

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки, соціально-гуманітарних та  
фундаментальних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Основи авіаційного менеджменту і логістики»  
вибірковий компонент  
освітньо-професійної програми  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**173 Авіоніка  
(Авіоніка)**

**за темою № 7 - Керівництво та лідерство в менеджменті авіаційних  
підприємств**

**Кременчук 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 27.11.2023 № 10

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 20.11.2023 № 4

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з соціально-гуманітарних дисциплін  
Протокол від 24.11.2023 № 10

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, протокол від 16.11.2023 № 9.

**Розробники:**

*Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., Рудь Ю.Л.*

**Рецензенти:**

- 1. Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист Пушкар О.І.*
- 2. Директор Філії Класичного приватного університету у м. Кременчук, к.е.н., Меньяйлова Г.Є.*

## План лекції

1. Поняття і сутність лідерства.
2. Поведінкові теорії лідерства.
3. Ситуаційні теорії лідерства.

## Рекомендована література:

### Основна

1. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2015. 268 с.
2. Біловодська О.І. Логістика. Теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 256 с.
3. Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
4. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
5. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
10. Окландер Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
11. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
12. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 312 с.
13. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник. Харків : Інжек, 2010.- 440 с.
14. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн.К. ЦУЛ, 2013. – 224 с.
15. Управління бізнесом: Навч.посібн. Київ: НУБіП, 2019. 401 с.
16. Управління організаційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
17. Управління персоналом : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
18. Управління персоналом : підручник. Київ: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
19. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ

спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

20. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

21. Хромов О. П. Логістика, Видавництво – Бурун Книга, 2012. 224 с.

22. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Автоматизація транспортної логістики. URL: <http://www.armatel.com.ua/solutions/logdep/>. (дата звернення: 25.08.2023).

2. Бізнес-інформ. Міжнародний науковий журнал. URL: <http://www.business-inform.net/main>. (дата звернення: 25.08.2023).

3. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <http://www.dssu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

4. Європейська спілка транспортників України URL: <http://www.estu.com.ua/news.html>. (дата звернення: 25.08.2023).

## **Текст лекції**

### **1. Поняття і сутність лідерства**

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) утручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

- 1) повноваження;

- 2) вплив;
- 3) влада.

**Повноваження** являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

**Вплив** - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

**Можливість** впливати на поведінку інших людей і називається **владою**.

Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”? Влада *лише частково визначається повноваженнями*.

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”.

Відрізняють такі основні форми влади (див. рис. 7.1).

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них.

**Переконання** ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

**Залучення до участі.** Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх

участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття “лідерство”.

### **Основні форми влади**

**Влада, яка базується на примушенні** – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця

**Влада, яка базується на винагороді** – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби

**Експертна влада** – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

**Еталонна влада (влада прикладу)** – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього

**Традиційна влада** – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов’язок – виконувати їх

### **Основні форми впливу**

**Переконання** – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо

**Вплив через участь** – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Рис. 7.1. Основні форми влади та впливу

**Лідерство** – це **здатність** чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

## **2. Поведінкові теорії лідерство**

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у

процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи:

- 1) підхід із позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

**Підхід із позицій особистих якостей керівника.** В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо.

**Поведінковий підхід.** Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, **як керівник поводить себе зі своїми підлеглими**. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

***Стиль керування*** – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі

***Автократично-демократичний континуум стилів керування.*** В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно “**теорії Х**” працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

“Теорія Х” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, щоб нав’язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади

автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

**Характерні риси авторитарного стилю керівництва:**

- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За “теорією Y”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування.

**Для демократичного стилю керування характерними є:**

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у *моделі авторитарно-демократичного діапазону стилів керування* Танненбаума-Шмідта (рис. 7.2)

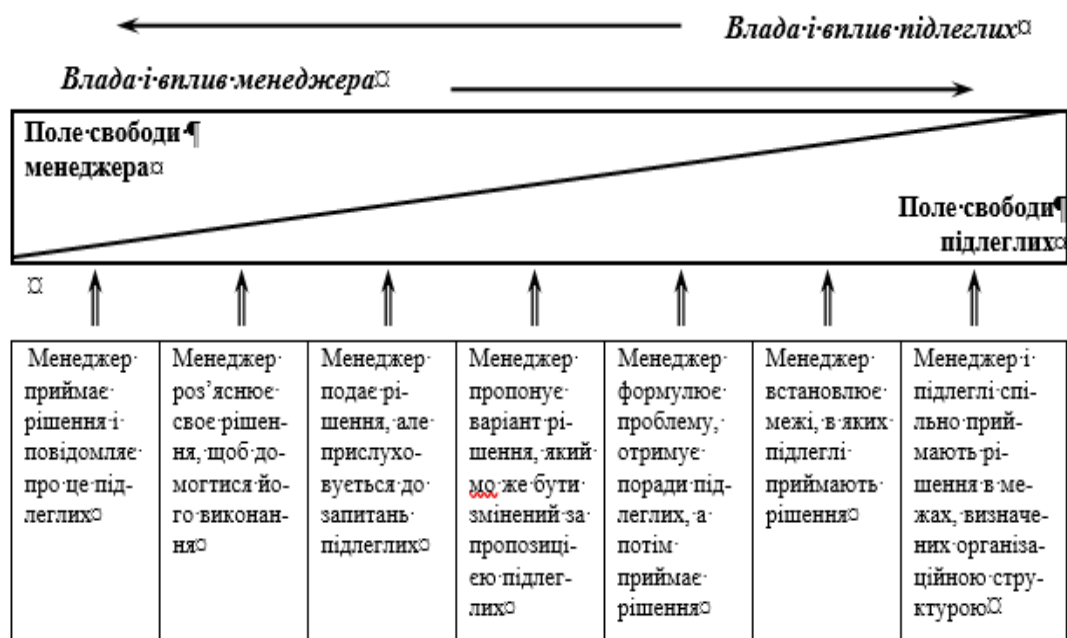


Рис. 7.2. Континуум стилів керування Танненбаума - Шмідта

**Ліберальний стиль керування.** Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.



Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) **автократичне керування** порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) **наслідки ліберального керування:**

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

**Діапазон стилів керування Р. Лайкерта.** Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

- 1) стиль керування зосереджений на роботі;
- 2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт запропонував 4 базові системи стилів керування.

- 1) експлуататорсько-авторитарна;
- 2) прихильно-авторитарна;
- 3) консультативно-демократична;
- 4) партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта четверта система є найбільш дієвою.

**Двомірне трактування стилів керування.** Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей).

З'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування.

Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від **1** до **9**, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль керування визначається за обома критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначили чотири граничних та одну середню позиції ГРІД (рис. 9.3).



Рис. 7.3. Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем є поведінка керівника у позиції 7.3.

Дев’ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутон пов’язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: “Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик”.

Крім того, Блейк та Моутон виокремили три *додаткових стилі керування*, які розглядаються як певні сполучення п’яти “чистих” стилів:

1) **патерналізм** - сполучення стилю **9.1** (управління та контроль) із стилем **1.9** (система заохочення). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому працівники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2) **опортунізм** – сполучення будь-яких або усіх стилів управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

3) **фасадизм** або зовнішнє благополуччя – імітація ситуації **9.9** з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

### **3. Ситуаційні теорії лідерство**

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуаційні фактори*.

**Метою** сучасних ситуаційних теорій лідерства є **визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям**. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

**Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера**. В моделі Ф. Фідлера враховані *три фактори*:

1) **характер відносин між керівником та підлеглими** (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) **структура завдання підлеглому** (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) **посадові повноваження керівника** (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (**базові положення теорії**), що:

- стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

- керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

- необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує **баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника**.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК).

Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара. *В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під “зрілістю” розуміється:*

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою конкретної особи або групи виконавців, а швидше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Модель “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара схематично представлена на рис. 7.4.

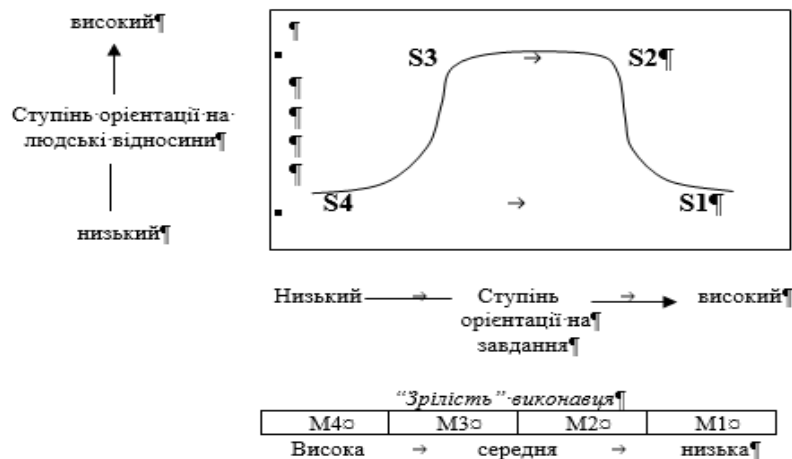


Рис. 7.4. Ситуаційна модель керування П. Херсі та К. Бланшара

У моделі визначені **4 стилі керування** залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

**S 1 – “давати вказівки”.** Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль призначений для підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (**M1**). У даному випадку підлегли або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

**S 2 – “продавати”.** Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлегли бажать приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня “зрілості” (**M2**). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

**S 3 – “залучення”.** У такій ситуації підлегли спроможні, але не бажать відповідати за виконання завдання. Підлегли знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – **M3**). Проте вони

мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

*S 4 – “делегування”*. Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.