

Вивчені особливості організування і функціонування однієї із форм венчурного підприємництва – “внутрішнього” венчура, зумовлюють потребу визначення особливостей організування інших видів венчурних організацій, зокрема незалежних венчурів. Подальші дослідження автора будуть спрямовані на вивчення особливостей організування, фінансування незалежних венчурів, а також особливостей планування їх діяльності.

1. Батура О., Пікуліна Н. Інституціональні умови розвитку венчурного підприємництва в Україні // *Економіка України*. – 2001. – №8. – С. 34–38. 2. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / За ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с. 3. Долишня М. Проблеми становлення і розвитку венчурного бізнесу в Україні // *Регіональна економіка*. – 2004. – №1. – С. 205–209. 4. *Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой* – М.: ЮНИТИ, 2001. – 327 с. 5. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2005. – 400 с. (Альма-матер). 6. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с. 7. Поручник А.М., Антонюк Л.Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні: Монографія. – К.: КНЕУ, 2000. – 172 с. 8. Ткаченко А.Н. *Практика создания и освоения изобретений в малых фирмах капиталистических стран // Вопросы изобретательства*. – 1988. – №4. – С. 57–61.

УДК 658

Н.Т. Мала

Національний університет “Львівська політехніка”

## КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

© Мала Н.Т., 2006

**Проаналізовано підходи до визначення поняття “стиль керівництва”. Розроблено видову класифікацію стилів керівництва.**

**In the given article the meaning of the word “manager’s style” is considered and analyzed. A new classification of managers’ styles is offered.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В економіці України відбуваються істотні зміни в управлінні виробництвом, з’являються нові функції управління, змінюється структура апарату управління, перебудовуються процеси прийняття управлінських рішень. Економічна ситуація вимагає шукати і впроваджувати нові управлінські методи, способи, прийоми та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми.** Традиційно в теорії управління досліджується проблема стилю лідерства, а не керівництва. Але у зв’язку з неоднозначністю використання термінів дуже часто її визначають як стиль керівництва.

Під час наукових досліджень було сформульовано багато концепцій стилів керівництва. Більшість дослідників дійшли спільної думки ось у чому [1, 2, 3, 4]:

- стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов’язаний з психологічними особливостями мислення, прийняттям рішень, спілкуванням тощо;
- стиль не є вродженою якістю, а формується під час діяльності і змінюється; стосовно цього він підлягає коригуванню та розвиткові; стилям управління можна навчати;
- описання та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності;

- стиль розглядається як сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації;
- стиль розглядається як концентрація всіх найважливіших якостей керівника: психологічних, соціальних, ділових тощо.

Узагальнюючи вищенаведене, зазначимо, що стиль керівництва (лідерства) (< лат. *stilus* < грец. *stylos* – паличка для письма) визначається як характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої керівник може впливати на підлеглих і стимулювати їх для досягнення цілей організації; стиль характеризується індивідуальними особливостями, зумовленими особистістю управлінця.

Варто зазначити, що поняття “стиль керівництва” і “стиль управління” не потрібно ототожнювати. Поняття “стиль керівництва” є вужчим і виявляється в управлінській діяльності керівника під час розв’язання ситуацій, зумовлених налагодженням стосунків між керівником та підлеглими. Поняття “стиль управління”, навпаки, є ширшим, зумовленим не лише налагодженням стосунків в колективі, але й розв’язанням організаційно-управлінських ситуацій.

Стиль керівництва, який реалізується тим чи іншим керівником, зумовлений його особистісними характеристиками й індивідуальними якостями. Потрібно зазначити, що не всі люди можуть працювати на керівних посадах. Так, наприклад, розумна нерішуча людина зможе виявити свої творчі здібності і стати добрим виконавцем, працюючи спеціалістом, а не на керівній посаді.

**Цілі статті.** Дослідження цієї проблеми зумовлює постановку таких цілей:

- уточнити поняття “стиль керівництва”;
- розробити видову класифікацію стилів керівництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Узагальнення літературних джерел та проведені дослідження дозволяють класифікувати стилі керівництва за такими ознаками (рис.1):

#### **1. За позицією щодо людського фактора:**

- технократичний: керівник турбується за проектування завдання і розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці;
- гуманний: створення сприятливих умов для роботи працівників, вдосконалення структури заробітної плати, застосування системи преміювання.

#### **2. За характером діяльності:**

- ініціативний: спрямування своїх зусиль на конкретну діяльність, або на те, щоб почати певну діяльність, якою досі не займалися, та спонукання підлеглих до цієї діяльності;
- виконавчий: характеризується оперативним виконанням налагоджених дій, необхідних для досягнення підприємницької мети.

#### **3. За позицією щодо інших інстанцій:**

- принциповий: завжди вміє відстояти свою позицію, має виразні переконання;
- послужливий: без будь-якого опору поступається своїми позиціями, намагається вислужитися перед вищим керівництвом чи владою, такого керівника не поважають та зневажають.

#### **4. За ступенем співпраці:**

- партнерський: високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції щодо розв’язання завдань;
- непартнерський: створює напругу та виявляється в основному в ігноруванні керівником підлеглою та приниженні його.

#### **5. За стилем поведінки керівника під час взаємодії з підлеглим:**

- примусовий: спроба керівника примусити підлеглою прийняти свою точку зору;
- ухилювальний: керівник намагається уникнути взаємодії з підлеглим, тобто не потрапити у ситуацію, яка б провокувала зіткнення суперечностей;

- співробітницький: вміння керівника координувати дії підлеглих і демонструвати особисту зацікавленість у результатах їхньої діяльності;
- компромісний: керівник прагне урегулювати розбіжності через взаємні поступки;
- поступливий: керівник поступається власними інтересами заради задоволення інтересів підлеглого.

#### **6. За комунікативною поведінкою:**

- коопераційний: обмін інформацією, взаємосприймання, розуміння та взаємовплив;
- егоцентричний: зосередженість керівника на власних інтересах, ігнорування взаємодії з підлеглим та прагнення діяти по-своєму, всупереч розумним доказам чи порадам;
- антипатійний: негативне сприйняття підлеглого, уникнення взаємодії з ним та уникнення обговорення питань, які містять розбіжності в поглядах;
- симпатизуючий: керівник настільки цінує підлеглого та симпатизує йому, що готовий поступитися власними інтересами;
- пристосувальний: розв'язуючи спільне завдання, керівник і підлеглий взаємно поступаються один одному;
- партнерський: спрямований на встановлення і розвиток взаємовідносин, які б сприяли розвитку виробництва, посиленню ділових зв'язків, укладанню угод, вирішенню спорів та налагодженню контактів;
- емпатійний: домінування емоційного сприйняття підлеглого, його внутрішнього світу.

#### **7. За методом впливу:**

- адміністративно-правовий: юридичний, правовий і адміністративний вплив на стосунки людей під час виробництва;
- економічний: використання керівником економічного механізму управління через матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників;
- соціально-психологічний: використання керівником неформальних факторів, інтересів членів колективу, громадської думки під час управління персоналом.

#### **8. За швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії:**

- еластичний: швидка орієнтація керівника в ситуації взаємодії з підлеглими та вміння управляти своїм емоційним станом;
- нееластичний: недостатній аналіз своєї поведінки та поведінки підлеглого, неадекватна самооцінка;
- комбінований: поєднання в собі елементів двох попередніх.

#### **9. За типом мислення:**

- радикальний: внесення змін в організаційну та управлінську діяльність у відповідь на вплив зовнішнього середовища;
- консервативний: слідування встановленим пріоритетам в управлінській діяльності, пошук оптимальних шляхів досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін та зусиль;
- корпоративний: керівник обізнаний в усьому, що відбувається навколо нього, підтримує корпоративну культуру та коригує стратегічні дії та наміри щодо діяльності організації;
- творчий: керівник характеризується здатністю бачити нове, братися за розв'язання завдань, які можуть здаватися нерозв'язуваними, вміє зацікавити та привабити працівників.

#### **10. За цілеспрямованістю:**

- співробітницький: сприяє виявленню максимальної ефективності діяльності організації, спрямованої на досягнення спільної мети;
- примусовий: досягнення власних цілей за всебічного використання засобів впливу, тиску та примусу, уникнення нововведень;

- компромісний: спрямований на часткове досягнення цілей заради умовної рівності;
- домінуючий: зорієнтований на виконання завдання, ініціативний, організовує роботу підлеглих повною мірою відповідальності та сумлінності, але структурує та жорстко регламентує поведінку підлеглих;
- поступливий: спрямований на поступки власним інтересам заради задоволення інтересів підлеглої та досягнення цілей організації;
- егоїстичний: зорієнтований на досягнення власних цілей;
- виробничий: орієнтація здебільшого на критерії технологічної та економічної раціональності;
- ухилювальний: спрямований на досягнення цілей організації, спираючись на власний досвід, не залучаючи підлеглих;
- пристосувальний: спрямований на часткове задоволення цілей підлеглих та організації.

#### **11. За стилем діяльності:**

- авторитарний: централізація повноважень, здійснення психологічного тиску, структурування роботи підлеглих, відмова їм у свободі прийняття рішень;
- ліберальний: перекладання своїх виробничих функцій та відповідальності на підлеглих, намагання уникати будь-яких нововведень;
- демократичний: забезпечення високої ймовірності правильних, зважених рішень, високих виробничих результатів праці, активності працівників та сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

#### **12. За типом темпераменту керівника:**

- холеричний (біхевіоральний, доміантний): орієнтований на досягнення цілей шляхом ефективної співпраці з підлеглими;
- флегматичний (когнітивний, стабільний): орієнтований на виконання завдання шляхом ретельної методичної та систематичної роботи над фактами;
- меланхолійний (емоційний, поступливий): орієнтований на людей шляхом співпраці, допомоги та в окремих випадках управлінського впливу, використання мистецтва бесіди;
- сангвінічний (міжособистісний, впливовий): орієнтований на ідею шляхом переконання, встановлення стосунків та заохочення інших до досягнення цілей.

#### **13. За мотиваційною поведінкою керівника:**

- інноваційний: керівник готовий до ризику, нововведень, зміни в організації, регулює створення нового, несе фінансову, матеріальну, моральну відповідальність та отримує внутрішнє задоволення через досягнуті результати;
- стратегічний: спрямований на розроблення комплексного плану перспективної керівної діяльності, аналіз її сильних та слабких сторін;
- зважений: спроба досягнути успіху і тим самим уникнути невдач;
- регресивний: невпевненість у ділових питаннях, сентиментальність та пошук оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін і зусиль;
- консультативний: керівник не впевнений у собі, перекладає свої виробничі функції та відповідальність на підлеглих та намагається уникати будь-яких нововведень і прийняття важливих рішень.

На практиці у чистому вигляді рідко виявляється той чи інший стиль керівництва. Переважно використовується певна комбінація стилів керівництва, створена цим менеджером, котрий прагне використати позитивні риси того чи іншого стилю, послаблюючи, нейтралізуючи його негативні сторони. Проте кожному управлінцю притаманний певний домінуючий, переважаючий стиль. Уміння підібрати стиль щодо конкретної ситуації оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей.

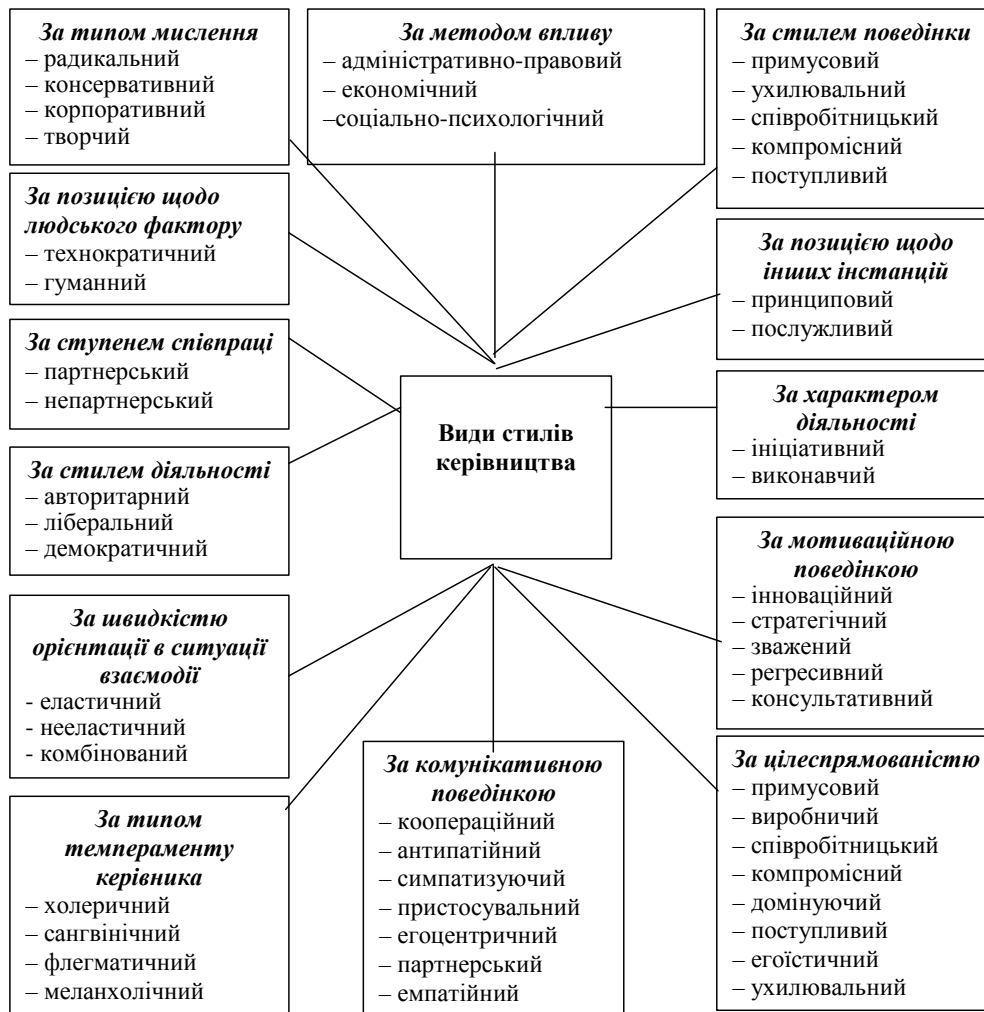


Рис. 1. Класифікація стилів керівництва

**Висновки.** Керівництво, без сумніву, вважається мистецтвом. Можливо, це і є причиною того, що науковці досі не змогли розробити і обґрунтувати єдину теорію, чим відкрили шлях до пошуку раціональніших теоретико-методичних засад. У будь-якому разі стиль керівника повинен бути гнучким знаряддям ефективного управління виробництвом. Велике значення у цьому має вміння обрати саме той стиль, що буде найефективнішим в цьому випадку і відповідатиме цілям підприємства.

Перспективою подальших досліджень є розроблення методичних положень щодо визначення стилів керівництва та проведення самого дослідження керівників всіх рівнів управління.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: Академвидав, 2003. – 416 с. 2. Крамаренко В.І. *Менеджмент: Навч. посібник* – К.: ЦУЛ, 2000. – 248 с. 3. *Менеджмент и рынок: германская модель.* – М.: БЕК, 1995. – 480 с. 4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. *Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. екон. ВНЗ.* – К.: Кондор. 2003. – 414 с.