

## ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

### MANAGERIAL LEADERSHIP POTENTIAL IN PERSONNEL MANAGEMENT DURING THE SOCIOECONOMIC CRISIS

У статті досліджується лідерський потенціал керівника в контексті управління персоналом під час соціально-економічної кризи, в якій опинилася Україна. Автори досліджують ключові аспекти лідерства та його вплив на групові процеси та управління персоналом під час змін. Здійснено огляд сучасних теорій і підходів до визначення явища лідерства в управлінні. Визначено, що лідерство включає в себе систему прийомів впливу на підлеглих, які характеризуються енергійністю та життєвою необхідністю виконання професійних обов'язків у контексті соціально-економічних змін. Досліджено, що лідери, які успішно керують персоналом в кризових умовах, здатні зберігати та підтримувати значущість цілей та роботи колективу, формувати відданість співробітників та підвищувати їхню віру в себе, а також управляти відносинами колективу з іншими людьми. Розглянуто ключові елементи лідерської компетентності: знання особливостей командної роботи, управління емоціями та конфліктами, а також розвинені комунікативні вміння. Зосереджено увагу, що бажання керівників створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та вирішувати конфліктні ситуації впливає на результативність роботи організації. Описано вплив особистості на формування корпоративної культури, що має велике значення для формування взаємодії керівника з підлеглими. Виокремлено об'єктивні фактори, які впливають на цю взаємодію, залежно від стилю та характеру керівництва. Зазначено, що у творчому та натхненному колективі керівник діє активно, у поверхневому – може використовувати різні стилі. Актуалізовано важливість лідерського потенціалу керівника в управлінні персоналом під час соціально-економічної кризи та визначено ключові компоненти лідерської компетентності для досягнення успішних результатів у складних умовах. Проведено та описано емпіричне дослідження рівнів розвитку лідерських здібностей та ефективності стилів лідерства керівників в управлінні людськими ресурсами. **Ключові слова:** авторитет, компетентності, корпоративна культура, лідерство, стиль, колектив, персонал, управлінська культура.

The article examines the leadership potential of the manager in the context of personnel management during the socio-economic crisis faced by Ukraine. The authors explore key aspects of leadership and its impact on group processes and personnel management during change. A comprehensive review of contemporary theories and methodologies for defining the concept of leadership in management was conducted. It was determined that leadership includes a system of methods of influencing subordinates, which are characterized by energy and the vital need to perform professional duties in the context of socio-economic changes. It has been studied that leaders who successfully manage personnel in crisis conditions are able to preserve and maintain the significance of the goals and work of the team, form the loyalty of employees and increase their faith in themselves, as well as manage the relationships of the team with other people. The following key elements of leadership competence are considered: deep understanding of teamwork dynamics, effective management of emotions and conflicts, and the cultivation of advanced communication skills. Attention is focused on the fact that the desire of managers to create a favorable social and psychological climate in the team and to resolve conflict situations affects the effectiveness of the organization's work. The influence of personality on the formation of corporate culture is described, which is of great importance for the formation of interaction between the manager and subordinates. Objective factors influencing this interaction are singled out, depending on the style and nature of leadership. It is noted that in a creative and inspired team, a leader acts actively, while in a superficial one, they may employ various styles. The significance of a leader's leadership potential in personnel management during the socio-economic crisis has been updated, and the essential components of leadership competence for attaining successful outcomes in challenging circumstances have been identified. An empirical study assessing the levels of leadership skill development and the effectiveness of leadership styles among managers in human resource management has been conducted and documented. **Key words:** authority, competences, corporate culture, leadership, style, team, personnel, management culture.

УДК 159.923.3]:331.108-021.64  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.53.28>

#### Ніколаєв Л.О.

к.психол.н., доцент кафедри психології, завідувач навчально-методичної лабораторії психології групової роботи Університет Григорія Сковороди в Переяславі

#### Сабадаш А.М.

магістр психології, психолог-консультант, коуч ICF, аспірант кафедри психології Університет Григорія Сковороди в Переяславі

#### Сабадаш М.П.

магістрантка кафедри психології Університет Григорія Сковороди в Переяславі

#### Актуальність проблеми дослідження.

Малий і середній бізнес є важливою складовою соціально-економічного життя України, сприяє вирішенню багатьох соціально-економічних, науково-технічних проблем, забезпечує населення не тільки якісними товарами і послугами, але й працевлаштовує фахівців, підтримує економіку держави та ін. В сучасних умовах війни малий і середній бізнес потерпає від надзвичайних труднощів, але намагається зберегти продуктивність та вижити. В окремих випадках підприємства малого і середнього

бізнесу мають позитивну динаміку та приносять прибуток своїм власникам, допомагають вирішувати проблеми зайнятості населення, нарощуючи експортний потенціал і наповнюючи внутрішній ринок споживчими товарами та послугами.

Велику роль в успішному функціонуванні підприємств малого і середнього бізнесу відіграє вміння керівництва, яке забезпечується як самими власниками бізнесу, так і призначеними керівниками. Від успішності професійної діяльності керівника залежить виконання орга-

нізаційних цілей підприємства, досягнення ним високих результатів чи навпаки – зниження продуктивності праці фахівців, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Серед функцій керівників середнього бізнесу виділяється планування, прийняття управлінських рішень, організаційну діяльність, укомплектування штату, забезпечення ефективної комунікації, стимулювання та мотивації, керівництва, контролю (Н. Василенко, Г. Єльнікова, Т. Євтухова, В. Міляєва та ін.). Важливими також є ролі, які виконують керівники у різних ситуаціях управлінської діяльності, що об'єднуються в три основні групи соціально-психологічних ролей: міжособистісні, інформативні, вирішальні.

**Мета статті** – дослідження та аналіз лідерського потенціалу керівника в контексті управління персоналом під час соціально-економічної кризи та визначення стратегічних підходів до забезпечення ефективного функціонування середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Дуже важливим аспектом ефективності праці керівника в управлінні людськими ресурсами є лідерство. Лідерство і керівництво є важливими факторами управління груповими процесами. Це, на думку П. Хаїтова, «атрибути влади і впливу у взаєминах людей. Виявляючись у процесі організаційних взаємодій, лідерство і керівництво мають загальні риси: 1) обидва феномени подібні функціонально і являють собою по суті дві сторони єдиного процесу управління людьми; 2) лідерство і керівництво тотожні у своєму елементарному управлінському вираженні: лідерство описується вертикальним відношенням «лідер – послідовники», керівництво – аналогічним зв'язком «керівник – підлеглий»; 3) для обох феноменів характерна, хоча і різною мірою, реалізація впливу в системі неформальних відносин» [16].

При цьому поняття лідерства і керівництва не є тотожними. Не завжди лідер є керівником колективу, а керівник не завжди є лідером. Порівнюючи керівництво та лідерство, І. Сурай підкреслює, що зазвичай механізм появи керівника в організації – за призначенням, що не робить керівника лідером автоматично. Керівник стає ним, якщо має високий авторитет, якщо його особисті якості та результати діяльності здобули повагу і визнання співробітників. Іншими словами, лідерство можна позначити вектором, спрямованим знизу вгору, а керівництво – вектором протилежного напрямку [14, с. 11].

При цьому, як відзначає П. Хаїтов, подібність понять лідерства та керівництва, з огляду на практику їх функціонування, не виключає можливість їх взаємопереходу або взаємодоповнення. Позиція керівника в організації є найбільш прийнятною для реалізації ролі лідера.

Лідерство, маючи ресурс неформального впливу, є компонентом ефективної управлінської діяльності, оскільки лідерство має місце лише тоді, «коли інші з готовністю приймають цілі групи як свої власні» [16].

У психолого-педагогічній літературі лідерство – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих [12, с. 51]; соціальнопсихологічний феномен, що належить до динамічних процесів у малій групі; поняття, що характеризує відношення домінування і підкорення у групі.

За ствердженням Г. Микитюк, лідерство – це соціальне явище, яке протікає в системі групових міжособистісних взаємин, пов'язане з поетапним розвитком групи, динамікою найважливіших сфер її життєдіяльності. «Лідер (від англ. leader – провідник, керівник, вудчий) – це індивід, наділений найбільшим ціннісним потенціалом, і який має провідний вплив у групі» [8, с. 265].

Л. Карамушка та Т. Фелькель відзначають, що «лідерство в організаціях – це здійснення спрямованого, але недирективного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками» [5, с. 59].

Джерелом лідерства є енергійність, що життєво необхідна під час соціально-економічних змін та виникає в ході донесення до інших свого бачення майбутнього. На думку С. Стеців, «успішний керівник здатний поширювати ентузіазм у працівників для реалізації потенціалу компанії та запровадження змін, заряджає усіх позитивним налаштуванням та переконаннями» [13, с. 136].

Лідерські якості керівників в організації розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. При цьому, як вказують О. Гуроров, О. Гуророва, І. Шарко, «визначення заздалегідь найбільш ефективних стилів лідерства не дає можливості визначити кращий з них: стиль повинен відповідати вимогам ситуації, що склалася в організації» [2, с. 11].

О. Семченко вказує, що жоден чинник не забезпечує більшу вигоду і користь для організації, ніж ефективне лідерство. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань для організації, координації, забезпечення міжособових контактів з підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Також науковець зазначає, що лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навиків. Серед проблем, які перебувають у компетенції лідера, основними є: твердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації;

формування робочих груп та управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами [11, с. 175].

Науковці О. Романовський та О. Пономарьов виявили десять основних характеристик, притаманних сучасному лідеру: вміння формувати управлінську команду; стратегічне бачення розвитку сфери професійної діяльності; вміння управління стратегічними змінами у розвитку професійної діяльності; здатність приймати рішення в умовах невизначеності; самодисципліна та організованість; вміння делегувати повноваження і контролювати отримання необхідних результатів; вміння організувати та підтримувати ефективну міжособистісну взаємодію з підлеглими співробітниками у межах очолюваного колективу (комунікативні та організаторські здібності); здатність налагоджувати та підтримувати конструктивні відносини із зовнішнім середовищем; детальне знання сфери професійної діяльності, процесів та виробничої специфіки своєї організації зокрема та сфери в цілому; здатність ведення переговорів та переконання у правоті своєї позиції [10].

На думку А. Черкаського, хороші лідери: зберігають і підтримують значущість цілей і роботи колективу організації; формують відданість членів колективу і підвищують їх віру в себе; зміцнюють та урізноманітнюють навички професійної діяльності членів колективу; управляють відносинами колективу із іншими людьми, які не входять до нього; створюють можливості для всіх членів колективу в організації; виконують реальну роботу. Ці принципи надають змогу лідеру сформувати і зберегти сильне почуття соціальної ідентифікації у членів колективу, підвищити самоповагу і згуртованість серед них [17, с. 46].

На переконання О. Гуророва, О. Гурорової, І. Шарко, справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Люди хочуть, щоб їхній лідер був не тільки і не стільки професіоналом технократичного спрямування, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства [2, с. 10].

Водночас до ключових елементів лідерської компетентності відносяться: 1) знання особливостей командної роботи; сутності емоцій та важливості управління ними; сутності конфліктів та способів їх вирішення; 2) вміння: працювати з працівниками і менеджерами різних типів; бути лідером у всіх напрямках; розвинені комунікативні вміння і навички [16].

При цьому ефективне лідерство прямо залежить від обраного стилю керівництва. За визначенням О. Гуророва, стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера система прийомів впливу на послідовників (підлеглих) [2, с. 8].

Ефективне лідерство прямо залежить від обраного стилю керівництва.

Крім традиційних стилів лідерства (авторитарного, анархічного (ліберального), демократичного), існують й інші стилі лідерства. Наприклад, в колективній праці Р. Бояциса, Д. Гоулмана, Е. Маккі наведено опис стилів емоційного лідерства, як ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний, амбіційний, авторитарний. При цьому не існує єдино правильного стилю лідерства, в кожній конкретній ситуації ефективним є один із названих стилів, або їх гнучке поєднання і використання.

У дослідженні О. Лещенко, Л. Шевченко вивчалися гендерні аспекти лідерського стилю та особливості прояву лідерського потенціалу в поведінці чоловіків і жінок. За результатами їх дослідження, стилі лідерської поведінки представників обох статей схожі: гендерно рівною є загальна самоефективність діяльності жінок і чоловіків, тобто вони однаково наполегливі, усвідомлюють власні здібності, мають вміння вибудовувати поведінку до специфічних завдань та розраховувати зусилля у разі роботи в складних ситуаціях [7].

Проаналізуємо особливості впливу професійної діяльності та особистості керівника на атмосферу в колективі та на працівників в умовах соціально-економічної кризи.

Функціонування організації залежить від ефективної управлінської діяльності, тому роль керівника є надзвичайно важливою. Уміння та бажання керівництва створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, застосувати потрібні управлінські методи, вирішувати конфліктні ситуації – все це впливає на результативність роботи організації [4, с. 75].

Сутність ефективного впливу керівника полягає і в переконанні дотримуватися його розпоряджень, і в знанні психологічних особливостей підлеглих, і в наявності зворотного зв'язку від них. Тож для забезпечення конструктивного впливу на активність працівників керівник повинен правильно застосовувати владу залежно від ситуації та зважати на той факт, що саме від його рішення залежить доля не тільки робітників, а й організації в цілому [1, с. 223].

Постійний вплив на підлеглих належить до щоденних обов'язків керівника. Цей вплив може бути будь-якої модальності (позитивної чи негативної) і залежати від певних причин: 1) власна компетентність, професіоналізм, комунікативні здібності та інші вміння керів-

ника, його авторитет, ефективність його стилю керівництва, масштаб влади; 2) наявність у підлеглих різних інтересів, стереотипів, способів мислення [1].

Як і будь-яка діяльність, вплив керівника на підлеглих активізується певними мотивами, має певні цілі та призводить до певних результатів. До основних форм управлінського впливу входять: наказ; розпорядження; вказівка; інструктаж; рекомендація; заклик; бесіда [1, с. 230].

За свідченням Н. Баранюк, керівник може впливати на підлеглих різними способами – за допомогою наказів, прохань, силою свого авторитету. Дослідниця Н. Баранюк розуміє вплив керівника на підлеглого як поведінку одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого [1, с. 226].

Аналізуючи успішність впливу наказів на діяльність працівників та атмосферу у колективі, Н. Баранюк зазначає, що кожен із варіантів віддавання розпоряджень і наказів може ефективний лише в конкретній ситуації, за вирішення конкретних завдань і стосовно конкретного підлеглого [1, с. 231].

Важливим фактором впливу на організаційну культуру та атмосферу в колективі є управлінська культура керівника, яка являє собою культуру прояву ділових якостей керівника: компетентності, професіоналізму, навичок міжособистісного спілкування, системи цінностей й особистісних якостей лідера, вільного від гендерних характеристик [9, с. 229].

Управлінська культура – це властивість, що притаманна керівнику як особистості, але виявляється вона в усіх сферах його діяльності як професіонала. Як зазначає О. Кравчук, будь-які досягнення керівника впливають на розвиток його культури і навпаки, відсутність загальної культури відображається на рівні його професійної діяльності, у тому числі й управлінської [6, с. 144].

Як зазначає Л. Калушка, значний вплив на якість міжособистісних відносин в колективі працівників відіграє особистість керівника та його лідерський стиль. Особливе значення має здатність розуміти своїх підлеглих, толерантність, розуміння різних поглядів, цінностей, переконань підлеглих. При цьому на думку Л. Калушки, ефективний менеджер – це той, хто дає своїм підлеглим почуття сили, замість слабкості, дає їм змогу відчувати відповідальність за поведінку, контролює їх дії та успішність праці [4, с. 75].

Н. Баранюк зазначає, що на взаємовплив керівника з підлеглими впливає особистий авторитет керівника [1, с. 226]. Реальною умовою змінення авторитету є правильний стиль спілкування з іншими людьми, який обумовлює доброзичливу реакцію на необхідність виконання функціональних обов'язків,

на методи діяльності, і викликає схвалення як самого керівника, його особистісних якостей, так і стилю його управління [1, с. 230].

В. Євдокимов зазначає, що безумовно, на формування взаємодії керівника з підлеглими впливають і його особисті риси, однак об'єктивні фактори відіграють більш виразну роль. Серед них дослідник визначає такі:

1. Закономірності системи управління. До цього фактору слід віднести економічні закономірності функціонування будь-якої організації, а також низку психологічних залежностей керівника. Сьогодні керівник не може ефективно управляти підлеглими без розуміння мотиваційних механізмів діяльності працівників та можливостей їх використання.

2. Соціально-психологічні особливості працівників-виконавців. Керівнику при взаємодії з підлеглими необхідно враховувати професіонально-особистісні та індивідуально-психологічні характеристики кожного працівника, щоб успішно вплинути на нього.

3. Стиль управління вищих керівників. Для керівника середньої ланки дуже важливим є стиль управління колективом та організацією, який транслює вище керівництво. В. Євдокимов вказує на те, що концептуальні основи створення системи управління пронизують всю ієрархію управління організації, і впливають на клімат в ній, на характер взаємодії з підлеглими.

4. Місце, яке посідає керівник в ієрархії управління. Підвищення рівня посади, яку займає керівник призводить до підвищення формалізації організаційно-розпорядних відносин, і значно впливає на успішність його взаємодії з підлеглими, а відповідно – і на якість виконання ними поставлених завдань, на загальну успішність виробничої діяльності.

5. Специфіка сфери певної діяльності. Певні функції, які виконує керівник, позначаються на його особистому стилі управління та характерних ознаках впливу на підлеглих [3].

У дослідженні А. Табанюка вказано на взаємовплив середовища, колективу та керівника. Дослідник зазначає, що «управлінська діяльність керівника відповідно до його інтелектуального, комунікативного та професійного потенціалу, природних задатків і таланту, здібностей і вмінь може бути ефективною в конкретному морально-психологічному, соціокультурному та етнопсихологічному середовищі» [15].

Так, наприклад, у творчому, натхненному колективі і керівник буде активним, а в поверхневому, легковажному – керівник може як перейнятися загальним настроєм працівників, або навпаки – використовуючи авторитарний стиль, змусити підлеглих до роботи. Отже, можна припустити, що окремі працівники та загальний характер взаємодії у колективі також

впливають на характер та поведінку керівника, закріплюють в його щоденних вчинках певні риси та якості.

Нами було проведено роботу з дослідження рівнів розвитку лідерських здібностей та ефективності стилів лідерства керівників в управлінні людськими ресурсами. Вибірку дослідження склали 30 керівників середнього бізнесу, серед них 20 чоловіків і 10 жінок віком від 30 до 45 років, тобто всі респонденти належать до однієї вікової категорії – дорослого віку.

Використовуючи методику «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), отримано такі результати опитування керівників середнього бізнесу (табл. 1).

Майже всі опитані керівники отримали оптимальні результати. У 40% керівників середнього бізнесу виявлено високий рівень, ще в 50% – середній рівень розвитку лідерських якостей. І ще 10% керівників вважають, що мають низький рівень розвитку лідерських здібностей.

Серед чоловіків більшість вказують на середній рівень сформованості лідерських здібностей (55%), і ще 40% мають високий рівень. У жінок по 40% вважають, що мають високий

і середній рівні сформованості лідерських здібностей. І низький рівень більш властивий для жінок (на 15%). Наочно результати представлено на рис. 1.

Відповідно до встановлених даних більшість респондентів вважають, що мають високий і середній рівні сформованості лідерських здібностей, а 5% чоловіків і 20% жінок-керівниць вказують на недостатні, низькі лідерські здібності. Саме з цими опитуваними варто провести психологічну роботу з оптимізації розвитку лідерського стилю в управлінні людськими ресурсами.

Провівши опитування керівників середнього бізнесу за методикою «Ефективність лідерства» (В. Пугачов), отримано такі результати (табл. 2).

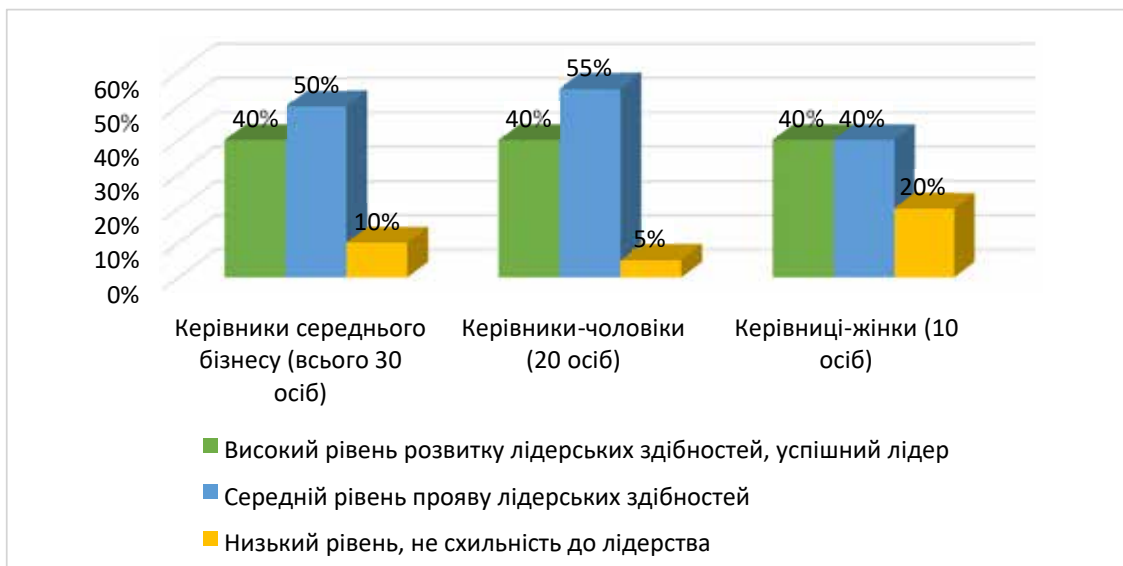
За представленими даними, переважна більшість опитаних керівників середнього бізнесу (53,3%) вважають свій стиль управління колективом успішним, а себе лідером у ньому, за яким йдуть підлегли, готові його наслідувати.

Для 40% респондентів характерні середні оцінки ефективності лідерства, вони відзначають, що не завжди уважні до підлеглих та готові довіряти їм, не дуже підтримують ініціативу

Таблиця 1

**Рівні вияву лідерських здібностей у керівників середнього бізнесу**

Рівні лідерських здібностей	Керівники середнього бізнесу (всього 30 осіб)		Керівники-чоловіки (20 осіб)		Керівниці-жінки (10 осіб)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Дуже високий рівень						
Високий рівень лідерських здібностей	12	40%	8	40%	4	40%
Середній рівень	15	50%	11	55%	4	40%
Низький, не схильність до лідерства	3	10%	1	5%	2	20%



**Рис. 1. Рівні вияву лідерських здібностей у керівників середнього бізнесу**

Таблиця 2

**Ефективність стилів лідерства керівників середнього бізнесу**

Рівні і показники	Керівники середнього бізнесу (всього 30 осіб)		Керівники чоловіки (20 осіб)		Керівниці жінки (10 осіб)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Висока ефективність лідерства і стилю керівництва	16	53,3%	14	70%	2	20%
Середньоєфективний стиль лідерства і керівництва	12	40%	6	30%	6	60%
Низька ефективність лідерства і керівництва	2	6,7%	–	–	2	20%

працівників, не завжди знають та можуть враховувати позитивні якості (свої та підлеглих) для кращого досягнення високого результату групової роботи.

Ще для 6,7% опитаних характерний низький рівень ефективності лідерства. Вони ігнорують пропозиції та ініціативу працівників, не пам'ятають підлеглих і не враховують їх індивідуальних якостей у виробничому процесі, не готові до використання нових методів роботи. Ще керівникам з низькою ефективністю лідерства характерне байдуже ставлення до здоров'я – свого та працівників, вони не турбуються про належний відпочинок та збереження продуктивності, намагаються і самі багато виконати, і підлеглих переобтяжують. Проте ці керівники не знають і не враховують сильних сторін і ресурсів (своїх та працівників), мало приділяють уваги саморозвитку і самоосвіті. Не займаються підвищенням кваліфікації підлеглих, не готові проявити гнучкість у прийнятті рішень, не можуть змінити стиль свого управління, якщо це потрібно.

Для чоловіків більш переважним є високий рівень ефективності лідерства (70%), ще у третини виявлено середній рівень ефективності стилю лідерства та управління. Жінки пере-

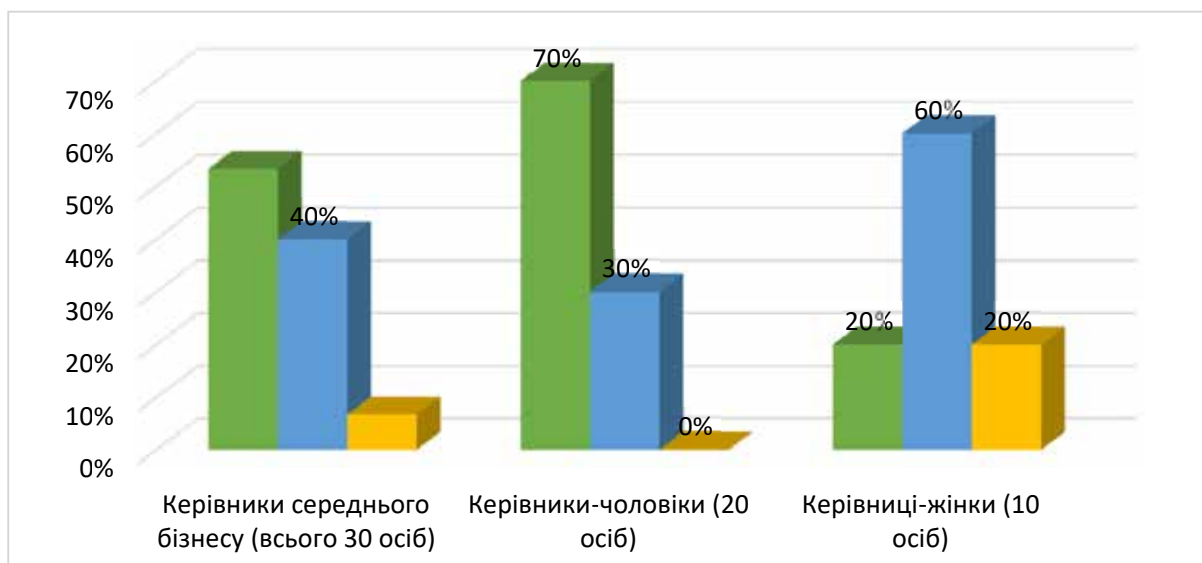
важно мають середній рівень ефективності стилю лідерства та керівництва (60%). Самі опитувані вказують на те, що не завжди цікавляться ідеями підлеглих, а іноді й не довіряють їм відповідальних завдань, не знають своїх переваг і недоліків, не знають індивідуальних особливостей та психологічних характеристик працівників, не враховують їх при розподіленні обов'язків у підлеглих.

Ще по 20% жінок-керівниць мають високий і низький рівні ефективності стилю лідерства і керівництва.

Представимо результати опитування керівників середнього бізнесу наочно (рис. 2).

Отже, як бачимо, високу оцінку ефективності лідерства і керівництва, що вказує на довіру до підлеглих, заохочення ініціативності працівників, самостійність при виконанні важливої роботи, уважність до персоналу, здатність організувати продуктивну роботу та досягти високого результату, демонструють більшою мірою чоловіки-керівники (на 50%).

Середній рівень ефективності стилю лідерства більш властивий для жінок-керівниць (на 30%). Вони вміють знаходити спільну мову з підлеглими, допомагають працівникам вчасними порадами, як покращити роботу та її



**Рис. 2. Рівні ефективності стилю лідерства у керівників середнього бізнесу**

продуктивність, знають і враховують інтереси і потреби працівників, вміють оптимально підбирати виробничі завдання до індивідуальних особливостей працівників, що сприятливо відображається на загальному результаті командної роботи.

Ще 20% жінок-керівниць мають низьку ефективність стилю лідерства і керівництва, вони відрізняються відсутністю контролю за виконанням поставлених завдань у працівників, не турбуються про сприятливі умови для працездатності персоналу, не вміють розподіляти завдання у колективі, не враховують індивідуальні особливості працівників чи їх інтереси. Мало уваги приділяють самовдосконаленню, не читають професійної літератури, рідко цікавляться новинками управлінської діяльності, майже не відвідують конференції, де представлено новинки у сфері бізнесу та управління.

Вважаємо, що із частиною опитуваних, які мають середній та низький рівень ефективності стилю лідерства, слід проводити психологічну роботу з оптимізації розвитку їх лідерських здібностей, професійних та особистісних рис, важливих для успішної управлінської діяльності.

**Висновки.** Отже, лідерство в організації визначається у психологічній науці як здійснення спрямованого, але недиригентного впливу на працівників, що ґрунтується на взаємодії і передбачає спонукання людей до досягнення загальних цілей організації. Керівництво і лідерство не є тотожними поняттями, оскільки лідер не призначається на посаду, а обирається самим колективом, виявом поваги та визнанням авторитету серед працівників.

Ефективне лідерство прямо залежить від обраного стилю керівництва. Крім традиційних стилів лідерства (авторитарного, анархічного (ліберального), демократичного), описані такі стилі лідерства, як: ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний, амбіційний, авторитарний стилі емоційного лідерства. При цьому не існує єдиного правильного стилю лідерства, в кожній конкретній ситуації ефективним є один із названих стилів, або їх гнучке поєднання і використання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Баранюк Н.І. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. Вип. 1. С. 223–232.
2. Гуроров О.І., Гуророва О.О., Шарко І.О. Керівництво та лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект. *Вісник Харківського національного*

*аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 7. С. 7–12.

3. Євдокимов В.О. Особливості стилю керівництва в системі публічної служби. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/3/02.pdf>.
4. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2(7). С. 74–80.
5. Карамушка Л.М., Фелькель Т.Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60.
6. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2015. Вип. 15. С. 144–148.
7. Лещенко О.С., Шевченко Л.О. Політичне лідерство в Україні: гендерний аспект. URL: <http://univd.edu.ua/science-issue/issue/835>.
8. Микитюк Г.Ю. Психологічні особливості феномену лідерства: історичний аспект. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1(36). С. 259–269.
9. Нежинська О.О. Психологічні особливості проявів гендерних стереотипів у керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник післядипломної освіти*. 2009. Вип. 11(2). С. 224–230.
10. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарнотехнічної та управлінської еліти: Монографія / За ред. О. Г. Романовського, О. С. Пономарьова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
11. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський літопис*. 2008. № 2. С. 172–176.
12. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / В.М. Глазиріна, Т.М. Десятков, А.І. Кузьмінський, Л.І. Прокопенко ; за ред. А.І. Кузьмінського. Черкаси : Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с.
13. Стеців С.Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації. *Вісник Львівського національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 134–138.
14. Сурай І.Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія. Київ : Компринт, 2012. 332 с.
15. Табанюк А.А., Овдієнко І.М. Аналіз психологічних особливостей управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/v\\_1/50.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/50.pdf).
16. Хаїтов П. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_18).
17. Черкаський А.В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. I. Вип. 49. С. 44–47.