

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.60>

УДК 339.9

Т. С. Шкарупа,

*студентка 6 курсу, освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0487-8104>*

**МЕХАНІЗМ ВИБОРУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ МЕТОДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕШІТКИ**

T. Shkarupa,

*6th year student, educational program "Management of foreign economic activity",
Karazin Kharkiv National University*

**THE MECHANISM OF FOREIGN ECONOMY ACTIVITY ENTERPRISE
MANAGEMENT STYLE CHOICE BASED ON THE MANAGEMENT
GRID METHOD**

Стиль управління – це спосіб, яким керівник управляє підлеглими співробітниками, а також незалежний від конкретної ситуації управління зразок поведінки керівника. За допомогою встановленого стилю управління може досягатись задоволеність роботою та заохочується продуктивність співробітників. Наукова робота присвячена дослідженню методу управлінської решітки Р. Блейка і Дж. Моутона, який використовується для аналізу та опису стилю

управління, що використовується підприємством. Метод управлінської решітки активно використовується для аналізу стилю менеджменту підприємств протягом більш ніж 50 років. Метод Р. Блейка і Дж. Моутона дозволить автору проаналізувати стилі керівництва зовнішньоекономічною діяльністю на базі ТОВ «Аметрін ФК». Зазначений метод допоможе охарактеризувати стиль управління у компанії, яка активно розвивається на фармацевтичному ринку, виділити слабкі та сильні сторони, що стане основою нововведень для підвищення ефективності робочого процесу.

Management style is the way in which a leader manages subordinate employees, as well as a pattern of leader behavior independent of a specific management situation. With the help of an established management style, job satisfaction can be achieved and employee productivity is encouraged. Leadership style is the way in which a manager works to achieve his goals. Management style includes the way a manager plans, organizes, makes decisions, delegates, and manages his staff. This is the way in which the manager manages his subordinate employees, as well as a model of the manager's behavior that is independent of the specific management situation. With the help of an established management style, job satisfaction can be achieved and employee productivity is encouraged. Management styles of the enterprise's foreign economic activity are an active subject of study by Western researchers such as Robert K. Greenleaf, Carl Lewis, Daniel Goleman, Bruce Avolio, and Bernard M. Bass. The scientific work is devoted to the study of the management grid method of R. Blake and J. Mouton, which is used to analyze and describe the management style used by the enterprise. The management grid method has been actively used to analyze the management style of enterprises for more than 50 years. The method of R. Blake and J. Mouton will allow the author to analyze the management styles of foreign economic activity based on Ametrin FC LLC. The specified method will help to characterize the management style of a company that is actively developing in the pharmaceutical market, to highlight weaknesses and

strengths, which will become the basis of innovations to increase the efficiency of the work process. The pharmaceutical market has a flexible and changeable structure, so high-quality effective management is important for pharmaceutical companies. To analyze the management style, you can use the management grid method of R. Blake and J. Mouton. The method of R. Blake and J. Mouton uses two dimensions to characterize the management style - personnel orientation and production orientation. Considering production orientation and people orientation as two independent dimensions was an important step in leadership research. Much of the leadership research conducted in the 1950s focused on these two dimensions.

Ключові слова: *стиль управління, персонал, управлінська решітка, командний стиль, теорія Х Д. МакГрегора.*

Keywords: *management style, personnel, management grid, team style, theory X of D. McGregor.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стиль керівництва – це спосіб, за допомогою якого менеджер працює для досягнення своїх цілей. Стиль управління включає спосіб, яким менеджер планує, організовує, приймає рішення, делегує та керує своїм персоналом. Це спосіб, яким керівник управляє підлеглими йому співробітниками, а також незалежний від конкретної ситуації управління зразок поведінки керівника. За допомогою встановленого стилю управління може досягатись задоволеність роботою та заохочується продуктивність співробітників [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для аналізу стилю керівництва можна використовувати метод управлінської решітки Р. Блейка і Дж. Моутона. Метод Р. Блейка і Дж. Моутона використовує два виміри для характеристики стилю управління – орієнтованість на персонал та орієнтованість на виробництво. Розгляд орієнтації на виробництво та орієнтації на людей як двох незалежних вимірів був

важливим кроком у дослідженнях лідерства. Багато досліджень лідерства, проведених у 1950-х роках були зосереджені саме на цих двох вимірах [2].

Формулювання цілей статті. Отже, Р. Блейк і Дж. Мутон (1960-ті роки) запропонували графічне зображення стилів лідерства через управлінську решітку. Решітка зображає два виміри поведінки лідера: турбота про людей (прийняття потреб людей і надання їм пріоритету) на осі ординат і турбота про виробництво (дотримання жорстких графіків) на осі абсцис, при цьому кожен вимір варіювався від низького (1) до високого (9), таким чином створюючи 81 різну позицію, за напрямом якої керівник може обрати стиль лідерства (рис. 1) [3].

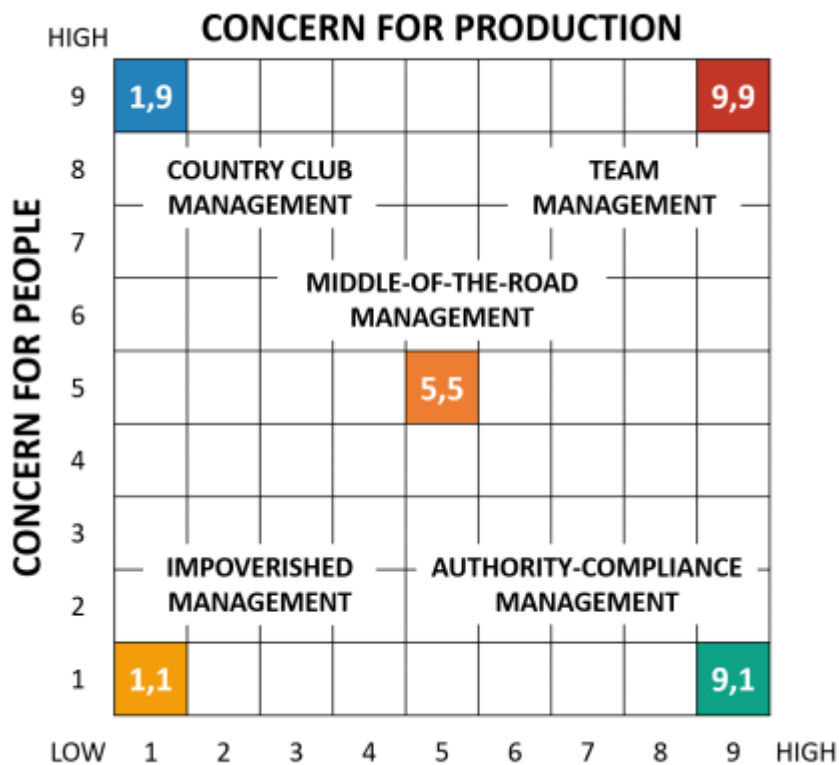


Рис. 1. Управлінська решітка Р. Блейка і Дж. Моутона

Орієнтир на виробництво включає в себе результати, продуктивність, прибуток. Він охоплює як кількість, так і якість і може відобразитися в різних формах. Це може бути виявлено в масштабі

рішення, кількості ідей або продуктів, які розробка перетворює на продукцію, що продається, в облікових записах, оброблених протягом періоду збору, або якості послуг персоналу. Він також може мати форму вимірювання ефективності, кількості виробленого, кількості часу, необхідного для завершення виробництва, обсягу продажів або досягнення заданого рівня якості [4]. Орієнтир на виробництво означає, що керівники спрямовують підлеглих до цілей. Менеджери з таким стилем зазвичай дають інструкції, витрачають час на планування, наголошують на дедлайнах і надають чіткі розклади робочих дій. Вони просто хочуть виконати роботу [5].

Цей орієнтир включає зацікавленість керівника та повагу до виконання завдань, дотримання термінів, досягнення результатів і забезпечення дотримання стандартів якості, встановлення чітких цілей, моніторинг прогресу та вжиття коригувальних заходів, коли це необхідно. Наприклад, керівник, який дуже стурбований виробництвом, з більшою ймовірністю переконається, що терміни дотримані, а проекти завершені вчасно та в межах бюджету [6].

Орієнтир на людей одні виявляють у своїх зусиллях подібатися підлеглим, тоді як інші більше стурбовані тим, щоб підлеглі закінчили свою роботу. Незважаючи на відмінності, отримання результатів, заснованих на повазі та довірі, симпатії, покорі або розумінні та підтримці, є проявом турботи про персонал. Це може бути очевидним через зарплату, виплати, безпеку роботи тощо [4]. Орієнтир на людей означає, що керівники уважно ставляться до персоналу, поважають їхні ідеї та почуття, встановлюють взаємну довіру. Ці керівники доброзичливі, забезпечують відкрите спілкування, розвивають командну роботу та орієнтуються на благополуччя своїх підлеглих [5]. Даний орієнтир включає надання підтримки, пропонування інструктажу та зворотного зв'язку, а також демонстрацію вдячності. Наприклад, лідер, який дуже піклується про людей, з більшою ймовірністю надасть

співробітникам ресурси, щоб вони добре виконували свою роботу та відчували себе добре. Крім того, цей лідер з більшою ймовірністю дозволить співробітникам рости та розвиватися у своїх ролях [6].

Отже, при орієнтації на персонал керівник буде цікавитися, наскільки віддані підлеглі досягненню мети, чи демонструє працівник високу самооцінку, чи задоволені підлеглі міжособистісними стосунками. При орієнтації на завдання керівник буде аналізувати якість існуючих політик і процедур. Наскільки ефективний персонал? Яка ефективність роботи та цінність продукції [7].

Управлінська сітка представлена у вигляді дев'ятибальної шкали, де 1 означає низьку стурбованість, 5 – середню ступінь стурбованості, 9 – високу стурбованість, а цифри між ними позначають проміжні ступені стурбованості. Те, як лідер висловлює ці занепокоєння, характеризує використання влади. Якщо турбота про людей висока в поєднанні з низькою турботою про виробництво, лідер найбільше зважає добробут і щастя людей. І навпаки, якщо турбота про виробництво висока, але турбота про людей низька, лідер орієнтований на ефективність виробництва. Щоб підвищити управлінські компетенції та продуктивність людей, лідер повинен знати різні стилі лідерства. Блейк і Мутон визначили п'ять еталонних стилів, які демонструють значні відмінності в характерних діях і результатах [8].

Таким чином, решітка складається з двох вимірів: один – орієнтир на людей, а інший – орієнтир на завдання. Управлінська решітка допомагає менеджерам визначити свій стиль лідерства за допомогою 5 основних стилів лідерства:

- Збіднене управління (1, 1). Менеджери з таким підходом мають низький рівень за обома параметрами і докладають мінімум зусиль, щоб отримати роботу від підлеглих. Керівник мало піклується про задоволеність співробітників і терміни роботи, в результаті чого в організації панують дисгармонія і дезорганізація. Лідерів називають

неефективними, якщо їхні дії спрямовані лише на збереження роботи та стажу [7].

- Управління завданнями (9, 1). Також називається диктаторським стилем. Тут лідери більше турбуються про виконання завдань і менше піклуються про людей. Стиль заснований на теорії Х Д. МакГрегора. Теорія Х припускає, що працівники спочатку ліниві і будуть по можливості уникати роботи. Тому працівники повинні бути під пильним наглядом, для чого розробляються комплексні системи контролю [5]. Про потреби працівників не дбають, і вони є лише засобом досягнення мети. Лідер вважає, що ефективність може бути досягнута лише за умови правильної організації системи роботи та усунення людей там, де це можливо. Такий стиль, безсумнівно, може збільшити продуктивність організації в короткостроковій перспективі, але через сувору політику та процедури висока плинність кадрів неминуча [6].

- «Золота середина» (5, 5): це в основному компромісний стиль, у якому лідер намагається підтримувати баланс між цілями компанії та потребами людей. Лідер не розширює межі досягнень, що призводить до середньої продуктивності для організації. Тут не повністю задовольняються потреби ні працівників, ні виробництва. Хоча загальний підхід може здатися ефективним, стратегія «золотої середини» не завжди може принести результати, оскільки менеджери можуть почуватися самовдоволеними або байдужими [7].

- «Сільський клуб» (1, 9). Це колегіальний стиль, який характеризується низьким рівнем завдань і високою орієнтацією на людей, де лідер приділяє глибоку увагу потребам людей, створюючи їм дружнє та комфортне середовище. Керівник вважає, що таке ставлення до співробітників призведе до екстра-мотивації та змусить людей працювати самостійно. Однак низька концентрація на завданнях може перешкодити виробництву та призвести до сумнівних результатів [5].

- Командний стиль (9, 9). Стиль, що характеризується зосередженістю на завданнях, базується на теорії У Д. МакГрегора і був названий найефективнішим стилем згідно з Блейком і Мутоном [6]. Теорія У припускає, що задоволені роботою, працівники самомотивовані, можуть бути креативними, відповідальними і приймати лідерські ролі, також можуть бути самокерованими [5]. Керівник вважає, що розширення можливостей, відданість, довіра та повага є ключовими елементами створення командної атмосфери, яка автоматично призведе до високого рівня задоволеності працівників і продуктивності [7].

Характеристика	Стиль керівництва	Результат опитування
A	1,1	A - 4
B	1,9	B - 4
C	5,5	C - 0
D	9,1	D - 4
E	Патерналізм	E - 4
F	9,9	F - 8

Рис. 2. Результат анкетування за методом Р. Блейка та Дж. Моутона

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Для аналізу моделі відносин між керівниками та підлеглими у компанії ТОВ «Аметрін ФК», автор перебуваючи на посаді менеджера зовнішньоекономічної діяльності використовував анкетування, запропоноване Р. Блейком та Дж. Моутоном. В анкетуванні взяли участь 4 менеджери відділу ЗЕД, за допомогою чого було проаналізовано стиль керівництва. Результат показав, що найбільше відповідей (8 відповідей) характеризує стиль управління як Командний (9,9) (рис. 2).

Таким чином, керівники ТОВ «Аметрін ФК» вважають, що розширення можливостей, відданість, довіра та повага є ключовими елементами створення командної атмосфери, яка автоматично призведе

до високого рівня задоволеності співробітників і продуктивності. Цей стиль часто вважається найефективнішим і рекомендований керівникам, оскільки члени організації працюють разом, щоб виконувати завдання та підтримувати хороші стосунки. Цей підхід значною мірою залежить від того, щоб підлеглі відчули себе конструктивною частиною організації, заохочуючи командну роботу та відданість, залучаючи їх до прийняття рішень, виявляючи повагу та взаємну довіру.

Література

1. Valamis Group (2022) Management Styles Режим доступу: <https://www.valamis.com/hub/management-styles>, дата звернення 10.11.2022
2. Заїка, О. В., Кудінова, М. М., Шутце, О. В. (2021) Оцінка стилю керівництва зовнішньоекономічною діяльністю підприємства Режим доступу: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/20783/1/doc10.pdf>, дата звернення 10.11.2022
3. Management Study Guide (2021) Blake and Mouton's Managerial Grid Режим доступу: <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>, дата звернення 10.11.2022
4. Blake. R., Mouton. J. (1989) The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence Режим доступу: <https://store.gulfenergyinfo.com/aboutus.asp>, дата звернення 11.11.2022
5. Blake. R., Mouton. J. (1981) The Versatile Manager: The Grid Profile Режим доступу: <https://www.worldcat.org/title/7184828>, дата звернення 12.11.2022
6. Molloy. P. (1998) A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture Режим доступу: https://www.gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational%20Behaviour-1/UNIT%20V%20Managerial%20%20Grid.pdf, дата звернення 13.11.2022
7. Jason Gordon (2022) Blake and Mouton's Leadership Model (Managerial Grid) - Explained Режим доступу: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/blake-and-moutons-leadership-model, дата звернення 14.11.2022

8. Lars de Bruin (2020) Blake and Mouton Managerial Grid: A Behavioural Approach towards Management and Leadership Режим доступу: <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>, дата звернення 15.11.2022

References

1. Valamis Group (2022), “Management Styles”, available at: <https://www.valamis.com/hub/management-styles>, (Accessed 11/10/2022).

2. Zaika, O. V., Kudinova, M. M. and Shutze, O. V. (2021), “Evaluation of the management style of the foreign economic activity of the enterprise”, available at: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/20783/1/doc10.pdf>, (Accessed 11/10/2022).

3. Management Study Guide (2021), “Blake and Mouton’s Managerial Grid”, available at: <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>, (Accessed 11/10/2022).

4. Blake, R. and Mouton, J. (1989), “The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence”, available at: <https://store.gulfenergyinfo.com/aboutus.asp>, (Accessed 11/11/2022).

5. Blake, R. and Mouton, J. (1981) The Versatile Manager: The Grid Profile, available at: <https://www.worldcat.org/title/7184828>, (Accessed 11/12/2022).

6. Molloy, P. (1998), “A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture”, available at: https://www.gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational%20Behaviour-1/UNIT%20V%20Managerial%20%20Grid.pdf, (Accessed 11/13/2022).

7. Gordon, J. (2022), “Blake and Mouton's Leadership Model (Managerial Grid) – Explained”, available at: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/blake-and-moutons-leadership-model, (Accessed 14.11.2022).

8. de Bruin, L. (2020), “Blake and Mouton Managerial Grid: A Behavioral Approach towards Management and Leadership”, available at: <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>, (Accessed 15.11.2022).

Стаття надійшла до редакції 06.12.2022 р.

*Додаток А. Анкетування для визначення стилю керівництва відповідно до Managerial
Grid III: The Key to Leadership Excellence*

Анкета	
Ініціатива	А Керівник ініціює достатньо для функціонування робочого процесу
	Б Керівник ініціює дії для допомоги та підтримки інших.
	С Керівник прагне підтримувати стабільний темп.
	Д Керівник повністю веде себе та інших.
	Е Керівник наголошує на лояльності та висловлюванні вдячності тим, хто підтримує його.
	Ф Керівник докладає багато зусиль, щоб інші з ентузіазмом приєдналися до процесу.
Запит	А Керівник погоджується з наданими йому фактами, переконаннями та позиціями.
	Б Керівник шукає факти, переконання та позиції, які свідчать про те, що все добре. Не любить кидати виклик іншим.
	С Керівник прийме речі за чисту монету, але перевіряє факти, переконання та позиції, якщо це критично важливо.
	Д Керівник досліджує факти, переконання та позиції, щоб контролювати, щоб ніхто не помилився.
	Е Керівник ще раз перевіряє те, що говорять інші, і перевіряє їхні позиції, перш ніж робити компліменти.
	Ф Керівник шукає інформацію і перевіряє її. Запрошує, прислухається до думок інших і визнає їх.
Адвокація	А Керівник відповідає, якщо його запитують, але уникає ставати на чийсь сторону, не розкриваючи своїх думок, поглядів чи ідей.
	Б Навіть маючи деякі застереження, приймає думки, погляди та ідеї інших.
	С Керівник намагається йти назустріч іншим і висловлювати свої думки, погляди та ідеї.
	Д Керівник відстоює свої думки, погляди та ідеї, навіть якщо це означає відкидання інших.
	Е Керівник дотримується твердих переконань, але дозволяє іншим висловлювати ідеї та допомагає їм мислити об'єктивно.
	Ф Керівник висловлює свої переконання та занепокоєння, але якщо думка інших виявляється обґрунтованішою, він це визнає.
Вирішення конфліктів	А Керівник намагається триматися подалі від конфлікту, залишаючись нейтральним.
	Б Керівник уникає конфліктів, але якщо вони виникають, тримає людей разом заспокійливими почуттями.
	С Керівник намагається знайти розумну позицію, яку інші вважатимуть прийнятною, коли виникає конфлікт.
	Д Керівник намагається врегулювати конфлікт, коли він виникає, або намагається виграти свою позицію.
	Е Керівник припиняє конфлікти, коли вони виникають, але дякує людям за те, що вони висловлюють свою думку.
	Ф Шукає причини конфліктів, вирішую їх можливі причини.
Прийняття рішень	А Керівник дозволяє іншим приймати рішення.
	Б Керівник приймає рішення, які підтримують відносини та спонукають інших приймати рішення.
	С Керівник шукає рішень, які приймають інші.
	Д На керівника рідко впливають інші, і він сам приймає рішення.
	Е Керівник докладає зусиль, щоб його рішення приймалися, і за ним має бути останнє слово.
	Ф Керівник шукає розуміння та згоди інших, оскільки вважає важливим прийняти обґрунтоване рішення.
Критика	А Керівник уникає відгуків.
	Б Керівник уникає негативних відгуків, але підбадьорює, коли є можливість.
	С Керівник дає непрямий відгук як пропозицію щодо покращення.
	Д Керівник виявляє слабкі місця, щоб оцінити їх.
	Е Керівник надає відгук іншим і вважає, що прийняти його в їхніх інтересах.
	Ф Керівник заохочує двосторонній зворотний зв'язок, щоб покращити продуктивність.
А - 4	
Б - 4	
С - 0	
Д - 4	
Е - 4	
Ф - 8	