвести до появи конфліктів.

Конфлікти можуть призвести до стресових станів членів колективу, що негативно впливатиме на показники їхньої діяльності, тому менеджери мають розробляти заходи, які запобігатимуть виникненню стресів.

ВИСНОВОК

Проведені нами дослідження в курсовій роботі показали, що керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка дає можливість забезпечити злагодженість функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання.

Керівництво в організації спрямоване на: оптимальний підбір персоналу, створення чіткої організаційної структури управління підприємством, визначення загального напрямку діяльності організації, координування роботи, боротьбу з непродуктивними витратами часу, спрямування зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

Керівництво як функція управління базується на повноваженні керівника.

Керівництво в організації базується на впливі та владі.

Вплив менеджера на підлеглих – це дії, які проявляються в поведінці однієї особи, яка може змінювати поведінку, стосунки, відчуття іншої особи (індивіда).

Влада є атрибутом управління і означає можливість впливати на поведінку інших осіб.

Керівництво є більш ефективним, якщо менеджер є лідером.

Лідерство формується як наслідок прояву якостей менеджера, які він здатний ефективно використовувати для впливу на підлеглих з метою досягнення ними цілей організації. Взаємозв'язок керівництва та лідерства проявляється у підходах до організації процесу управління.

Найбільш ефективним підходом до формування лідерства є ситуаційний підхід, який передбачає вибір стилю керівництва з врахуванням конкретної ситуації, яка може формуватися під впливом таких чинників: потреби та особисті якості підлеглих; структурованість завдання; вимоги і вплив середовища; інформованість керівника тощо.

Дослідження показують, що серед п'яти типів керівництва, які визначили дослідники Р. Блейк та Д. Моутон найбільш ефективним є менеджер-

організатор, який здатний забезпечити ефективний процес керівництва в організації.

В процесі формування лідерства виробилися певні його стилі.

Аналіз показав, що стилі управління можна розподілити на групи від жорсткого авторитарного лідерства, який не дає можливості персоналу проявляти ініціативу до анархічного стилю, де керівник втрачає інтерес до управлінського процесу.

Демократичний стиль лідерства визначає роль керівника як лідера, який має високий рівень компетенції і не боїться залучати підлеглих до прояву ініціативи.

Проведені нами дослідження стилів лідерства дали можливість зробити висновок про те, що найбільш ефективним стилем управління є той, який спирається на чинники, що визначають конкретну ситуацію, що дає можливість керівнику прийняти оптимальне управлінське рішення, яке впливає на формування його лідерських позицій в організації.

Для ефективного управління організацією керівник-лідер формує ефективні комунікації, які дають можливість розуміти процеси, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Вміння слухати співрозмовника дає можливість керівнику отримати важливу інформацію про стан організації, про соціально-психологічний клімат, який складається, зрозуміти проблеми та перспективи розвитку трудового колективу.

Переконавання підлеглого є спонукальною дією зі сторони керівника, яка створює умови для свідомого виконання підлеглим поставлених перед ним завдань.

Важливою функцією керівника є управління конфліктами, що представляє собою комплексний процес виявлення, аналізу та цілеспрямованого впливу на розбіжності. Головною метою процесу управління конфліктами є уникнення зіткнень в колективі, запобігання руйнівним наслідкам в організації.

Для запобігання виникненню конфліктів в організації керівнику важливо розробити заходи, які протистоятимуть виникненню суперечностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вміння слухати як професійна якість керівника // Віче. – 2013 - № 19 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://veche.kiev.ua/journal/3888/>
2. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лозановський. – Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
3. Корпоративна комунікація : Лідерство та ефективна взаємодія [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.eu-mba.com/corporate-communication-top-1-leadership-principle/>
4. Крамаренко В. І. Менеджмент : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2000. – 248 с.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
6. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
7. Лазоренко Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 166 с.
8. Леонов О. О. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації / О. О. Леонов, Т. М. Леонова // Економіка та суспільство. – 2023. - № 55 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [file:///C:/Users/Maup37/Downloads/2834-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2743-1-10-20231017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Maup37/Downloads/2834-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2743-1-10-20231017%20(1).pdf)
9. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 205 с.
10. Лизанець А. Г. Менеджмент : курс лекцій. – Мукачево : МДУ, 2020. - 104 с.
11. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 392 с.
12. Осовська Г. В. Економічний словник. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.

13. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. – К. : «Кондор», 2003 – 556 с.
14. Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. – Івано – Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. – 296 с.
15. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004.– 432 с.
16. Снітко Є. О. Менеджмент: підручник / Є. О. Снітко, Є. Є. Завгородня. – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.
17. Терент'єва Н. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві / О. Є. Терент'єва, В. В. Нешта // Менеджмент. – 2024. – № 9 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf
18. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидат, 2003. – 608 с.
19. Царук І. М. Комунікативні навички лідера як чинник забезпечення ефективної командної взаємодії / І.М. Царук, В.О. Ткачук, С.Б. Саннікова // Економіка, управління та адміністрування. - 2026. - № 1 (115). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/Maup37/Downloads/355641-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-824062-1-10-20260326.pdf>
20. Шаповал О. А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом / Інвестиції: практика та досвід. – 2025. - № 1 [Електронний ресурс]. Режим доступу: file:///C:/Users/Maup37/Downloads/Inv+1-2025_St12%20.pdf
21. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Т-во «Знання», ККО, 2002. – 583 с.

22. Шкільняк М. М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. - 258 с.

23. Щокін Г. В. Менеджмент : понятійно- термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.