

lovykh posluh na prykladi rynku systemnoi intehratsii Ukrainy" [Marketing in the Formation of Competitive Positions on the Industrial Services Market on the Example of the System Integration Market of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, iss. 14 (2020). [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020-14\\_Moskalenko\\_Zozulov.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020-14_Moskalenko_Zozulov.pdf)

Porter, M. *Konkurentsya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.

Tsvok, D. R., and Yavorska, N. P. "Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Formation of Competitive Advantages of the Enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, iss. 5 (2017): 141-147. [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf)

УДК 005.34

JEL: L20; L29; M10; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>

## СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 ПЕРЕРВА І. М.

УДК 005.34

JEL: L20; L29; M10; M12

### Перерва І. М. Стилi керiвництва та iх мiсце в управлiннi дiяльнiстю пiдприємства

Розвиток та ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах безпосередньо залежать від стилю та ефективності управлінської діяльності. З огляду на це метою дослідження є узагальнення наукових поглядів щодо трактування поняття «стиль керівництва», уточнення сутності та змісту даного терміна; систематизація наукових поглядів щодо виділення стилів управління згідно з поведінковим і ситуаційним підходами. У результаті дослідження з'ясовано, що дефініція «стиль керівництва» зводиться до сукупності прийомів, методів, механізмів впливу для вирішення завдань управління. Стиль породжує сталу поведінку менеджера відповідно до його індивідуально-психологічних характеристик. З використанням методу класифікації та системного підходу систематизовано наукові погляди щодо виділення стилів управління згідно з поведінковим і ситуаційним підходами. Підкреслено, що за поведінкового підходу ефективне управління залежить не стільки від індивідуальних характеристик менеджера, скільки від відповідності його поведінки певній ситуації, рівня його кваліфікації та вчинених дій. Прихильники ситуаційного підходу зазначають, що різні ситуації та обставини потребують різних лідерів з якісно різними рисами, у результаті чого з'являються члени команди, які мають найбільш необхідні якості для певних обставин і будуть проявляти себе як лідери. У статті запропоновано виділяти окремо такий стиль управління, як «хаос-менеджмент». Виокремлено основні чинники, що впливають на вибір стилю управління: особистісний та емоційний склад; освітній і культурний рівні; рівень зрілості колективу та його згуртованість; обставини, які склалися; досвід і культурний рівень менеджера тощо. Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на аналіз особливостей хаос-менеджменту та розробку практичних рекомендацій для зміни даної моделі управління на більш ефективні.

**Ключові слова:** управління, стиль управління, ситуаційний підхід, поведінковий підхід, хаос-менеджмент.

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 13.

**Перерва Іванна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [imatsikanych@gmail.com](mailto:imatsikanych@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8119-7022>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2456085>

UDC 005.34

JEL: L20; L29; M10; M12

### Pererva I. M. Leadership Styles and Their Place in Managing the Enterprise Activities

The development and efficiency of the enterprise's activity in modern conditions directly depend on the style and efficiency of management activities. In view of this, the purpose of the study is to generalize scientific opinions on the interpretation of the concept of «leadership style», to closer define the essence and content of this term; systematization of scientific views on the selection of management styles according to behavioral and situational approaches. As a result of the study, it was found out that the definition of «leadership style» is reduced to a set of techniques, methods, mechanisms of influence for solving management problems. A style generates a stable behavior of the manager according to his individual psychological characteristics. Using the method of classification and the system approach, scientific views on the selection of management styles in accordance with behavioral and situational approaches are systematized. It is emphasized that with a behavioral approach, effective management depends not so much on the individual characteristics of the manager as on the compliance of his behavior with a certain situation, the level of his qualifications and the actions taken. Proponents of the situational approach point out that different situations and circumstances require different leaders with qualitatively different traits, resulting in team members who have the most necessary qualities for certain circumstances and will show themselves as leaders. The article proposes to single out separately such a leadership style as «chaos management». The main factors influencing the choice of leadership style are identified: personal and emotional composition; educational and cultural levels; the level of maturity of the team and its cohesion; circumstances that have developed; experience and cultural level of the manager, etc. Prospects for further research can be aimed at analyzing the features of chaos management and developing practical recommendations for changing this management model to more efficient ones.

**Keywords:** management, leadership style, situational approach, behavioral approach, chaos management.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 13.

**Pererva Ivanna M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [imatsikanych@gmail.com](mailto:imatsikanych@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8119-7022>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2456085>

**П**андемія COVID-19 і воєнний стан в Україні породили ряд викликів для діяльності підприємств. Стало очевидним, що економіка може бути цілком непередбачуваною. Тому керівництво підприємств починає більш детально аналізувати діяльність і розуміти, що дотримання старих догм і стереотипів не є доцільним.

Успіх діяльності підприємства безпосередньо залежить від об'єднання цілеспрямованих зусиль команди. Організація роботи колективу підприємства є рушійним фактором доцільного використання зусиль, здібностей, навичок і творчих можливостей кожного учасника. Своєю чергою, організація роботи повинна розглядатися як вміння керувати людьми та формувати довірливі взаємовідносини з підлеглими. Уміння керівника сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді, викликати цікавість до поставлених завдань, проявити лідерські здібності та вміння, використовувати управлінські та мотиваційні методи, комунікувати та проявляти вміння до вирішення конфліктних ситуацій – усе це залежить від притаманного керівництву стилю управління та впливає на результативність діяльності підприємства.

Менеджери та керівники використовують певну систему методів, прийомів та правил у взаємовідносинах з підлеглими для досягнення поставленої мети. Саме класифіковані за певними характеристиками та ознаками методи, прийоми та правила формують особливий індивідуальний стиль управління, що й відображає повсякденну манеру поведінки та ставлення менеджера до членів команди та мотивує їх виконувати необхідну керівникові роботу.

Робота керівника повинна базуватися на виконанні функцій управління в системі «людина – людина», а не інакше. Для підвищення ефективності управлінської діяльності вагомим чинником є розвиток особистості менеджера, що потребує використання творчого підходу в реалізації управлінської діяльності та функцій. Усе це впливає на переосмислення вибору стилю керівництва підприємством і дозволяє результативно використовувати потенціал членів колективу.

Питання сутності й особливостей формування стилю управління знайшли своє відображення в науковому доробку як вітчизняних, так і закордонних науковців. Вивченням взаємозв'язку стилів управління та розкриттям сутності поняття «стиль керівництва» займалися Д. Моутон, Р. Блейк, К. Левін, В. Врум, Д. Мактрегор, К. Бланшар, О. Кузьмін [7] та інші. Психологічні фактори, що впливають на обраний керівником стилю управління, досліджували Л. Карамушка, Р. Шакуров, В. Лозиця. Особливості вибору ефективного стилю управління розглядали Р. Дафт, А. Довгань і М. Мурашко.

Більшість науковців трактують сутність поняття «стиль керівництва» як сукупність характерних

постійних прийомів і способів вирішення управлінських завдань. Проте в умовах трансформаційних змін питання сутності стилів управління та їх компонентів потребує детальнішого вивчення та уточнення сутності та різновидів.

*Метою* статті є теоретичне обґрунтування сутності «стилю керівництва» та виділення ключових факторів, що впливають на його вибір.

**С**ьогодні вивчення стилю керівництва є важливим напрямом у процесі оптимізації діяльності підприємства. Стиль керівництва суттєво впливає на результати діяльності. Доречний стиль керівництва дозволяє зрозуміти менеджеру причини та наслідки притаманної поведінки [1]. Коректний стиль управління сприяє успішному використанню потенціалу працівників підприємства, розкриваючи їх таланти, можливості та вміння. Стиль керівництва формує психологічний клімат у команді, впливає на задоволеність роботою та визначає продуктивність підлеглих. Більше того, стиль визначається особливостями підприємства та його підрозділів. Успішний менеджмент охоплює функції трьох складових: керівника, підлеглого та ситуації. Дослідження та вивчення питань вибору стилю управління відбувається науковцями протягом тривалого часу, і на сьогодні наявний чималий матеріал з даної проблеми. Як результат аналізу теоретичних основ управлінської діяльності на підприємстві уточнимо сутність поняття «стиль управління». Підходи до визначення сутності поняття «стиль управління» наведено в *табл. 1*.

Проаналізувавши точки зору різних науковців щодо дефініції поняття «стиль керівництва», буде доречним зазначити, що найчастіше тлумачення стилю керівництва зводять до сукупності прийомів, методів, механізмів впливу для вирішення завдань управління. Стиль формує сталу поведінку керівника відповідно до його особистісних і психологічних характеристик. Індивідуальні особливості менеджера та його стосунки з підлеглими у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень впливають на формування стилю керівництва. На стиль управління також впливає обсяг делегування повноважень, форма влади керівника, зорієнтованість керівника на налагодження стосунків у колективі чи досягнення виробничих завдань [6].

На сьогодні відома значна кількість підходів до класифікації стилів керівництва за рядом ознак. Як основа різних підходів взято дослідження К. Левіна, який виділив три стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний. Систематизацію наукових поглядів щодо виділення стилів управління згідно з поведінковим підходом наведено в *табл. 2*.

Згідно з класифікацією стилів управління за поведінкового підходу можна підсумувати, що ефективне управління залежить не стільки від індивідуальних характеристик менеджера, скільки від відповідності

## Дефініція поняття «стиль керівництва»

Автор(-и), джерело	Трактування поняття	Ключові слова
В. А. Співак [див. 1]	Стиль керівництва – це сталі риси керівника при реалізації розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним членів команди та рівень його власної культури	Сталі риси
К. Родлер, Е. Кирхлер [2]	Стиль керівництва – стабільна ознака особистості керівника	Ознака
Н. Т. Мала [3]	Стиль керівництва – характерна манера поведінки людини, що домінує в її управлінській діяльності та за допомогою якої вона здійснює вплив на підлеглих та мотивує їх для досягнення поставлених цілей підприємства	Манера поведінки
Н. Л. Коломінський [4]	Стиль керівництва – це система методів, засобів, прийомів, які домінують в управлінській діяльності менеджера, та специфіка їх застосування, обумовлені особистістю менеджера	Система методів, засобів, прийомів
Л. М. Кравченко [5]	Стиль керівництва – гнучка поведінка керівника щодо підлеглих, що ґрунтується на самоуправлінні та самоорганізації та є орієнтовною на досягнення поставлених цілей організації	Гнучка поведінка
І. І. Вініченко, К. М. Дідур [6]	«Стиль керівництва — це сукупність засобів впливу керівника на членів команди, яка обумовлена специфікою поставлених завдань, взаємодія керівника з колективом, діапазоном його повноважень, індивідуальними якостями членів команди»	Сукупність засобів впливу
О. Є. Кузьмін [10]	Стилі керівництва – сукупність способів, прийомів та механізмів керівного впливу на колектив з метою забезпечення виконання поставлених завдань та досягнення цілей підприємства	Способи, прийоми та механізми впливу
М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова [8]	«Стиль керівництва – це сукупність прийомів, методів та засобів поведінки особи при виконанні своїх повноважень на підприємстві»	Прийоми, методи та засоби поведінки
Г. В. Осовська, О. А. Осовський [9]	Стиль керівництва – це стала сукупність індивідуальних і психологічних особливостей керівника, за допомогою яких реалізується методи управління	Сукупність індивідуальних та психологічних особливостей
О. Б. Моргулець [11]	Стиль керівництва – гнучка манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка трансформується в часі залежно від ситуації та проявляється в способах реалізації управлінських робіт	Гнучка манера поведінки
О. Ю. Саврук [13]	Стиль керівництва – це стиль поведінки менеджера щодо своїх співробітників, який змінюється залежно від ситуації, бере до уваги суб'єктивно-психологічні характеристики менеджера та є орієнтованим на досягнення поставлених завдань	Стиль поведінки

Джерело: систематизовано автором.

його поведінки певній ситуації, рівня його кваліфікації та вчинених дій. За даного підходу акцент робиться на стилі лідерства, який охоплює характерні прийоми та методи, що використовуються менеджером у процесі управління. Стиль представляє ступінь делегування менеджером повноважень своїм членам команди, що використовує владу, методи взаємодії із зовнішнім середовищем, способи взаємовідносин з

персоналом, прийнятну манеру поведінки менеджера стосовно підлеглих.

Поведінковий підхід є базою для класифікації стилів управління та зорінтував менеджерів на пошук найбільш прийнятної стилі, але на початку 1960-х років через недостатню увагу до ряду факторів, що визначають ефективність управлінської діяльності, став розглядатися як обмежений. У зв'язку з цим науковці

## Систематизація стилів управління: поведінковий підхід

Автор(-и), рік	Стиль управління та його характеристика
1	2
К. Левін (1939)	<i>Авторитарний</i> : централізація влади в одного менеджера. Менеджеру притаманні стереотипність мислення та догматизм
	<i>Демократичний</i> : висока децентралізація повноважень, активна участь підлеглих у прийнятті рішень. Стиль може мати «консультативний» чи «партисипативний» характер
	<i>Ліберальний</i> : зняття відповідальності з менеджера і перекладання її на колектив
Д. Макгрегор (1960)	<i>Авторитарний («Теорія Х»)</i> : основна роль належить керівникові-менеджеру адже працівники намагаються уникати виконання роботи, додаткової відповідальності та згодні на виконання вказівок керівника в результаті примусу чи погроз
	<i>Демократичний («Теорія Y»)</i> : працівники повністю залучені до реалізації поставлених цілей, мають високий ступінь відповідальності, самоконтролю та самоорганізації. Найкраща винагорода для них – самореалізація та досягнення цілей підприємства
Р. Лайкерт (1961)	<i>Експлуаторсько-авторитарний</i> : заснований на залякуванні, почутті страху та покірливому відношенні підлеглих
	<i>Доброчинно-авторитарний</i> : в основу покладено систему виконання наказів та систему заохочень
	<i>Консультативно-демократичний</i> : в основі також система заохочень, і лише за серйозні прорахунки існує система штрафних санкцій і покарання
	<i>Стиль участі в управлінні</i> : працівники залучаються до управління
Р. Блейк, Д. Моутон (1964) «Управлінська решітка»	<i>Стиль 1.1 «Слабке (мінімальне) управління»</i> : відсутність чітких орієнтирів управління, мінімальна увага до потреб співробітників
	<i>Стиль 1.9 «Управління замським клубом»</i> : керівник орієнтований на максимальне задоволення потреб колективу, досягнення цілей підприємства має другорядне значення
	<i>Стиль 9.1 «Управління, засноване на завданнях»</i> : повна орієнтація на досягнення поставлених цілей, навіть інколи з ігноруванням потреб працівників
	<i>Стиль 9.9 «Управління командою»</i> : менеджер націлений на максимальне виконання завдань, при цьому намагається максимально задовольнити потреби членів колективу. Досягнення цілей засноване на спільній роботі та зусиллях команди
	<i>Стиль 5.5 «Середнє управління»</i> : завдання керівника – знайти баланс між виконанням завдань і підтриманням людських стосунків та сприятливого психологічного клімату в колективі
Е. Фляйшман (1972)	<i>Категорія поведінки менеджера «уважність»</i> : орієнтованість менеджера на підтримання атмосфери в колективі, взаємної поваги, прислухатися до їх пропозицій
	<i>Категорія поведінки менеджера «ініціювання»</i> : орієнтованість на виконання поставлених завдань, їх структурування та контроль за виконанням
О. Донченко, А. Овчаров (1998)	<i>Директивний</i> : одноосібне централізоване прийняття рішень менеджером, базуючись на власному досвіді та дотримуючись наявних норм
	<i>Координуючий</i> : менеджер вміло координує роботу колективу, підтримує сприятливі умови праці, особисто зацікавлений у результатах підлеглих
	<i>Колегіальний</i> : відсутня формалізація та регламентація діяльності колективу з боку менеджера. Він спонукає колектив до ініціативи та самостійності, контролюючи лише кінцеві результати
	<i>Консультативний</i> : координація дій працівників менеджером, використовуючи відкритість, толерантність і демократичність
М. Виноградський (2002)	<i>Авторитарний</i> : одноосібне прийняття рішень менеджером
	<i>Демократичний</i> : колегіальне прийняття рішень командою
	<i>Ліберальний</i> : невтручання у діяльність співробітників, перекладання відповідальності та безініціативність
	<i>Дистанційний</i> : збереження дистанції між менеджером і колективом, щоб підвищити свій посадовий авторитет
	<i>Контактний</i> : важливою умовою успішного керівництва є тісна взаємодія менеджера та підлеглих



1	2
	<p><i>Цілеспрямований</i>: організація підлеглих щодо досягнення поставлених цілей відбувається через видання їм складних, комплексних завдань</p> <p><i>Делегуєчий</i>: менеджер спонукає до ініціативи підлеглих, делегуючи свої повноваження їм, але при цьому зберігаючи за собою право і обов'язок самостійного прийняття кінцевого рішення за основними питаннями</p>
О. Кузьмін, В. Гладунський (2003) «Тривимірна модель стилів керівництва»	<p><i>Позитивний авторитарно-нейтральний (точка С)</i>: повна орієнтація на ефективність виконання завдань та абсолютне нехтування взаємовідносинами з колективом</p> <p><i>Позитивно демократичний або творчий (президентський) (точка В)</i>: значна увага як до ефективності виконання завдань так і до взаємовідносин у колективі</p> <p><i>Ліберально-байдужий (точка А)</i>: значна увага на взаємовідносини в колективі та байдужість до ефективності виконання поставлених завдань</p> <p><i>Негативно-демократичний (точка D)</i>: значна увага до взаємовідносин у колективі та негативне ставлення до ефективності виконання завдань</p> <p><i>Негативний авторитарно-нейтральний (точка С')</i>: негативне ставлення до ефективності виконання завдань та байдужість до взаємовідносин з колективом</p> <p><i>Негативно-авторитарний або руйнівний (точка В')</i>: негативне ставлення як до ефективності виконання завдань так і до взаємовідносин з колективом</p> <p><i>Авторитарно-байдужий (точка А')</i>: негативне ставлення до взаємовідносин з колективом і байдужість до ефективності виконання завдань</p> <p><i>Позитивно-авторитарний (точка D')</i>: значна увага до ефективності виконання завдань і негативне ставлення до взаємовідносин у колективі</p>
Г. Осовська (2003)	<p><i>Авторитарний (патріархальний, автократичний, бюрократичний, харизматичний)</i>: визначення групових цілей та прийняття рішень здійснюється менеджером самостійно, вплив на підлеглих здійснюється через накази та розпорядження, які не підлягають обговоренню</p> <p><i>Демократичний</i>: менеджер організовує колектив для спільної розробки рішень та їх реалізації, впливає на співробітників через аргументи, поради та переконання</p> <p><i>Ліберальний</i>: менеджер спонукає колектив до роботи через прохання та характеризується низьким рівнем вимогливості</p> <p><i>Анархічний</i>: менеджер дотримується політики невтручання та потурання підлеглим, уникає участі в прийнятті рішень та відмовляється від активного впливу на них</p>

Джерело: складено на основі [12].

спробували побудувати зрозумілу систему, що об'єднує стилі управління та організаційні ситуації. Систематизацію наукових поглядів щодо стилів управління згідно із ситуаційним підходом, наведено в *табл. 3*.

Науковці, що підтримували погляди даного підходу, розділяли ідею про те, що ситуаційні фактори впливають на ефективність стилю лідерства. Різні ситуації та обставини потребують різних лідерів, які матимуть якісно різні риси, в результаті чого члени команди, які мають найбільш необхідні якості для певних обставин, і будуть проявляти себе як лідери.

Ранні дослідження звертали увагу лише на ситуаційні фактори, але не брали до уваги особистісну активність та здібності лідера змінювати стиль своєї поведінки в різних ситуаціях. Проте згодом представники даного підходу усвідомили, що лідер може управляти ситуаціями взаємодії та діяльності з максимальною ефективністю, а не тільки підлаштовувати стиль управління до обставин та орієнтуватися в ситуації.

Ситуаційні теорії управління мають важливе практичне значення, адже визнають чисельність оптимальних стилів управління залежно від ситуації та обставин. Вони також підкреслюють відсутність універсального стилю управління та акцентують увагу на ефективності управління залежно від ситуаційних факторів. Менеджер повинен бути гнучким і вміти знайти раціональне рішення, покладаючись не тільки на притаманну манеру поведінки або інтуїцію, а й підлаштовуючись під конкретну ситуацію.

Сьогодні можна зазначити, що ефективність управління носить ситуаційний характер і багато в чому залежить від особистісних характеристик підлеглих, віри в їх власні сили та можливості впливати на вирішення ситуації. Більше того, особисті риси менеджера, його ділові та професійні якості також впливають на ефективність управління. У різних ситуаціях та за різних обставин менеджери діють по-різному. Ефективним будуть рішення того менеджера, який знає можливості свого колективу, межі свого

## Систематизація стилів управління: ситуаційний підхід

Автор(-и), рік	Стиль управління та його характеристика
Р. Танненбаум, В. Шмідт (1958)	<i>Авторитарний</i> : працівники позбавлені можливості самостійно приймати рішення
	<i>Кооперативний</i> : координуюча роль належить менеджерів, а підлеглі приймають рішення в ході загального обговорення
Ф. Фідлер (1967)	« <i>Модель ситуаційного лідерства</i> »: роль лідера визначається формальним рівнем наявної в нього влади, характером завдань і взаємовідносинами з підлеглими
К. Бланшар, П. Херсі (1968) Модель «Ситуаційне лідерство»	« <i>Вказівний стиль</i> »: менеджер сильно орієнтований на виконання поставлених завдань, але наявна низька орієнтація на підлеглих
	« <i>Стиль підказки</i> »: для менеджера характерними є використання директивного та підтримувального стилів управління, оскільки виконання завдань і забезпечення потреб підлеглих є однаково важливими
	« <i>Стиль участі</i> »: менеджер орієнтований на забезпечення позитивних стосунків з підлеглими та залучення їх до процесу прийняття рішень, виконання завдань є другорядним
	« <i>Делегуючий стиль</i> »: менеджер спонукає до ініціативи підлеглих, проявляючи мінімальну підтримку та керівництво
У. Реддін (1970)	« <i>Стиль відокремлення</i> »: менеджер з низькою орієнтацією як на завдання, так і на відносини: дезертир (низька ефективність), бюрократ (висока ефективність)
	« <i>Сполучний стиль</i> »: менеджер з низькою орієнтацією на завдання, проте високо орієнтований на відносини: місіонер (низька ефективність), прогресист (висока ефективність)
	« <i>Стиль відданості справі</i> »: менеджер з високою орієнтацією на завдання, проте низько орієнтований на відносини: автократ (низька ефективність), доброзичливий автократ (висока ефективність)
	« <i>Об'єднуючий (інтеграційний) стиль</i> »: менеджер високо орієнтований як на завдання, так і на відносини: прихильник компромісу (низька ефективність), адміністратор (висока ефективність)
Р. Хаус (1971) Модель «шлях – ціль»	<i>Підтримувальний</i> : створення сприятливого клімату в колективі
	<i>Директивний</i> : наявність чітких інструкцій і контролю виконання завдань
	<i>Колективний</i> : заохочення колективу до участі в прийнятті рішень
	<i>Результативний</i> : наявність складних організаційних цілей, що змушує працівників постійно підвищувати свій рівень продуктивності праці
В. Врум, Ф. Йеттон (1973)	<i>Авторитетний 1 (A1)</i> : одноосібне прийняття рішень керівником на основі наявної інформації
	<i>Авторитетний 2 (AII)</i> : одноосібне прийняття рішень керівником на основі первинного аналізу інформації, що здійснюється підлеглими
	<i>Консультативний (C1)</i> : прийняття рішення менеджером після індивідуальних консультацій з окремими членами колективу
	<i>Консультативний (CII)</i> : прийняття рішення менеджером після групових консультацій
	<i>Груповий (GII)</i> : групове прийняття рішень після обговорення. Менеджер грає роль лідера

Джерело: складено на основі [12].

впливу на підлеглих і зуміє скористатися виниклою ситуацією.

Менеджер може проявляти одночасно риси з усіх трьох стилів – залежно від оточення, власного характеру, корпоративної культури компанії, конкретної ситуації тощо. У реальному житті один стиль у чистому вигляді не зустрічається.

Основними ознаками стилів управління є:

- ✦ цілеспрямованість;
- ✦ гнучкість;

- ✦ відповідність ситуації;
- ✦ суб'єктивність;
- ✦ об'єктивність;
- ✦ актуальність;
- ✦ динамічність;
- ✦ формується на особистісному характері менеджера;
- ✦ не є вродженою якістю;
- ✦ зумовлений корпоративною культурою організації тощо [1].

Формування ідеального стилю управління є неможливим, адже на поведінку менеджера в певній ситуації впливає величезна кількість факторів. Нестабільність економічної ситуації та війна виокремили новий напрямок в управлінській діяльності, який дістав назву «хаос-менеджмент». Даний стиль управління представляє собою сукупність прийомів та методів управління, за яких поведінка менеджера проявляється в невмінні планувати завдання, час, ресурси, ефективно контактувати з членами команди, координувати та організовувати процес діяльності, підтримувати умови для забезпечення ефективної праці, ефективно використовувати потенціал підлеглих і контролювати виконання поставлених завдань. Тоді участь у прийнятті рішень лягає на плечі неформального лідера чи членів команди.

Буде помилкою сказати, що хаос-менеджмент – це новий стиль управління. Насправді він проявлявся завжди, особливо у випадках, коли управління на себе брав хтось з членів команди за призначенням (через наявність професійних якостей), рішенням більшості чи з власної ініціативи.

Хаос-менеджмент є ефективним у поодиноких випадках, адже відзначається слабкою системою комунікацій між менеджером і членами команди. Хаотичне управління не може бути ефективним, коли підприємство має довгострокові плани.

Потрібно пам'ятати, що стиль управління залежить однаковою мірою як від менеджера, так і від підлеглих, тому найкращим варіантом є використання змішаних стилів управління. Чинниками, що впливають на вибір стилю управління, є:

- ✦ особистісний та емоційний склад;
- ✦ освітній та культурний рівні;
- ✦ рівень зрілості колективу та його згуртованість;
- ✦ обставини, що склалися;
- ✦ досвід та культурний рівень менеджера тощо.

## ВИСНОВКИ

У сучасних динамічних умовах і нестабільній економічній ситуації успіх ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від стилю управління, який використовується. Методи та підходи кожного менеджера мають свої недоліки та переваги, які в різних ситуаціях за різних обставин проявляються по-різному. Найдоцільнішим є міксування різних стилів управління, адже перед кожним менеджером чи керівником має стояти питання вдосконалення стилю управління відповідно до вимог суспільства, а саме – врахування особистісних характеристик підлеглих; організація спільної діяльності на засадах партнерства; створення умов для професійного розвитку членів колективу, а також досягнення цілей підприємства. Слід відмітити, що стиль управління може буди дієвим у тому випадку, коли використовується цілеспрямовано та усвідомлено,

формується відповідно до конкретної ситуації, типу колективу та етапу розвитку підприємства. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. Вип. 17. С. 163–167. DOI: <http://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.17.29>
2. Родлер К., Кирхлер Э. Управление в организациях: психология труда и организационная психология / пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2014. 124 с.
3. Мала Н. Т. Класифікація стилів керівництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 567: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 87–91.
4. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
5. Кравченко Л. М. Стиль роботи менеджера освіти // Педагогіка математики і природознавства: V Всеукраїнське читання, присвячене пам'яті М. В. Остроградського (м. Полтава, 24–25 вересня 2001 р.). Полтава, 2001. С. 23–26.
6. Вініченко І. І., Дідур К. М. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 28–32. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2011/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2011/8.pdf)
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шапова О. М. Менеджмент в організації: навч. посіб. Київ: Кондор, 2004. 598 с.
9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 664 с.
10. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів: Видво НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
11. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 384 с.
12. Колінко Н. О. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. С. 380–391. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_7/380\\_Kol.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_7/380_Kol.pdf)
13. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640: Проблеми економіки та управління. С. 387–393. URL: [https://vlp.com.ua/files/56\\_2.pdf](https://vlp.com.ua/files/56_2.pdf)

## REFERENCES

- Klochko, A. O. "Sutnist ta strukturni komponenty styliu upravlinnia menedzhera osvitynoi orhanizatsii" [Essence and Structural Components of the Management Style of the Manager of the Educational Organization]. *Habitus*, no. 17 (2020): 163-167. DOI: <http://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.17.29>
- Kolinko, N. O. "Fenomenolohiia ta systematyzatsiia tradytsiinykh i suchasnykh styliv kerivnytstva" [Phenomenology and the Systematization of Traditional and Modern Styles of Guidance]. *Naukovyi visnyk NLTU*

Ukrainy, iss. 22.7 (2012): 380-391. [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_7/380\\_Kol.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_7/380_Kol.pdf)

Kolominskiy, N. L. *Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichni aspekt)* [Psychology of Management in Education (Social-psychological Aspect)]. Kyiv: MAUP, 2000.

Kravchenko, L. M. "Styl roboty menedzhera osvity" [Work Style of Education Manager]. *Pedahohika matematyky i pryrodoznavstva*. Poltava, 2001. 23-26.

Kuzmin, O. Ye. et al. *Kerivnytstvo orhanizatsiiei* [Management of the Organization]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnik», 2008.

Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Basics of Management]. Kyiv: Akademydav, 2007.

Mala, N. T. "Klasyfikatsiia styliv kerivnytstva" [Classification of Leadership Styles]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*, no. 567: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku (2006): 87-91.

Morhulets, O. B. *Menedzhment u sferi posluh* [Management in the Field of Services]. Kyiv: TsUL, 2012.

Osovska, H. V., and Osovskiy, O. A. *Osnovy menedzhmentu* [Basics of Management]. Kyiv: Kondor, 2008.

Rodler, K., and Kirkhler, E. *Upravleniye v organizatsiyakh: psikhologiya truda i organizatsionnaya psikhologiya* [Management in Organizations: Labor Psychology and Organizational Psychology]. Kharkiv: Gumanitarnyy tsentr, 2014.

Savruk, O. Yu. "Styli kerivnytstva: sutnist ta kharakterni rysy" [Leadership Styles: Essence and Characteristics]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*, no. 640 (2009): 387-393. [https://vlp.com.ua/files/56\\_2.pdf](https://vlp.com.ua/files/56_2.pdf)

Vinichenko, I. I., and Didur, K. M. "Sutnist ta teoretychni osnovy styliu upravlinnia" [The Essence and Theoretical Foundations of Management Style]. *Ahrosvit*, no. 21 (2011): 28-32. [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2011/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2011/8.pdf)

Vynohradskiy, M. D., Vynohradska, A. M., and Shkapova, O. M. *Menedzhment v orhanizatsii* [Management in the Organization]. Kyiv: Kondor, 2004.

УДК (614.2+005.33):311.2

JEL: C14; I11; M10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-248-257>

## ЗАСТОСУВАННЯ НЕПАРАМЕТРИЧНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ

©2023 ОВЧАРЕНКО П. Є.

УДК (614.2+005.33):311.2

JEL: C14; I11; M10

### Овчаренко П. Є. Застосування непараметричних методів оцінки ефективності діяльності закладів первинної медико-санітарної допомоги

*Медична реформа, що проводиться в Україні останніми роками, зумовила появу низки управлінських проблем, які постали перед керівниками закладів охорони здоров'я. Тепер вони змушені виконувати весь загал управлінських функцій, включно з оцінкою та аналізом ефективності діяльності очолюваних закладів. У статті поставлено проблему невідповідності масивів первинних даних для оцінювання й аналізу ефективності діяльності закладів охорони здоров'я та вторинних економіко-статистичних моделей обробки цих даних з метою корисної інформаційної підтримки дій керівництва закладів. Структура та зміст первинних даних не підходять під жодну модель подальшої обробки через невідповідність системи збору масивів первинних даних ключовим вимогам і принципам формування таких масивів. Метою статті є виявлення, на основі розрахункового експерименту, ключових проблем вітчизняних підходів до формування первинних даних для застосування непараметричних моделей оцінювання ефективності діяльності закладів охорони здоров'я та розробка рекомендацій щодо вирішення цих проблем. Для вирішення поставлених завдань проаналізовано світовий досвід з питань ефективного застосування непараметричних моделей оцінювання ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, підібрано відповідний фактологічний матеріал і проведено розрахунковий експеримент щодо встановлення простого каузального зв'язку між показниками оцінювання закладів охорони здоров'я, які є складовими затвердженого державою загалу показників статистичного обліку в цій сфері. Встановлено, що наразі для оцінки використовується дуже велика кількість показників, з надмірним використанням показників ефективності витрат, при цьому статистичний взаємозв'язок поведінки показників один із одним є несуттєвим або ж взагалі відсутнім тому, що домінуючим принципом відбору показників є статистична доступність і регулярність вихідних даних. Основними напрямками вирішення проблеми є: зміна підходів до формування загалу первинних показників щодо діяльності закладів охорони здоров'я, обов'язково виходячи не із простоти їхнього обрахунку, а з вимог моделей подальшої економіко-статистичної обробки; структуризація первинної інформаційної бази за напрямками інституційної взаємодії на місцевому рівні та рівномірне наповнення відповідними й адекватними показниками оцінювання за кожним напрямком.*

**Ключові слова:** заклад охорони здоров'я, управління, ефективність діяльності, оцінка, показник.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 10.

**Овчаренко Поліна Євгенівна** – студентка факультету економіки і управління, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля (просп. Центральний, 59а, Северодонецьк, 93400, Україна)

**E-mail:** [evvoukr@gmail.com](mailto:evvoukr@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-7870-9232>

UDC (614.2+005.33):311.2

JEL: C14; I11; M10

### Ovcharenko P. Ye. Applying the Non-Parametric Methods for Assessing the Efficiency of Primary Health Care Institutions

*The medical reform carried out in Ukraine in recent years has led to the emergence of a number of managerial problems faced by the heads of health care institutions. Now they are forced to perform the entire scope of management functions, including the assessment and analysis of performance of the headed institu-*