

## ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

*Поясник Г.В., канд. техн. наук, доцент*

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

**Постановка проблемы.** Менеджмент персонала (трудового коллектива) предприятия – это очень сложная и ответственная задача, от эффективности которой зависит прибыльность и конкурентоспособность предприятия.

Согласно экономической энциклопедии, стиль управления – это проявление определенных личных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, способах решения производственных и других проблем [1].

Эффективность организации во многом определяется личностью руководителя и его стилем руководства. Стиль руководства характеризует отношения в системе «руководитель – подчиненный» и определяется как система управленческих методов, которая устоялась в результате постоянного использования в практической деятельности руководителя. Стиль руководства – это характеристика аппарата управления организации [2].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Один из выдающихся научных деятелей в области психологии управления персоналом Курт Левин выделил три стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный [3]. Среди современников в наиболее полной мере данный аспект менеджмента был рассмотрен Дэйвом Ульрихом и Ларри Боссиди, которые изучали новейшие стили управления персоналом в контексте современного ведения бизнеса [4; 5]. Кроме выше указанных научных деятелей, не последнюю роль в изучении процесса управления персоналом сыграли Блейк Р.Р., Мутон Дж.С., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. и др. [6; 7].

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** В данной ситуации таковыми являются, в первую очередь, несколько устаревшее понимание термина «стиль управления персоналом». Также ошибочным является мнение, что существует определенная «идеальная схема менеджмента». На самом деле, эффективность стилей менеджмента зависит от ряда факторов, которые обуславливают особенности взаимодействия руководителя и подчиненных. Кроме того, не следует забывать, что существуют отрасли бизнеса, где одни стили менеджмента являются более подходящими в силу ряда причин.

**Формулирование целей статьи.** Менеджмент играет огромную роль в управлении предприятием, т.к. знание стиля руководства позволяет решить проблему профессиональной пригодности административного резерва. Основной целью статьи является подробное рассмотрение и изучение различных стилей менеджмента, выявление их преимуществ и недостатков, а также определение оптимального стиля управления для современного предприятия.

**Изложения основного материала исследования.** Стиль управления предопределяется особенностями организации и представляет собой систему методов воздействия руководителя на подчиненных, а также стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя [8].

Существует несколько стилей управления трудовым коллективом. Но основными являются: авторитарный стиль, несколько схожий с диктатурой; либеральный стиль, в котором руководство почти не вмешивается в работу сотрудников, предоставляя им практически полную автономию в выполнении работы и выборе заданий; демократический стиль, когда руководство подразделения осуществляется коллегиально при участии самих сотрудников. Каждый из данных стилей имеет определенные недостатки и сильные стороны.

Исторически первым на предприятиях появился авторитарный метод управления. Он подходит для большинства предприятий, не зависимо от их профессиональной ориентации (исключая творческие). Однако, рекомендуется его использовать лишь в кризисные времена, когда предприятие может прекратить свое существование.

Он основан на прямом игнорировании подчиненных и на руководстве лишь одного человека, который является официальным лидером компании. Этот стиль хорошо проявляет себя в кризисных ситуациях. К таковым стоит отнести кризис на предприятии, требующий быстрого принятия решения и столь же быстрого его выполнения. В таких случаях скорость действий подразделений компании и каждого сотрудника является приоритетной задачей менеджера и ради нее стоит на некоторое время забыть про корпоративную этику и про некоторые права сотрудников, так как, чем быстрее будет решена проблема, тем меньшими будут убытки предприятия. Временное использование авторитарного стиля менеджмента позволит укрепить уважение персонала к руководителю и оптимизировать работу структурного подразделения. Характерными особенностями данного стиля являются:

- абсолютная власть руководителя по отношению к подчиненным;
- жесткий стиль управления, при котором интересы сотрудников почти полностью игнорируются;
- крайне нервная обстановка в коллективе.

Данный стиль управления имеет некоторые преимущества, в которых просматриваются и существенные недостатки. При авторитарном стиле управления руководитель рассчитывает исключительно на себя и настолько жестко ведет себя с подчиненными, что вероятность возникновения ошибок с их стороны крайне минимальна, но от ошибок руководителя коллектив никак не застрахован.

Положительной тенденцией в данном виде менеджмента является увеличение трудоотдачи подчиненных, которые в условиях постоянного напряжения вынуждены больше работать, лишь бы сохранить свое рабочее

место. Особенно данный вид менеджмента эффективен при высоком уровне безработицы, когда сотрудники будут терпеть данную политику руководства, так как не имеют альтернативны. Такой метод неприемлем при работе с творческим коллективом, в котором работникам требуется некий уровень свободы. Также излишняя нервозность, вызванная руководителем, «тонизирует» сотрудников лишь поначалу. Также основным недостатком такого стиля управления является зависимость судьбы предприятия от решения одного человека, которое может быть некомпетентным. Подобный риск присущ многим фирмам, однако при демократическом стиле руководства судьба коллектива зависит от большего количества людей, что несколько снижает уровень риска.

Следующим стилем управления, который начал массово применяться в бизнесе, является демократический. Как следует из названия, его особенностями является:

- большой уровень внимания, оказываемый руководством к правам подчиненных;
- участие большинства сотрудников в той или иной степени в управлении отделом либо предприятием;
- уменьшение власти руководителя в решении определённых проблем и обсуждение последних с подчиненными.

Демократический стиль менеджмента позволяет решить ряд проблем, так как при данном стиле управленческие решения принимаются несколько большим кругом лиц, что позволяет избежать субъективных ошибок, неизбежных при власти одного руководителя. Данный стиль прекрасно себя проявляет при работе в относительно стабильной обстановке в долгосрочный период. Подобный стиль подходит большинству предприятий, независимо от их рода деятельности, однако эффективен только в относительно «спокойное» время. Присутствие внимания к интересам подчиненных повышает их лояльность к предприятию и благотворно сказывается на производительности труда и на отношениях внутри коллектива. В тоже время, при кризисных ситуациях данный стиль проявляет ряд своих отрицательных сторон. Главным отрицательным фактором в предприятии, использующим демократический стиль менеджмента, является большое количество руководителей, что увеличивает время принятия управленческого решения и его приведения в жизнь. Также увеличиваются затраты предприятия на содержание всех руководителей, что также является недостатком.

Положительными сторонами данного стиля являются более спокойные взаимоотношения в коллективе, снижение уровня нервозности, а, значит, – и текучести кадров [9]. Создание и укрепление «командного духа» в предприятии, использующем данный стиль управления, чаще всего является нормой, что стимулирует работу коллектива и повышает его успешность. Обсуждение ряда проблем руководителем с подчиненными может привести к нахождению лучшего пути решения определенной проблемы [2]. С другой стороны, данный стиль управления имеет ряд существенных недостатков. Так,

расходы на персонал, по сравнению со стилем авторитарного менеджмента, существенно повысятся. И речь идет не только о повышении заработной платы, но и об различных непроизводительных тратах времени, которые возникают на предприятиях при передаче управленческих решений. Также, при данном стиле руководства при неумении лидера правильно руководить подчиненными и при его излишнем либерализме основная задача предприятия из получения прибыли превращается в опеку над сотрудниками, что в корне неверно.

Последней разновидностью менеджмента является либеральный менеджмент. В нашей стране он менее распространен, чем два других вида, в силу того, что руководство осуществляется самими сотрудниками, а руководитель практически полностью отстраняется от самого процесса руководства, присутствуя в основном лишь на совещаниях. Либеральный стиль менеджмента наиболее распространен в предприятиях и объединениях творческой направленности [10]. Руководству приходится считаться с каждым мнением сотрудников и предоставлять им практически неограниченную свободу. Зачастую при использовании такого стиля менеджмента руководитель играет лишь номинальную роль и не имеет реальной полноты власти. В творческих объединениях данный стиль управления необходим, поскольку сотрудники, недовольные своим руководством хотя бы в малой степени, могут не справиться с необходимым заданием, либо же просто его не выполнить. Данный стиль абсолютно неприемлем в обычных коллективах, поскольку отсутствие «твердого» руководства приведет к разнобою среди отделов предприятия и вызовет его неспособность работать, как единый слаженный механизм.

Работники при таком стиле менеджмента имеют практически полную свободу действий и выбора (в том числе и выбора отказаться от порученного руководителем задания). В силу этого, либеральный менеджмент используется в основном в творческих объединениях и структурных подразделениях, когда незаинтересованность работника в его задании для фирмы будет губительнее, чем его отказ от работы. В обычном же предприятии при данном стиле управления быстро воцарится анархия [8].

Как видно из вышесказанного, нельзя подобрать идеальный стиль управления, который был бы одинаково хорош для разных коллективов. Более того, даже в пределах небольшого коллектива нельзя постоянно придерживаться одного стиля управления. Это вызывает усиление отрицательных сторон определенного стиля менеджмента и их доминирование над положительными сторонами. Следовательно, стили управления необходимо периодически менять для повышения работоспособности коллектива. В крупных компаниях данная тактика будет несколько усложнена, так как возникнет «эффект масштаба», однако на уровне отдельных структурных подразделений компании все же необходимо с определенной периодичностью изменять методы руководства.

Одной из ключевых проблем является слабая мотивация сотрудников и отсутствие эффективных методов их стимулирования.

Ключевым минусом в такой системе является назначение сотрудников часто с использованием интуиции, а не специальных тестов, разработанных и предназначенных для этого. Традицией стало назначать на вакантные должности тех сотрудников, которые более лояльны к вышестоящим, даже если они не являются высококлассными профессионалами. Так образуются «кланы», которые мешают предприятию использовать имеющиеся у него кадровые резервы.

**Выводы из проведенного исследования.** Следует отметить, что не существует идеального стиля управления персоналом. Каждая конкретная ситуация требует своего оригинального подхода к ней. В то же время не каждый стиль менеджмента будет подходить для всех предприятий в силу его особенностей. Потому важно понимать, в каких ситуациях определенный вид менеджмента наиболее необходим и где его недостатки не будут столь важны. Таким образом, в большинстве случаев главную роль играет не тип предприятия и его специфика, а условия, в которых предприятие в данный момент развивается.

#### **Перечень ссылок**

1. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
2. Гендик Б., Кочетова В. Основы управления персоналом. СПб.: Питер, 2013. 180 с.
3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб.: Речь, 2000. 408 с.
4. Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей. М.: «Альпина Паблишер», 2012. 328 с.
5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: «ИД «Вильямс», 2007. 304 с.
6. Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления. К., 1990. 180 с.
7. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учебник. М.: Издат. центр «Академия», 2000. 452 с.
8. Горбунов О. Д. Организационные структуры системы менеджмента предприятия. М.: Лаборатория Книги, 2011. 163 с.
9. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2004. 504 с.
10. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект Пресс, 2002. 279 с.

#### **References**

1. Mochernyn, S. V. (2002), *Economic Encyclopedia: Three volumes. V. 3* [*Ekonomichna entsyklopediia: U tr'okh tomakh. T. 3*], K.: Publishing Center "Academy", 952 p.
2. Gendik, B., Kochetova, V. (2013), *Fundamentals of personnel management. [Osnovy upravleniya personalom]*, St. Petersburg: Peter, 180 p.
3. Levin, K. (2000), *Resolution of social conflicts [Razreshenie social'nyh konfliktov]*, St. Petersburg: Speech, 408 p.
4. Bossidy, L., Charan, R. (2012), *The Discipline of Getting Things Done [Ispolnenie. Sistema dostizheniya tseley]*, M.: "Alpina Publisher", 328 p.

5. Ulrich, D. (2007), *Effective HR management: the new role of an HR manager in an organization* [Jeffektivnoe upravlenie personalom: novaja rol' HR-menedzhera v organizacii], M.: "Publishing House" Williams", 304 p.

6. Blake, R. R., Mouton, J. S. (1990), *Scientific management methods*. [Nauchnye metody upravlenija], K., 180 p.

7. Dyatlov, V. A., Kibanov, A. Ya., Odegov, Yu. G., Pikhalo, V. T. (2000), *Human Resources* [Upravlenie personalom], Textbook, M.: Publishing. Center "Academy", 452 p.

8. Gorbunov, O. D. (2011), *Organizational structures of the enterprise management system* [Organizacionnye struktury sistemy menedzhmenta predpriyatija], M.: Laboratory Books, 163 p.

9. Vesnin, V. R. (2004), *Management: a textbook* [Menedzhment: uchebnik], M.: Prospect, 504 p.

10. Pugachev, V. P. (2002), *Organization personnel management: a textbook* [Rukovodstvo personalom organizacii: uchebnik], M.: Aspect Press, 279 p.

## РЕФЕРАТИ РЕФЕРАТЫ ABSTRACTS

**УДК 658.3; JEL Classification: M 120**

### **Поясник Г.В. ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Мета.** Метою даного дослідження є детальний розгляд і вивчення різних стилів менеджменту, виявлення їх переваг та недоліків, а також визначення оптимального стилю управління для сучасного підприємства. **Методика дослідження.** Методичною основою роботи є наукові праці видатних вчених і матеріали періодичних видань. У роботі використано метод аналізу та синтезу при дослідженні авторитарного, демократичного та ліберального стилів управління, їх переваг і недоліків. **Результати.** В роботі розглянуті різні стилі менеджменту: авторитарний стиль – менеджмент, трохи схожий з диктатурою; ліберальний стиль – менеджмент, у якому керівництво майже не втручається в роботу співробітників, надаючи їм практично повну автономію у виконанні роботи та виборі завдань; демократичний стиль – менеджмент, у якому керівництво підрозділом виконується колегіально за участю самих співробітників. Проведено аналіз кожного зі стилів управління з визначенням їх позитивних і негативних сторін. Визначено відповідності різних стилів менеджменту певним господарським ситуаціям. **Наукова новизна.** Розглянуті три стилі управління є ефективними для різних підрозділів підприємства та вирішення різних виробничих проблем, де найважливіше завдання керівника полягає у виборі такого стилю управління, який надасть максимальний ефект для працівника та роботодавця. **Практична значущість.** Отримані результати дослідження дозволяють встановити такі взаємовідносини між керівником і підлеглими, де керівник повинен себе вести так, щоб в залежності від ситуації,

яка складається на виробництві, їхні відносини мали максимальну продуктивність в діяльності підприємства.

**Ключові слова:** менеджмент; стиль управління; керівник; підлеглий; розвиток; ефективність.

**УДК 658.3; JEL Classification: M 120**

### **Поясник Г.В. ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Цель.** Целью данного исследования является подробное рассмотрение и изучение различных стилей менеджмента, выявление их преимуществ и недостатков, а также определение оптимального стиля управления для современного предприятия. **Методика исследования.** Методической основой работы являются научные труды выдающихся ученых и материалы периодических изданий. В работе использован метод анализа и синтеза при исследовании авторитарного, демократического и либерального стилей управления, их преимуществ и недостатков. **Результаты.** В работе рассмотрены различные стили менеджмента: авторитарный стиль – менеджмент, несколько схожий с диктатурой; либеральный стиль – менеджмент, в котором руководство почти не вмешивается в работу сотрудников, предоставляя им практически полную автономию в выполнении работы и выборе заданий; демократический стиль – менеджмент, в котором руководство подразделением выполняется коллегиально при участии самих сотрудников. Проведен анализ каждого из стилей управления с определением их положительных и отрицательных сторон. Определены соответствия различных стилей менеджмента определенным хозяйственным ситуациям. **Научная новизна.** Рассмотренные три стили управления являются эффективными для различных подразделений предприятия и решения различных производственных проблем, где важнейшая задача руководителя заключается в выборе такого стиля управления, который принесет максимальный эффект для работника и работодателя. **Практическая значимость.** Полученные результаты исследования позволяют установить такие взаимоотношения между руководителем и подчиненными, где руководитель должен себя вести так, чтобы в зависимости от ситуации, которая складывается на производстве, их отношения имели максимальную продуктивность в деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** менеджмент; стиль управления; руководитель; подчиненный; развитие; эффективность.

**UDC 658.3; JEL Classification: M 120**

### **Poyasnik G.V. FEATURES OF PRACTICAL APPLICATION OF VARIOUS MANAGEMENT STYLES**

**Purpose.** The purpose of this study is a detailed review and study of various management styles, identifying their advantages and disadvantages, as well as determining the optimal style of management for a modern enterprise. **Methodology**

*of research.* The methodological basis of the work is the scientific works of outstanding scientists and materials from periodicals. The method of analysis and synthesis was used in the study of authoritarian, democratic and liberal management styles, their advantages and disadvantages. **Findings.** The paper discusses various management styles: an authoritarian style – management, somewhat similar to the dictatorship; a liberal style – management, in which leadership almost does not interfere with the work of employees, providing them with practically complete autonomy in the work and choice of tasks; a democratic style – management, when leadership of department is performed collectively with the participation of the employees themselves. The analysis of each of the management styles with the determination of their positive and negative sides are performed. Correspondence of various management styles to certain business situations is determined. **Originality.** The considered three management styles are effective for various departments of the enterprise and for solving the various production problems, where the most important task for the leader is to choose a management style that will bring maximum effect for the employee and the employer. **Practical value.** The results of the study allow to establish such a relationship between the manager and subordinates, where the manager must behave in such a way that, depending on the situation that develops in the production, their relations have maximum productivity in the enterprise.

**Key words:** management; management style; leader; subordinate; development; efficiency.

### **Відомості про автора / Сведения об авторе / About the Author**

Поясник Георгій Володимирович – кандидат технічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: [royasnik1958@ukr.net](mailto:royasnik1958@ukr.net); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7776-9932>. Моб. 050-401-31-82.

Поясник Георгий Владимирович – кандидат технических наук, доцент, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, доцент кафедры экономики и предпринимательства, г. Харьков, Украина.

Royasnik Georgiy – PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.