

**Заїка Ольга Вікторівна**  
*старший викладач кафедри  
маркетингу, менеджменту та підприємництва  
Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна*

**Кудінова Марина Михайлівна**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри  
маркетингу, менеджменту та підприємництва  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
ORCID: 0000-0002-1525-8464*

**Шутце Ольга Вікторівна**  
*студентка 5 курсу, освітня програма  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

## **ОЦІНКА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Наукова робота присвячена дослідженню стилів керівництва, що використовуються в організаціях з зовнішньоекономічною діяльністю, їхній оцінці за методиками (Лайкерт, Р. Блейк і Дж. Моутон, В. П. Захаров), та виділенню напрямів вдосконалення управління.

**Ключові слова:** стиль керівництва, персонал, зовнішньоекономічна діяльність.

**Zaika Olha**  
*Senior Lecturer, Department of marketing, Management  
and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv national University*

**Kudinova Marina**  
*Associate Professor, Department of marketing, Management  
and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv national University  
ORCID: 0000-0002-1525-8464*

**Shuttse Olha**  
*5th year student, educational program  
“Management of foreign economic activity”*

## ASSESSMENT OF LEADERSHIP STYLE FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The scientific work is devoted to the study of leadership styles used in organizations with foreign economic activity, their evaluation by methods (Likert, R. Blake and J. Mouton, V.P Zakharov), and to identify areas for management improvement.

**Keywords:** leadership style, staff, foreign economic activity.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності в зовнішньоекономічному середовищі.

У теорії та практиці менеджменту існують різні типології стилів керівництва. До середини 1970-х років найпопулярнішою була типологія, яка розрізняла такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва (рис. 1).

### Авторитарний (директивний, вольовий)

- чітко розмежовується керівник і підлегли, ті, хто командує, і ті, хто зобов'язані виконувати накази
- позитивні сторони стилю – дисциплінованість, швидка реакція в екстремальних ситуаціях, негативні – мала ініціативність, можливе погіршення психологічного клімату в колективі
- слід застосовувати в ситуаціях, коли потрібне суворе дотримання певних вимог (проходження військової служби), коли кризову чи конфліктну ситуацію потрібно вирішувати швидко та самостійно.

### Демократичний

- заснований на колегіальному прийнятті рішень з урахуванням поглядів і, по можливості, бажань підлеглих, передачі влади підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи та наставництва
- позитивні сторони стилю – хороший психічний клімат, здатність підлеглих приймати самостійні рішення, негативні – можуть призвести до поганої дисципліни, слабкої мобільності при прийнятті рішень в екстремальних умовах.

### Ліберальний (номінальний)

- Цей стиль характеризується недостатнім втручанням лідера в справи, що йдуть в колективі, ліберальний лідер не дуже впливає на життя групи.
- недоліками стилю є величезна кількість конфліктів, апатія, невдоволення відсутністю конкретного плану дій, а головне, низька ефективність групи.
- може використовуватися, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, а також у неформальних стосунках (корпоративна вечірка, груповий відпочинок, неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може бути відповідним і ефективним.

Рис. 1. Стилi керiвництва в мiжнародному менеджментi [1]

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей (рис. 2).

#### **Невтручання**

- властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

#### **Стиль керівництва “сільським клубом”**

- Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький – про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

#### **Стиль “керівництво завданнями”**

- В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю

#### **Стиль “золотої середини”**

- Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

#### **Командний стиль**

- Його характеризують прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим.

Рис. 2. Стилі керівництва – модель управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона [1]

Українським фахівцем В. П. Захаровим обґрунтовано авторську класифікацію стилів керівництва, які адаптуються й до умов організацій, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Він виділяю наступні їх види (рис. 3).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково виробниче підприємство Укрінтех» є агентом по торгівлі товарів машинобудування та забезпечує імпорт технічного обрання на український ринок. Управління в організації здійснюється колегіальним органом – радою директорів, що складається з 5 членів (4 члени ради директорів – це представники власників та персоналу організації, 1 член ради директорів – це незалежний директор, запрошений в організацію). Оцінка відбувалася за результатами анкетуван-

ня всього персоналу ТОВ «НВП «Укрінтех», у складі 78 чоловік. Результати наведено на рис. 4–6.

#### **Адміністратор**

- Керівник підприємства воліє самостійно приймати всі рішення, до кінця відстоює свою позицію, всі ідеї співробітників ретельно обмірковує, однак не завжди до них прислухається. Він завжди діє по одній і тій самій схемі, що, на його думку, підходить для всіх випадків життя, тому всі нововведення сприймає неохоче, насторожено. У своїй управлінській діяльності він керується принципом: критика одного співробітника — стимул для активної роботи інших працівників.

#### **Інтегратор**

- «Коллектив насамперед!» — такий девіз вашого керівника, тому основне для нього — доброзичлива атмосфера в колективі. Він завжди прислухається до думки своїх співробітників, до обговорення питань, пов'язаних з модернізацією виробництва, впровадження нових технологій. До обрання працівників на нові посади активно залучаються всі члени трудового колективу. Керівник охоче йде на компроміси, не любить критики, прагне працювати з людьми, які є професіоналами у своїй справі, у разі виникнення виробничих проблем звертається тільки до них.

#### **Організатор**

- Ваш керівник наділений чудовими організаторськими здібностями, він швидко приймає важливі рішення, з інтересом стежить за новими ідеями, активно впроваджує їх у виробництво. У разі виникнення виробничих проблем, не боїться звертатися за порадю до інших співробітників, охоче погоджується з їхньою думкою, якщо вона розумна і раціональна. Серед його безумовних переваг вимогливість, об'єктивність, уміння критикувати співробітників, не зачіпаючи їхнього самолюбства.

Рис. 3. Стилі керівництва за В. П. Захаровим [2]

Проведемо дослідження стилів керівництва за розглянутими методиками на українському суб'єкті господарської діяльності – ТОВ «НВП «Укрінтех».

Відповідно до класичної класифікації стилів керівництва персонал оцінив стиль ради директорів в цілому наступним чином: 45% – авторитарний; 37% – демократичний; 18% – ліберальний.

В цілому стиль керівництва можна охарактеризувати, як авторитарно-демократичний з тенденцією до переходу до демократичного менеджменту. Керівництву доцільно більше залучати персонал до прийняття рішень на місцях та делегування повноважень.

Відповідно до моделі управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутонна персонал організації оцінив стиль керівництва ради директорів наступним чином: Невтручання – 10%; Стиль керівництва “сільським клубом” – 15%; Стиль “керівництво завданнями” – 26%; Стиль “зо-

лотої середини” – 40%; Командний стиль – 9% (рис.4). Керівництву необхідно орієнтуватися на командний стиль, адже він є найбільш ефективним, необхідно більше співпрацювати с персоналом та поглиблювати зв’язки на всіх рівнях менеджменту.

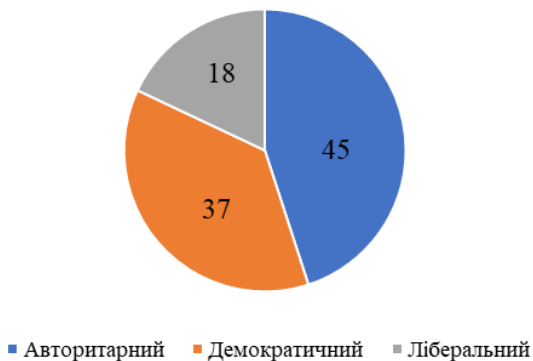


Рис. 4. Оцінка стилю керівництва ради директорів ТОВ «НВП «Укрінтех», % (проведено авторами за джерелом [3])



Рис. 5. Оцінка стилю керівництва ради директорів ТОВ «НВП «Укрінтех» за моделлю управлінської сітки, % (проведено авторами за джерелом [3])

Відповідно за методикою оцінювання стилів керівництва за В.П. Захаровим отримано наступні результати оцінки (рис.6).

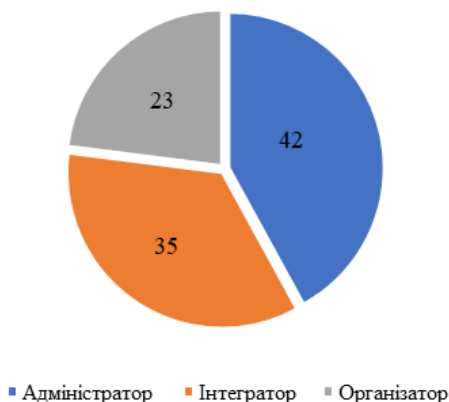


Рис. 6. Оцінка стилю керівництва ради директорів ТОВ «НВП «Укрінтех» за методикою В. П. Захарова, % (проведено авторами за джерелом [3])

Більшість персоналу оцінили стиль керівництва ради директорів, як зосереджену на адмініструванні – 42%. Лише 23% оцінили підхід до керівництва як організаторський, тобто найбільш підходящий для розвитку компанії.

Таким чином, отримані результати оцінки свідчать про достатньо високий та професійний рівень керівництва організацією, однак одразу можна виділити його недоліки – недостатній зворотній зв'язок з персоналом та використання здебільшого авторитарних форм керівництва, що не є доцільним в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Психологічні особливості керівництва. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/322.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html) (дата звернення: 15.09.21)

2. Визначення стилю керівництва. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=624> (дата звернення: 15.09.21).
3. ТОВ «НВП «Укрінтех». URL: <https://ukrintech.com.ua/ua> (дата звернення: 15.09.21)

## REFERENCES

1. Psihologichni osoblivosti kerivnictva. (2021). URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/322.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html) [in Ukrainian].
2. Vznachennya stilyu kerivnictva. (2021). URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=624> [in Ukrainian].
3. TOV «NVP «Ukrintekh». (2021). URL: <https://ukrintech.com.ua/ua> [in Ukrainian].

**Ковалко Наталія Миколаївна**

*доктор юридичних наук,*

*доцент кафедри фінансового права Інституту права,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОБУДОВУ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПРАВА

У статті висвітлюється питання системи фінансового права та існуючих теоретичних та практичних проблем, які обумовлені відсутністю єдності поглядів щодо детермінації її побудови. На підставі проведеного наукового аналізу та дослідження автор робить висновки про необхідність застосування комплексного підходу до вивчення системи фінансового права, а також наголошує на необхідності переосмислення її змістовного наповнення з огляду на бурхливий розвиток фінансового законодавства та соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні.

**Ключові слова:** фінансова система, фінансово-правова наука, система фінансового права, фінансовий кодекс, кодифікація.