

ФУРМАН Оксана Євстахіївна, МАТІЯШ Вадим Русланович

ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ПСИХОЛОГІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВПЛИВУ

Oksana FURMAN, Vadym MATIYASH
**DEMOCRATIC MANAGEMENT STYLE AND
PSYCHOLOGICAL EFFECTIVENESS OF ITS INFLUENCE**DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2025.01.166>

УДК: 1159.922.27:316.6:331.1

*«Чудо демократії в тому, що дурнів переважна більшість,
а їх обдурити набагато простіше, ніж підпорядкувати розумних»
(Вінстон Черчилль)*

Постановка наукової проблеми. В умовах динамічних соціальних, економічних та технологічних змін надзвичайно значущою постає важливість належного управління організацією. Сучасне суспільство переживає період глобальних трансформацій, коли інновації, інформаційні технології та зміни у сприйнятті ролей працівника й менеджера формують нові вимоги до чинних управлінських практик впливу. У цьому контексті *стиль управління*, який застосовує керівник, значною мірою впливає як на ефективність функціонування організації, так і на повноту мотивації та задоволення її працівників. Оскільки у процесі організаційної взаємодії різні стилі управління, такі як авторитарний, демократичний чи ліберальний, демонструють різні практичні результати впливу, то відповідний стиль адміністрування здатен не тільки підвищити економічну продуктивність діяльності організації, а й створити сприятливу атмосферу для розвитку порозуміння й гармонійних міжособистісних стосунків працівників, сприяючи ефективній командній роботі та забезпечуючи високий рівень довіри й мотивації; водночас неправильний стиль може призвести до конфліктів, зниження продуктивності та демотивації персоналу. Тому в засновках успішної організаційної діяльності завжди перебуває

оптимальний стиль управління. Вважаємо, що демократичний стиль, який зосереджує увагу на задіянні працівників до прийняття рішень, визнанні їх значущості та заохоченні особистої ініціативи, є одним з найбільш ефективних, коли інноваційність і креативність стають ключовими факторами успіху сучасних організацій. Відтак дослідження демократичної манери управління та психологічна ефективність її впливу – актуальне завдання соціогуманітарної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показує, що вивчення стилів управління та умов ефективної їх реалізації в сучасній організації проводилося дослідниками різноаспектно. Зокрема, аналіз наукових підходів до визначення сутності і видів стилів управління проводила О. Отич [23], підходів до обґрунтування стилю управління керівника забезпечувала І. Чубова [33]; сутність та характерні риси стилів керівництва розглядав О. Саврук [27]; стилі керівництва та роботи з персоналом вивчали В. Герасимчук, О. Кузьмін, Н. Мала [6; 19]; взаємозв'язок методів і стилів управління персоналом у сфері державної служби розглядали Н. Гончарук і Д. Летучий [7]; основні риси стилів управління освітніми системами трактував О. Пастовець-

кий [25]. З іншого боку, відзначимо детальну характеристику стилів управління в аспекті психологічного впливу (О.Є. Фурман (Гуменюк) [29]), самоактуалізації менеджерів (Л. Карамушка [11; 26], М. Ткалич [11]), соціально-психологічних умов розвитку індивідуального стилю в колективній управлінській діяльності (К. Котилевська [16]), формування ефективного стилю керівництва в освіті (С. Ковпак [14]), індивідуального стилю професійної діяльності (О. Коханова [17]), психологічної своєрідності міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» (В. Матіяш [20]), стилю керівництва як основи комунікацій керівника з колективом (О. Нужна [21]), стилю спілкування керівника з підлеглим (В. Саламатов [28]), базових стилів управлінської праці (К. Lewin [34], R. Lippitt [34], R. Noe [35], E. Pulakos [36]).

Окремо вкажемо на фундаментальну значущість для соціально-поведінкових наук двох досліджень, які здійснені українськими теоретиками-гуманітаріями В.П. Казміренком та О.Є. Фурман (Гуменюк) у предметному полі психології соціуму та організацій. Перший під кінець ХХ століття запропонував міждисциплінарну концепцію предмета соціальної психології організацій, на новому рівні системного аналізування узагальнив і розвинув існуючі уявлення про механізми та процеси регуляції організаційної життєдіяльності; щонайперше детально обґрунтував зміст, структуру і функції організаційного клімату та побудував (фактично за нормативами конструювання методологічної план-карти дослідження) розлогу **м о д е л ь** психологічної регуляції організаційної діяльності (див. [10]).

Одним з авторів цього дослідження (О.Є. Фурман/Гуменюк) у перше десятиріччя ХХ століття розроблена самобутня методологічна програма пізнання/конструювання і створена оригінальна **т е о р і я інноваційно-психологічного клімату** [30-31]. Зокрема, доведено, що такий клімат характерний для тих загально-освітніх закладів України, які п'ять, десять і більше років професійно впроваджують альтернативну до існуючої класно-урочної *модульно-розвивальну систему навчання А.В. Фурмана*. В авторському системомислєдальнісному витлумаченні інноваційно-психологічний клімат освітньої організації модульно-розвивального типу становить багатопараметричний фактор-феномен, що взаємодоповнює психологічний вплив, взаємовплив, самовплив і надвплив [29], забезпечує розгортання полімотивації та сфер

умов її активізації – пізнавальної, практичної, ментальної і самовдосконалення, організує освітнє спілкування як інформаційний, діловий, смисловчинковий і самосенсовий різновиди обміну [31] та інтенсифікує розвиток центральної ланки цього клімату – позитивно-гармонійної Я-концепції, котра буттєво функціонує у діалектичній єдності чотирьох компонентів – ментально-когнітивного, емоційно-оцінкового, вчинково-креативного і спонтанно-духовного, внутрішньо збагачує освітню діяльність учасників навчання й у такий спосіб уможливорює їхнє поетапне розумове, соціальне, психосмислове та духовне зростання як суб'єктів, особистостей, індивідуальностей і як носіїв потенційної універсумної активності [32].

Проте переваги демократичного стилю управління та психологічні умови його ефективності, передусім в аспекті організаційної взаємодії, детально не розглядалися.

Мета статті: обґрунтування демократичного стилю управління та психологічної ефективності його впливу в контексті організаційної взаємодії як інтегрального чинника її продуктивно сталого розвиткового функціонування в аспектах створення сприятливого інноваційно-психологічного клімату, паритетної міжособистої співпраці, підтримки, довіри, сприяння психокультурному розвитку та особистісній самореалізації працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегія і характер управління соціальною організацією багато в чому впливає на ефективність її життєдіяльності, визначає актуальний психоемоційний та оргінноваційний клімат в колективі та особливості взаємодії в системі «керівник – підлеглий». Тому особливої уваги заслуговує вибір і застосування керівником *оптимального стилю управління* організацією. Ефективний стиль адміністрування має істотний вплив на мотивацію працівників, їхню продуктивність і загальну задоволеність роботою, задає рівень взаємодії та порозуміння між керівником і персоналом, сприяє зниженню конфліктності. Тому вибір і впровадження найкращого тону управління є важливою складовою успіху організації, а дослідження різних стилів, їх доцільності та спроможності у різних умовах допомагає підвищити ефективність її функціонування та системного розвитку.

Проаналізуємо зміст та обсяг поняття «*стиль управління організацією*» та його співвідношення зі спорідненими поняттями. Так, дослідження стилів управління триває вже понад півстоліття, і науковці справді здійснили значний внесок у вивчення цього феномену. Зокрема, О. Журавльов розглядає стиль управління як набір індивідуально-типологічних характеристик, що є частиною стабільної системи методів, прийомів та способів впливу керівника на колектив для досягнення ефективного виконання адміністративних функцій [22]. В. Шепель зазначає, що стиль роботи керівника відображає певні стереотипи його розумових процесів і реальних учинків, що вказує на його принципи та методи виконання управлінських завдань, виявляючи особистісні й професійні риси-якості керівника [26]. О. Саврук трактує стиль управління як сукупність сталих характерних рис, що визначає виконання керівником владно-розпорядчих функцій, віддзеркалюючи його сприйняття підлеглих і рівень особистої культури [27]. Т. Мала, своєю чергою, акцентує увагу на примітних манерах поведінки зверхника, що переважають у його управлінській діяльності та використовуються для впливу на підлеглих і стимулювання їх досягнень. Наголошується, що стиль управління визначається індивідуальними особливостями управлінця, і може бути пов'язаний із балансом між свідомими й несвідомими діями, внутрішньою готовністю та зовнішніми умовами, а також між суб'єктивними можливостями та об'єктивною реальністю [19]. О. Нужна дає ґрунтовне тлумачення поняття «стиль керівництва», розглядаючи його як усталену манеру взаємодії керівника з підлеглими, як докладені ним зусилля, спрямовані на вплив та мотивацію працівників для досягнення цілей організації. Підкреслюється важливість делегування повноважень, вибір типу влади та відношення керівника до завдань і міжособистісних стосунків у колективі [21]. Р. Шакуров визначає стиль управління як цілісну систему, що охоплює стабільно повторювані особливості діяльності керівника, гармонію та ефективність у виконанні ним управлінських функцій за конкретних умов [20]. Л. Кравченко, з іншого боку, вважає стиль керівництва гнучкою поведінкою зверхника стосовно підлеглих, яка базується на самоорганізації і самоуправлінні та зорієнтована на досягнення організаційних цілей [18]. Відтак констатуємо, що стиль управління організацією – це система

прийомів, методів і засобів, які використовує керівник для впливу на підлеглих з метою досягнення оргдіяльнісних цілей; це також набір його поведінкових характеристик, які визначають взаємодію з працівниками, спосіб прийняття рішень, типи комунікацій, способи мотивування і контролю, у тому числі й ставлення до авторитету, відповідальності та ініціативи в організації.

Що стосується співвідношення стилю управління зі стилем керівництва, то в сучасній соціально-психологічній літературі виділяються різні підходи. Зокрема, прихильники першого часто використовують поняття «керівництво» як синонім до терміна «управління» [1; 6; 14; 16 та ін.], у той час як прибічники другого підходу розглядають керівництво як одну з основних, «командних» і найбільш «психологічних», складових управлінської діяльності, вважаючи, що керівництво є процесом налагодження міжособистісних стосунків із підлеглими та здійснення персонального впливу на них для досягнення адміністративних цілей і завдань [11; 26 та ін.]. Отож, поняття «стиль керівництва» і «стиль управління» не є взаємозамінними; при цьому стиль управління проявляється при вирішенні як організаційно-управлінських, так і соціально-психологічних завдань, тоді як стиль керівництва застосовується виключно при розв'язанні ситуацій, пов'язаних із впливом на підлеглих і налагодженням міжособистісних стосунків із ними. У цьому значеннєвому контексті *стиль управління* є ширше поняття, яке охоплює як організаційно-управлінські (до прикладу, планування, організація, контроль, прийняття рішень), так і соціально-психологічні (мотивація працівників, організація міжособистісної взаємодії, здійснення психологічного впливу тощо) функції. Водночас такий стиль організації – це система методів, прийомів та способів, які застосовуються для здійснення управлінської діяльності й утримують як власне адміністрування, так і психологічну роботу і вплив зверхника на працівників.

Важливим завданням дослідження є визначення структурних компонентів стилю управління. Так, на думку І. Чубової, до елементів структури вказаного стилю слушно віднести вибір завдань, прийняття рішень, організацію роботи групи, вибір методів спонукання, здійснення контролю, стимулювання активності, встановлення взаємовідносин з підлеглими, організацію зворотного зв'язку з колективом

і регуляцію інформаційних потоків [33]. У розробках Л. Карамушки виділено шість структурних компонентів стилю управління: 1) рівень важливості для керівника творчої співпраці з колективом; 2) ступінь його орієнтації на налагодження міжособистісних стосунків у колективі та формування команди; 3) тип спілкування зверхника з підлеглими; 4) врахування в управлінському процесі індивідуально-психологічних рис працівників та соціально-психологічних характеристик колективу; 5) основні методи управлінського впливу на працівників; 6) орієнтація керівника на самовдосконалення [26]. Важливим є припущення, що аналізовані компоненти стилів управління, залежно від характеру взаємодії керівника з підлеглими і реального перебігу соціально-психологічних процесів в організації, проявляються по-різному.

Услід за вказаними вченими, до структурних компонентів стилю управління організацією відносимо: 1) методи впливу на підлеглих, якими керівник досягає виконання трудових завдань (від авторитарного наказу до демократичного заохочення, пояснення, співпраці); 2) тип взаємодії і комунікації (способи обміну інформацією між керівником і залежними), від формальних (як в авторитарного управління) до партнерських, відкритих і прозорих (як у демократичного менеджера) стосунків; 3) розподіл повноважень і відповідальності (визначає, чи делегує керівник повноваження своїм працівникам); 4) його ставлення до ініціативи працівників (від заохочення до обмеження); 5) мотивація і стимулювання (через матеріальні або моральні стимули, заохочення чи покарання); 5) відносини між керівником і підлеглими (управлінець або лідер, котрий підтримує командний дух, або авторитарна фігура, яка обстоює дистанцію і контроль); 6) оцінка результатів і зворотний зв'язок (визначає ступінь відкритості такого зв'язку зверхника щодо роботи підлеглих, конструктивність критики та обговорення помилок). Вважаємо, що аналізовані компоненти зазначеного стилю пов'язані між собою та визначають ефективність управлінського процесу в будь-якій соціальній організації.

Аналіз літературних джерел (І. Адісес [1], В. Вербицький [3], Є. Воробйова [5], Ю. Завацький [9], А. Ключко [13], С. Ковпак [14], О. Нужна [21] та ін.) дав змогу виокремити низку *атрибутивних характеристик* стилів управління:

1. *Цілеспрямованість* – підкреслює важливість для організації чітко визначених та сформульованих цілей. В управлінні це означає, що керівник повинен не тільки чітко розуміти, куди має рухатися організація, але й правильно орієнтувати своїх підлеглих на досягнення визначених цілей. Така безкомпромісна наполегливість допомагає об'єднати колектив, спрямовувати його зусилля на спільний результат, що має бути досягнуто в межах визначеного часу життєдіяльності.

2. *Гнучкість* – здатність керівника організації адаптувати стиль управління під конкретні обставини. При цьому він повинен бути готовий змінювати стиль управління залежно від зовнішніх обставин і внутрішніх умов, таких як зміни в законодавстві, соціальні, економічні та інші перетворення.

3. *Суб'єктивність* – пов'язаність стилю управління з особистими рисами керівника. Сюди входить, зокрема, його стиль спілкування, підхід до мотивації працівників, рішучість чи схильність до авторитаризму та ін.

4. *Динамічність* – здатність корегувати управлінські пріоритети залежно від змін у зовнішньому довкіллі (політичні, економічні, соціальні). У цьому аспекті стиль управління має бути гнучким та адаптивним.

5. *Актуальність* – важливість врахування керівником поточних тенденцій і потреб у виборі стилю управління, орієнтація на зміни у соціумі, економіці, технологіях та інших сферах суспільного життя.

Названі засадничі характеристики стилю управління допомагають керівникам не тільки ефективно справлятися з управлінськими завданнями, а й залишатися затребуваними та конкурентоспроможними в умовах постійних змін, забезпечуючи баланс між стабільністю і гнучкістю в організаційному просторі.

Розглянуті підходи до визначення сутності, структурних компонентів та сутнісних характеристик стилю управління дають змогу з наукового погляду підійти до їх класифікації. Зазначимо, що існуючі стильові інваріанти ґрунтуються на відомій класифікації, розробленій К. Левіним і співробітниками в кінці 1930-х – на початку 1940-х років. Ця класифікація охоплювала три основні стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний [30]. Доведено, що кожен із цих стилів має свої переваги і недоліки, які, зі свого боку, впливають на ефективність діяльності організації. За останні десятиліття аналізовану

класифікацію було доопрацьовано і деталізовано багатьма вченими. Так, О. Журавльов виокремив сім стилів управління: директивний, колегіальний, пасивний, директивно-колегіальний, директивно-пасивний, колегіально-пасивний та змішаний. На його думку, директивний стиль характеризується повним контролем керівника над підлеглими й одноосібним вирішенням усіх завдань. Колегіальний стиль передбачає розподіл повноважень між адміністратором і співробітниками, залишаючи за ланкою управління лише найважливіші й найважчі завдання. Пасивний стиль управління полягає в невтручанні керівника у виконання конкретних владних функцій. Директивно-колегіальний стиль поєднує прагнення зверхника приймати власні рішення та бажання розподіляти повноваження між заступниками. Директивно-пасивний стиль вирізняється постійним делегуванням своїх повноважень між різними виконавцями. Колегіально-пасивний стиль діяльності керівника виявляється в униканні особистої відповідальності та передачі ініціативи до працівників організації. За змішаного стилю керівник за спільною ініціативою розподіляє повноваження між собою та підлеглими, підтримуючи самостійне виконання ними завдань [22].

М. Виноградський, А. Виноградська й О. Шканова, окрім основних стилів управління організацією (авторитарний – одноосібний, демократичний – колегіальний та ліберальний – тон невтручання), також визначають чотири додаткові стилі, які залежать від особистісних рис-якостей керівника та організаційних форм впливу з підлеглими: 1) *дистанційний*, за якого менеджер відсторонюється від підлеглих, вважаючи, що це підвищує його посадовий авторитет; 2) *контактний*, коли управлінець активно підтримує тісний зв'язок із колегами, вбачаючи це як ключову умову успішного керівництва та взаємовпливу; 3) *цілеспрямований*, коли начальник ставить перед працівниками амбітні, складні завдання з метою мобілізації їх енергії та створення умов для досягнення як особистих, так і колективних цілей; 4) *делегуючий стиль*, при якому керівник надає підлеглим велику свободу ініціативи й відповідальності, делегуючи їм частину своїх повноважень, проте залишаючи за собою право прийняття остаточного рішення [4]. З іншого боку, В. Бочелюк обґрунтовує автократичний (самовладний), авторитарний (владний), демократичний, ігнорувальний, потуральний (кон-

формний), а також непослідовний (алогічний) стилі управління організацією [2]. Крім того, у праці О. Клочко аналізується сім стилів управління, варіюючи їх залежно від участі керівника: демократичний, кооперативний, обмеженої участі, бюрократичний, невтручання, доброзичливо-деспотичний, авторитарний [13].

Важливим напрямком наукових досліджень постає визначення ефективності різних стилів управління соціальною організацією. Так, С. Ковпак наголошує, що кожен керівник формує унікальний стиль владарювання на основі загальних об'єктивних принципів: наукового і творчого осмислення мети і завдань управлінської діяльності, глибокого розуміння проблем сучасного закладу освіти, знання його перспектив розвитку, а також розуміння умов функціонування і креативного потенціалу колективу [14]. Водночас Є. Воробйова вважає, що найбільш ефективним є поєднання демократичного стилю з елементами авторитарного, адже керівник, враховуючи думки працівників, має бути впевненим у прийнятті управлінських рішень [5]. Л. Карамушка підкреслює, що для досягнення ефективного управління організацією керівнику важливо адаптувати стилі управління відповідно до змінних умов [26]. О. Клочко виділяє три категорії ефективності різних стилів управління, серед них – психологічні характеристики самої організації, керівника і його взаємодії з підлеглими [13]. При цьому до таких характеристик організаційного життя, що впливають на ефективність манери адміністрування, автор відносить рівень організаційної зрілості, ступінь розвитку колективу та креативний потенціал робітничого гурту. Причому вплив цих характеристик полягає не лише в здатності керівників сприяти інноваційному розвитку організації і досягненню позитивних результатів, а й в адекватному відображенні рівня розвитку персоналу. До психологічних характеристик особистості керівника, які сприяють підвищенню ефективності стилю управління, слушно віднести здатність до саморозвитку та його креативний потенціал, а до психологічних характеристик взаємодії керівника з підлеглими – задоволеність як працівників, так і самого управлінця роботою, та показники їхнього суб'єктивного благополуччя і внутрішнього комфорту.

Аналіз наукових джерел (Ю. Арабаджи [8], І. Дашко [8], С. Ковпак [14], М. Корман [15], R. Noe [35], E. Pulakos [36] та ін.) вказує на те, що ефективність стилю управління визнача-

ється залежно від багатьох параметрів. Зокрема, важливість швидко досягнути організаційних цілей, або забезпечити належний рівень групового комфорту працівникам, вимагає розуміння різних стилів адміністрування. Так, *авторитарний* (директивний) стиль управління, який характеризується максимальним зосередженням влади в руках керівника, усуненням інших членів організації від прийняття основних управлінських рішень, застосуванням примусових методів впливу, все ж часто забезпечує відповідну ритміку перебігу організаційних процесів, що дає змогу оперативно реагувати на складні ситуації й досягати швидких результатів. Ліберальний тон, характеризуючись мінімальним втручанням керівника в діяльність колективу, дає змогу досягнути оргцелей лише за однієї умови – здатності працівників до самоорганізації і самоконтролю. *Демократичний* (колегіальний) стиль управління, який базується на колегіальності прийняття рішень і врахуванні думок та побажань підвладних, заохочує ініціативу, стимулює творчий підхід до роботи, підвищує мотивацію, знижує конфлікти і покращує психоемоційний клімат у колективі; проте відсутність жорсткого контролю може призводити до затягування ухвалення рішень і знижувати відповідальність за виконання виробничих завдань.

Для аргументування переваг різних стилів управління соціальною організацією, доцільно визначити сутність самого *поняття-уявлення ефективності*. Вважаємо, що ефективність – це здатність досягати поставлених цілей або бажаних результатів за мінімальних витрат ресурсів (часу, коштів, зусиль та ін.). У контексті управління організацією, ефективність означає здатність досягати стратегічних та оперативних цілей за допомогою оптимального використання людських, матеріальних, фінансових, інформаційних та управлінських ресурсів й охоплює: 1) продуктивність, тобто досягнення високих результатів за найменших витрат; 2) якість – високий рівень виконання завдань і досягнення чітко визначених цілей; 3) оптимальність – здатність досягати цілей найкращим чином, враховуючи всі обмеження та зовнішні умови; 4) економію ресурсів, себто забезпечення мінімальних витрат для отримання максимально можливих результатів [6; 7; 8; 9; 12; 16; 17 та ін.].

В аспекті такого розуміння ефективності управління організацією найбільш оптималь-

ним є демократичний стиль. Його переваги сутнісно стосуються підтримки активної творчої співпраці між керівником і підлеглими, де обидві сторони діють як рівноправні партнери. Це забезпечує не тільки ефективність, а й мотивує працівників до вияву ініціативи та самостійності. Колегіальність у прийнятті управлінських рішень, увага до пропозицій колег та їхніх знань сприяє розвитку організації, а також формує високий рівень самодисципліни й активності в колективі. Важливою складовою демократичного стилю є орієнтація на міжособистісні стосунки в гурті та формування згуртованої команди. Керівник, який має психологічний контакт з кожним працівником, ставить завдання з урахуванням інтересів і потреб людей, що не лише сприяє покращенню психосоціального клімату, а й дозволяє колективу долати труднощі разом. Психологічна підтримка й створення комфортного довкілля для самореалізації працівників – один з головних чинників підвищення ефективності спільної діяльності. Окрім того, демократичний стиль адміністрування забезпечує своєчасну й ефективну комунікацію між керівником і підлеглими. Партнерські стосунки, рівноправність і відсутність соціальної дистанції дозволяють розвивати відкритий комунікаційний процес, що сприяє усуненню бар'єрів, швидкому обміну інформацією та оперативному реагуванню на зміни. Керівник у такій системі має здатність не тільки до самокритики, але й до постійної адаптації своїх підходів відповідно до нових умов, що забезпечує динамічний розвиток організації.

На відміну від демократичного, авторитарний стиль має значно меншу ефективність через зосередженість на жорсткому контролі і відсутність співпраці з колективом. Авторитарний керівник приймає всі рішення самостійно, без задіяння підвладних до процесу управління. Така модель не стимулює ініціативу, а знижує мотивацію працівників через відсутність можливості висловлювати свої ідеї, пропозиції чи переконання. Психологічний клімат у таких організаціях часто напружений, що призводить до конфліктів і зниження колективної згуртованості. Ліберальний стиль управління найменш ефективний через пасивність керівника у процесах керівництва та адміністрування. Такий тон передбачає практично повну відсутність контролю за діяльністю працівників, що знижує ефективність роботи та відповідальність кожного за вико-

нання завдань. Керівник не виявляє інтересу до міжособистісних стосунків у колективі і не створює умов для професійного розвитку співробітників, що призводить до дезорганізації, відсутності чіткої координації та зниження морального духу персоналу.

Отож констатуємо, що демократичний стиль управління організацією є більш ефективним порівняно з авторитарним та ліберальним через орієнтацію на розвиток активної і творчої взаємодії між керівником і колективом, збереження психологічного комфорту і належної мотивації працівників; до того ж розвинена комунікація, увага до індивідуальних особливостей колег по роботі та активне задіяння їх до процесу прийняття рішень дає змогу керівництву гнучко реагувати на інноваційні зміни і досягати високих виробничих результатів.

Порівняння ефективності використання демократичного, авторитарного та ліберального стилів управління організацією наведено у **таблиці**, що створена на матеріалах конструктивного аналізу змісту обширного кола літературних джерел.

Вочевидь саме демократичний стиль управління забезпечує високий рівень міжособистої взаємодії, довіри та підтримки в колективі, що сприяє високій продуктивності праці та психосоціальної згуртованості. Керівник активно працює над саморозвитком, враховує потреби працівників і застосовує різноманітні методи впливу, включаючи моральне та матеріальне стимулювання. Авторитарний стиль є менш ефективним, оскільки зверхник приймає всі рішення самостійно, не створюючи умов для творчої ініціативи підлеглих, що часто призводить до високого ступеня стресу і низької мотивації. Спілкування із залежними є формальним, а стосунки базуються на контролі. Ліберальний стиль здебільшого найменш ефективний через відсутність втручання керівника в діяльність працівників, байдужість до міжособистісних стосунків та інтересів колективу. Це часто спричиняє зниження продуктивності роботи і низьку мотивацію персоналу організації.

Оскільки демократичний стиль управління організацією ґрунтується на взаємодії, партнерстві та взаємоповазі між керівником і працівниками, то важливе значення для підтримки його дієвості-впливовості мають відповідні психологічні умови: творча співпраця між лідером і колективом, міжособистісні стосунки та інноваційно-психологічний клімат, тип спілкування між усіма співробітниками,

врахування індивідуальних потреб і психодуховних особливостей працівників, методи впливу на них, оцінка керманичем власних дій і здатність до самокритики, підтримка ініціативи та автономії колег, сприятливе довкілля для професійного і самісного розвитку.

Охарактеризуємо детальніше психологічні умови ефективності демократичного стилю управління соціальною організацією:

1. *Творча ділова співпраця між керівником і колективом.* Так, демократичний стиль управління сприяє спільному прийняттю рішень та активному задіяння працівників до процесу організаційного розвитку. Керівник зосереджує увагу на важливості командної роботи, де кожен співробітник вносить свої ідеї та пропозиції. Це не лише стимулює ініціативу, а й сприяє зростанню сумлінності і креативності у працівників. Коли людина відчуває, що її думка має значення, то вона більш вмотивована до активної участі в діяльності організації. Такий підхід допомагає знаходити оптимальні рішення і покращує загальну ефективність спільної роботи.

2. *Міжособистісні стосунки та інноваційно-психологічний клімат.* Демократичний стиль управління сприяє створенню позитивного організаційного і соціально-психологічного клімату в установі чи іншій трудовій спільноті. Керівник активно працює над побудовою довірчих, відкритих і рівноправних стосунків з працівниками, що допомагає створити атмосферу підтримки та порозуміння. У такому довкіллі співробітники почуваються комфортно, що дозволяє їм краще адаптуватися до змін, швидше долати стреси і складнощі. Важливим аспектом тут є відсутність дискримінації або привілейованих груп, що сприяє психосоціальній згуртованості колективу.

3. *Тип спілкування між керівником і підлеглими.* Лідер налаштований на рівноправне спілкування з колегами по роботі, що забезпечує відкритість і прозорість у перебігу організаційних процесів. Утвердження партнерських стосунків з акцентом на співпрацю та взаєморозуміння дозволяють ефективно обмінюватися інформацією, а також вирішувати конфлікти та оперативно виявляти буденні проблеми. Важливо, що керівник не створює соціальної дистанції, а заохочує зворотний зв'язок і вислуховує думки своїх працівників, що сприяє формуванню атмосфери довіри.

4. *Урахування індивідуальних потреб та психологічних особливостей працівників.* Де-

мократичний стиль передбачає індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи його потреби, мотивацію, інтереси та психологічні особливості. Керівник створює умови для професійного розвитку, сприяє самореалізації трудівників та їх особистісному зростанню. В таких умовах кожен член команди відчуває свою цінність, що підвищує повноту задіяння до роботи та знижує ризик вигорання чи демотивації.

5. *Методи впливу на працівників.* Демократичний керівник використовує методи, які базуються на активних способах соціально-психологічного впливу, таких як переконання, особистий приклад, поради та заохочення. Це дозволяє співробітникам відчувати підтримку і натхнення, не маючи потреби в жорсткому контролі. Важливою частиною тут є створення системи морального і матеріального стимулювання, що забезпечує полімотивацію працівників і сприяє високим результатам праці. Фахівці, котрі відчувають психологічну підтримку, більш активні та зацікавлені в досягненні спільних організаційних цілей.

6. *Оцінка власних дій і здатність до самокритики.* Демократичний стиль вимагає від керівника здатності до самоаналізу і самокритики. Він повинен вміти адекватно оцінювати свої дії, шукати шляхи для удосконалення процесів і підвищення ефективності командної діяльності. Постійне самовдосконалення, здатність коригувати свої помилки та адаптуватися до нових умов дозволяє досягати поставлених цілей. Такий підхід стимулює довіру і повагу з боку працівників, що ще більше зміцнює командний дух і результативність єдиної справи.

7. *Підтримка ініціативи та автономії працівників.* Демократичний стиль заохочує співробітників до починань, що є важливим чинником командної роботи. Керівник при цьому не лише дає вказівки, але й стимулює самостійне мислення і відповідальність кожного за свою роботу. Це дозволяє колегам-виконавцям конструктивно розвиватися, дає змогу нарощувати власну професійну компетентність, бути повною мірою задіяними у сферу відповідальної оргтехнічної діяльності.

8. *Створення сприятливого довкілля для професійного розвитку особистості.* Демократичний стиль управління передбачає, що керівник активно підтримує прагнення працівників до самовдосконалення та професійного зростання. Це може бути реалізовано через надання можливості фахівцям для нав-

чання, участі в проєктах, здійснення наставництва чи проведення тренінгів. Співпрацівники, які отримують відповідні перспективи для професійного вдосконалення, почуваються більш умотивованими і зацікавленими у розвитку організації, що сприяє досягненню її цілей і завдань.

Насамкінець зауважимо, що рефлексивно-стабільне дотримання керівником висвітленої низки психологічних умов ефективності демократичного стилю управління допоможуть йому створити сприятливу атмосферу для розвитку організації та забезпечити її стабільну й продуктивну життєдіяльність. При цьому даний стиль є плідним і через підтримку довіри, сприяння розвитку та самореалізації працівників, а також завдяки доброзичливій оргінноваційній атмосфері та позитивному соціально-психологічному клімату, що дозволяє кожному члену команди працювати на максимально можливому рівні продуктивності й самоефективності.

ВИСНОВКИ

1. *Стиль управління* – це передусім усталена манера поведінки, тональність чи характер учинення керівника стосовно підлеглих, що має на меті постійний командний вплив на них і спонукає їх до досягнення оргдіяльних цілей та актуальних завдань. Він інтегрує сукупність форм, методів, прийомів, засобів та інструментів цілеспрямованої дії на співробітників од імені окремої, очолюваної зверхником, соціальної організації, з одного боку, й усистемнення актуалізованих його особистісних рис і поведінкових реакцій, що визначають характер взаємодії із працівниками, процедуру ухвалення рішень, тональність мислєкомунікацій, способи мотивування і контролю, ставлення до авторитету, відповідальності та ініціативи – з іншого.

2. *Стиль управління організацією* охоплює як владний функціональний сегмент (планування, організація, адміністрування, робота з персоналом, контроль), так і соціально-психологічний аспект діяльного керування (прийняття рішень, мотивація, взаємодія, психологічний тиск на працівників та ін.). До структурних компонентів такого стилю належать методи впливу на підлеглих, тип взаємодії і комунікації, розподіл повноважень і відповідальності, ставлення керівника до сторонніх ініціатив, мотивацію та стимулювання,

Таблиця
Порівняння ефективності використання демократичного, авторитарного та ліберального стилів управління соціального організацією

Критерій розрізнення	Стилі управління		
	Демократичний	Авторитарний	Ліберальний
1. Співпраця керівника і колективу	Керівник акцентує увагу на колегіальності та співпраці з колективом, активно взаємодіє з працівниками, враховує їхні пропозиції, що стимулює ініціативу та активність кожного	Зверхник приймає всі рішення самостійно, не заохочує ініціативу працівників і не прислухається до їхніх пропозицій, що обмежує їх творчий потенціал і самореалізацію	Керівник не втручається у роботу працівників, що призводить до гальмування їх активності та ініціативи, втрачає інтересу до спільної справи
2. Налагодження міжособистісних стосунків між керівником і підлеглими	Керівник приділяє увагу кожному працівнику, створюючи позитивний інноваційно-психологічний клімат та об'єднуючи колектив для досягнення спільних цілей і вирішення буденних завдань	Зверхник не встановлює психологічний контакт, створює привілейовані групи та не підтримує соціальну адаптацію працівників, що часто призводить до конфліктів	Керівник байдуже ставиться до міжособистісних стосунків, що призводить до роз'єднаності колективу та погіршення соціально-психологічного клімату
3. Спілкування керівника з колегами по роботі	Спілкування базується на рівноправних, паритетних, партнерських стосунках, що забезпечує відкритість і своєчасну передачу правдивої інформації та унеможливає міжособистісні конфлікти	Спілкування формальне, зверхник ставить соціальну дистанцію і підкреслює свою владу, що призводить до відсутності двосторонньої комунікації та виникнення комунікативних бар'єрів	Керівник не підтримує зв'язок з підлеглими і не виявляє зацікавленості в їхніх спробах взаємодії, що спричиняє проблеми з інформаційним та емоційним обміном інформацією та знаннями
4. Урахування керівником індивідуальних потреб кожного працівника	Керівник враховує інтереси кожного працівника, створює сприятливі умови для задоволення їхніх потреб і шукає компроміси при виникненні конфліктних ситуацій та непорозумінь	Зверхник ігнорує потреби працівників, фокусується лише на досягненні цілей організації, що може призводити до невдоволення колективу і високого рівня стресу у працівників	Керівник не створює умов для задоволення інтересів працівників і не реагує на їхні проблеми, що сприяє зниженню морального клімату в організації, демотивує їх продуктивну участь у спільній справі

Продовження табл.

5. Методи впливу на співробітників	Демократичний стиль передбачає використання соціально-психологічних методів переконання і пояснення, задіяння до справи особистого прикладу керівника, а також матеріальне та моральне стимулювання співробітників	Авторитарний стиль базується на наказах і вимогах без пояснень, що призводить до пасивності підлеглих і відсутності розвитку в них творчих здібностей, гальмує зростання професійної компетентності	Ліберальний стиль характеризується пасивними методами управління, такими як спостереження, що знижує мотивацію, відповідальність та особистісну самореалізацію працівників
6. Орієнтація керівника на саморозвиток і самовдосконалення	Керівник орієнтований на самокритичність, готовий адаптуватися до змін і підвищувати свій професійний потенціал для покращення спільних результатів	Зверхник не прагне до саморозвитку, агресивно реагує на критику і намагається уникати змін, що обмежує ефективність управлінських рішень і дій	Керівник не виявляє інтересу до вдосконалення своїх управлінських навичок та відмовляється від нововведень, що знижує ефективність його повсякденної діяльності
7. Взаємостосунки керівника із працівниками	Рівноправність і партнерство між керівником та працівниками сприяють розвитку колективу, що забезпечує високі результати командної роботи	Відносини із колективом базуються на дисципліні та контролі, що часто призводить до недовіри і фрустрації серед працівників	Керівник часто відсутній у колективі, що створює дистанцію та пасивність серед працівників, не заохочує ініціативу, розвиток та їх самовдосконалення
8. Створення умов для самореалізації і психологічного розвитку співробітників	Керівник створює умови для самореалізації працівників, даючи їм можливість розвиватися в межах і за межами організації	Зверхник не забезпечує таких сприятливих умов, тому працівники відчують себе обмеженими у правах і можливостях, відчувають, що їх використовують	Керівник не звертає уваги і часто не реалізує інтереси працівників, що призводить до низької вмотивованості і відчуженості останніх

відносини між керівником і підлеглими, оцінка результатів і зворотний зв'язок, що надходить від суб'єктного довкілля. Водночас системна дія вказаних компонентів опосередкована специфікою організаційних завдань, взаємостосунками між працівниками за горизонталлю (між виконавцями) і за вертикаллю (трудоарів із керівниками різних рівнів управлінської ланки), обсягом посадових обов'язків, особистісним потенціалом і набором професійних компетентностей кожного працівника.

3. Ефективність демократичного стилю управління організацією головним чином визначається її оргдіяльнісним кліматом, орієнтацією трудового загалу на досконалість і стабільність праці, на паритетність і творчий характер взаємодії між керівником і колективом, збереження психологічного комфорту і належної мотивації працівників. Підкреслено, що виняткову значущість на рівні загального фактора зазначеної ефективності набуває створення багатопараметричного інноваційно-психологічного клімату конкретної організації (О.Є. Фурман/Гуменюк), а на рівні особливого чинника успішності – налагодження оптимальної (залежно від обставин, матеріальних і людських ресурсів, часових рамок) соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності (В.П. Казміренко).

4. До психологічних умов забезпечення ефективності демократичного стилю управління організацією віднесено творчу співпрацю між керівником і колективом, міжособистісні стосунки та психоемоційний клімат, тип спілкування між зверхником і підлеглими, урахування індивідуальних потреб та психодуховних особливостей останніх, методи впливу на виконавців, оцінка власних дій і здатність до самокритики, підтримка ініціативи та автономії кожної особистості, сприятливе довкілля для професійного розвитку і самовдосконалення. Доведено, що ґрунтовне відрефлексування названих умов дасть змогу створити сприятливу атмосферу для розвитку організації та забезпечити її стабільне й продуктивне функціонування у багатопроblemному і швидкоплинному часопросторі сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І.К. Стилі хорошого і поганого менеджменту. Київ: Наш формат, 2020. 224 с.
2. Бочелюк В.І. Індивідуальні стилі управління керівника : до постановки проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2016. №2 (40). С. 16-26.
3. Вербицький В.В. Сутність стилю управління навчальним закладом. *Науковий вісник Донбасу*. 2010. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf7nvd_2010_3_3.pdf.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Воробйова Є.В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2012. №1. С. 81-85.
6. Герасимчук В.Г., Кузьмін О.Є., Мала Н.Т. Стилі керівництва персоналом. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2008. №5. С. 188-193.
7. Гончарук Н.Т., Летучий Д.М. Взаємозв'язок методів і стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2014. Вип. 1. С. 16-20.
8. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 284-289.
9. Завацький Ю.А., Завацька Н.Є. Формування індивідуальних стилів управлінської діяльності: соціально-психологічний аспект: монографія. Сєверодонецьк: СХУ ім. В. Даля, 2017. 472 с.
10. Казміренко В.П. Соціально-психологічна регуляція діяльності організацій. *Психологія і суспільство*. 2004. №2. С. 5-29.
11. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія. Запоріжжя: Просвіта, 2009. 262 с.
12. Кличковський С. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період: дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2020. 241 с.
13. Клочко А.О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: монографія. Біла Церква, 2021. 300 с.
14. Ковпак С.В. Формування ефективного стилю керівництва в освіті: ціннісні орієнтації. URL: <https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-02/08ksveme.pdf>.
15. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника: метод. посіб. Тернопіль, 2012. 112 с.
16. Котилевська К.С. Теоретичні основи вивчення соціально-психологічних умов формування індивідуального стилю в колективній управлінській діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2008. №2 (19). С. 86-95.
17. Коханова О.П. Індивідуальний стиль професійної діяльності: значення та проблема формування. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5563/1/O_Kokhanova_TUOS_2_IL.pdf.
18. Кравченко Л.М. Стиль роботи менеджера освіти. *Педагогіка математики і природознавства*. 2001. Вип. 36. С. 72-77.
19. Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2006. №517. С. 22-29.
20. Матіяш В.Р. Психологічна своєрідність міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий». *Габітус*. 2024. Вип. 63. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/63-2024/40.pdf>.
21. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління*

підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку. Харків: ХІБМ, 2016. С. 296-303.

22. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2010. 544 с.

23. Отич О.М. Стилї управління: аналіз наукових підходів до визначення сутності і видів. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 86-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn_2016_1_11.

24. Панченко О., Кредісов А. Менеджмент успішних керівників: світовий досвід та перспективи. Київ: Знання України, 2024. 535 с.

25. Пастовецький О.В. Основні особливості та характеристики стилів управління освітніми системами. *Теорія та методика управління освітою*. 2019. Т.1 (22). С. 34-39.

26. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за ред. Л. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

27. Саврук О.Ю. Стилї керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Львів: Львівська політехніка, 2009. №640. С. 387-393.

28. Саламатов В. Стилї спілкування керівника з підлеглим. *Віче*. 2013. №17, вересень. URL: <https://veche.kiev.ua/journal/3833>.

29. Фурман (Гуменюк) О.Є. Психологія впливу: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 304 с.

30. Фурман (Гуменюк) О. Методологія пізнання освітнього вчинку в контексті інноваційно-психологічного клімату. *Психологія і суспільство*. 2012. №1. С. 47-81.

31. Фурман (Гуменюк) О.Є. Теорія і методологія інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього закладу : монографія. Ялта-Тернопіль: Підручники і посібники, 2008. 340 с.

32. Фурман О.Є. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... доктора психол. наук:19.00.07. Одеса, 2015. 467 с.

33. Чубова І.І. Аналіз наукових підходів до вивчення стилю управління сучасного керівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія психологічна*. 2017. Вип. 1. Т. 2. С. 166-170.

34. Lewin K., Lippitt R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*. 1938. Т. 1. №3/4. Р. 292-300.

35. Noe R.A. Human resource management: gaining a competitive advantage. New York : McGraw-Hill Education, 2017. 800 p.

36. Pulakos E.D. Performance management: a new approach for driving business results. John Wiley & Sons, 2009. 214 p.

REFERENCES

1. Adizes, I.K. (2020) *Styli khoroshoho i pohanoho menedzhmentu* [Styles of good and bad management]. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].

2. Bocheliuk, V.I. (2016) *Indyvidualni styli upravlinnia kerivnyka: do postanovky problemy* [Individual management styles of the manager: to the problem statement]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Theoretical and applied problems of psychology: collection of scientific works of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 2 (40), 16-26 [in Ukrainian].

3. Verbytskyi, V.V. (2010) *Sutnist styliu upravlinnia navchalnym zakladom* [The essence of the management style of an educational institution]. *Naukovyi visnyk Donbasu – Scientific Bulletin of Donbass*, 3. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf7nvd_2010_3_3.pdf [in Ukrainian].

4. Vynohradskyi, M.D., Vynohradska, A.M., Shkanova, O.M. (2009) *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel management: teaching aids]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

5. Vorobiova, Ye.V. (2012) *Rozvytok indyvidualnoho styliu diialnosti menedzhera v protsesi profesiinoi pidhotovky* [Development of an individual style of activity of a manager in the process of professional training]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy – Theory and practice of management of social systems*, 1, 81-85 [in Ukrainian].

6. Herasymchuk, V.H., Kuzmin, O.Ye., Mala, N.T. (2008) *Styli kerivnytstva personalom* [Styles of personnel management]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 5, 188-193 [in Ukrainian].

7. Honcharuk, N.T., Letuchy, D.M. (2014) *Vzaimozv'язok metodiv i styliu upravlinnia personalom u sferi derzhavnoi sluzhby* [The relationship between methods and styles of personnel management in the civil service]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky ta psykholohii – Current problems of public administration, pedagogy and psychology*, 1, 16-20 [in Ukrainian].

8. Dashko, I.M., Arabadzy, Yu.I. (2016) *Psykholohichni osoblyvosti formuvannia efektyvnoho styliu upravlinnia menedzhera* [Psychological features of the formation of an effective management style of a manager]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economics*, 9, 284-289 [in Ukrainian].

9. Zavatskyi, Yu.A., Zavatska, N.Ye. (2017) *Formuvannia indyvidualnykh styliu upravlinskoï diialnosti: sotsialno-psykholohichni aspekt: monohrafiia* [Formation of individual styles of managerial activity: socio-psychological aspect: monograph]. Sievierodonetsk: SNU im. V. Dalia [in Ukrainian].

10. Kazmirenko, V.P. (2004). *Sotsial'no-psykholohichna rehulatsiia diial'nosti orhanizatsiy* [social psychological regulation of organizations activity]. *Psychologia i suspilstvo – Psychology and society*, 2, 5-29 [in Ukrainian].

11. Karamushka, L.M., Tkalych, M.H. (2009) *Samoaktualizatsiia menedzheriv u profesiino-upravlinskii diialnosti (na materialy diialnosti komertsiiynykh orhanizatsii): monohrafiia* [Self-actualization of managers in professional and managerial activity (based on the material of the activities of commercial organizations): monograph]. Zaporizhzhia: Prosvita [in Ukrainian].

12. Klychkovskyi, S.O. (2020) *Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti formuvannia psykholohichnoho klimatu na pidpriemstvi u kryzovyi period: dys. ... kand. psykhol. nauk* [Socio-psychological features of the formation of a psychological climate at an enterprise during a crisis period: dissertation ... candidate of psychological sciences]. Kyiv [in Ukrainian].

13. Klochko, A.O. (2021) *Psykholohiia rozvytku innovatsiynykh styliu upravlinnia u menedzheriv osvitynykh orhanizatsii: monohrafiia* [Psychology of the development of innovative management styles among managers of educational organizations: monograph]. Bila Tserkva [in Ukrainian].

14. Kovpak, S.V. *Formuvannia efektyvnoho styliu kerivnytstva v osviti: tsinnisni oriantatsii* [Formation of an effective leadership style in education: value orientations]. URL: <https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-02/08ksveme.pdf> [in Ukrainian].

15. Korman, M.M. (2012) *Psykholohichni profil efektyvnoho kerivnyka: metod. posib.* [Psychological profile of an effective leader: methodical manual]. Ternopil [in Ukrainian].

16. Kotylevska, K.S. (2008) *Teoretychni osnovy vyvchennia sotsialno-psykholohichnykh umov formuvannia indyvidualnoho*

stylu v kolektyvni upravlinnsii diialnosti [Theoretical foundations of the study of socio-psychological conditions for the formation of an individual style in collective management activities]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Theoretical and applied problems of psychology: collection of scientific works of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 2 (19), 86-95 [in Ukrainian].

17. Kokhanova, O.P. (2019) Indyvidualnyi styl profesiinoi diialnosti: znachennia ta problema formuvannia [Individual style of professional activity: meaning and problem of formation]. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5563/1/O_Kokhanova_TUOS_2_IL.pdf [in Ukrainian].

18. Kravchenko, L.M. (2001) Styl roboty menedzhera osvity [Style of work of the education manager]. *Pedahohika matematyky i pryrodoznavstva – Pedagogy of mathematics and natural sciences*, 36, 72-77 [in Ukrainian].

19. Mala, N.T. (2006) Klasyfikatsiia styliv kerivnytstva [Classification of leadership styles]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, 517, 22-29 [in Ukrainian].

20. Matiash, V.R. (2024) Psykholohichna svoieridnist mizhosobystykh stosunkiv u systemi «kerivnyk – pidlehlyi» [Psychological specificity of interpersonal relationships in the system «manager – subordinate»]. *Habitus – Habitus*, 63. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/63-2024/40.pdf> [in Ukrainian].

21. Nuzhna, O.A. (2016) Styl kerivnytstva yak osnova komunikatsii kerivnyka z kolektyvom [Leadership style as the basis of communication between the manager and the team]. *Systemy zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku – Enterprise management support systems: current state and development prospects*. Kharkiv: KhIBM, 296-303 [in Ukrainian].

22. Orban-Lembryk, L.E. (2010) Psykholohiia upravlinnia: navch. posib. [Management psychology: textbook]. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].

23. Otych, O.M. (2016) Styli upravlinnia: analiz naukovykh pidkhodiv do vyznachennia sutnosti i vydiv [Management styles: analysis of scientific approaches to determining the essence and types]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Serii: Pedagogichni nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Pedagogical sciences*, 1, 86-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn_2016_1_11 [in Ukrainian].

24. Panchenko, O., Kredisov, A. (2024) Menedzhment uspishnykh kerivnykiv: svitovyi dosvid ta perspektyvy [Management of successful leaders: world experience and prospects]. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

25. Pastovetskyi, O.V. (2019) Osnovni osoblyvosti ta kharakterystyky styliv upravlinnia osvitynymi systemamy [Main features and characteristics of management styles of educational systems]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and methodology of educational management*, 1 (22), 34-39 [in Ukrainian].

26. Karamushka, L.M. (red.) (2013) Psykholohichni zasady orhanizatsiinoho rozvytku: monohrafiia [Psychological foundations of organizational development: monograph]. Kirovohrad: Imeks-LTD [in Ukrainian].

27. Savruk, O.Yu. (2009) Styli kerivnytstva: sutnist ta kharakterni rysy [Management styles: essence and characteristic features]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*. Lviv: Lvivska politekhnika, 640, 387-393 [in Ukrainian].

28. Salamatov, V. (2013) Styl spilkuvannia kerivnyka z pidlehlym [The style of communication between a manager and a subordinate]. *Viche – Viche*, 17, veresen. URL: <https://veche.kiev.ua/journal/3833> [in Ukrainian].

29. Furman (Humeniuk) O.Ye. (2003) Psykholohiia vplyvu: monohrafiia [Psychology of influence: monograph]. Ternopil:

Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

30. Furman (Humeniuk), O.Ye. (2012). Metodologiya piznannya osvith'ogo vchynku v konteksti innovatsiino-psykholohichnogo klimatu. [Methodology of educational act cognition in the context of innovative-psychological climate]. *Psychologia i suspilstvo – Psychology and society*, 1, 47-48 [in Ukrainian].

31. Furman (Humeniuk), O.Ye. (2008). Teoriia i metodolohiia innovatsiino-psykholohichnogo klimatu zahalnoosvitnoho zakladu [Theory and methodology of innovation-psychological climate of the general educational institution]. Yalta-Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky [in Ukrainian].

32. Furman, O.Ye. (2015). Psykholohichni parametry innovatsiino-psykholohichnogo klimatu zahalnoosvitnoho zakladu [Psychological parameters of the innovation-psychological climate of a secondary school]. Odesa [in Ukrainian].

33. Chubova, I.I. (2017) Analiz naukovykh pidkhodiv do vvychnennia stylu upravlinnia suchasnoho kerivnyka [Analysis of scientific approaches to studying the management style of a modern manager]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: psykholohichna – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Psychological Series*, 1, 2, 166-170 [in Ukrainian].

34. Lewin, K., Lippitt, R. (1938) An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1, 3/4, 292-300 [in English].

35. Noe, R.A. (2017) Human resource management: gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education [in English].

36. Pulakos, E.D. (2009) Performance management: a new approach for driving business results. John Wiley & Sons [in English].

АНОТАЦІЯ

ФУРМАН Оксана Євстахіївна, МАТІЯШ Вадим Русланович.

Демократичний стиль управління та психологічна ефективність його впливу.

У статті обґрунтовано демократичний стиль управління та психологічні умови дієвості його впливу у взаємозалежних контекстах соціальної взаємодії та організаційної діяльності. Саме цей стиль, на відміну від авторитарного і ліберального, аргументовано як важливий системотвірний чинник продуктивного сталого розвиткового функціонування організації в аспектах-вимірах створення таких інваріантів її кліма та у, як соціально-психологічний, організаційний, інноваційно-психологічний, а також його окремих феноменалів – паритетної міжособистості співпраці на благо спільної справи, взаємної підтримки, довіри, сприяння психокультурному розвитку, професійному зростанню та особистісній самореалізації працівників. Загалом показано, що манера управління закладом, установою чи підприємством становить систему форм, методів, прийомів засобів та інструментів, які керівник використовує для впливу на підлеглих йому виконавців з метою досягнення організаційних цілей і виконання повсякденних завдань, що передбачає як постійне спонукання останніх до продуктивної праці, конструктивних ініціатив, професійного вдосконалення і свідомісного зростання, так і актуалізацію позитивних особистісних спроможностей, фахової майстерності, поведінкових реакцій і вчинкових дій самого керівника. Доведено, що згармоноване задіяння психосоціального, особистісного і власне управлінського потенціалу організаційної взаємодії дає змогу оптимізувати її продуктивну траєкторію функціонального розвитку, про що унаочнено засвідчують характер міжособистих

стосунків у трудовому колективі, процедура ухвалення колегіальних рішень, зміст і тональність мислелекунікації, способи мотивації та контролю діяльності персоналу, ставлення до новачків та авторитетів, індивідуальна відповідальність та ініціативність. Висвітлено низку базових структурних компонентів стилю управління організацією у їх розвнтковому взаємодоповненні: методи, способи і засоби впливу на підлеглих; тип і манера ділової взаємодії і спілкування в колективі; форми та інструменти стимулювання праці й мотивування співробітників; діапазон міжособистісних стосунків у системі «керівник – підлеглий»; розподіл повноважень і рамки особистої відповідальності кожного працівника; критерії оцінювання особистого внеску у спільну справу і зворотний зв'язок між суб'єктами щаблями оргструктури. Підтверджено ефективність демократичного стилю управління завдяки зосередженню його різночинних ресурсів на створенні благодатного оргуправлінського простору та особливого інноваційно-психологічного клімату, на професійній досконалоості і стабільності праці, паритетності і творчому характері взаємодії між керівником і колективом, на соціально-психологічній регуляції організаційної діяльності, внутрішньому комфорті та належній мотивації працівників. Підкреслено, що серед багатоманіття психологічних умов ефективності демократичного стилю управління організацією головними є творча взаємовідповідальна співпраця, приємні міжособистісні стосунки і позитивний інноваційно-психологічний клімат, урахування індивідуальних потреб і психодуховних особливостей внутрішнього світу кожного трудівника, раціогуманістичні форми і методи впливу на особистість, а також підтримка з боку керівництва її службової активності, самостійності, цілеспрямованості, сумлінності та ініціатив щодо самовдосконалення.

Ключові слова: психологія управління, соціально-психологічний вплив, організація, стиль управління, психосоціальный клімат, керівник, підлеглий, інноваційно-психологічний клімат, організаційна взаємодія/діяльність, демократичний стиль управління, ефективність, психологічні умови, організаційний розвиток.

ANNOTATION

Oksana FURMAN, Vadym MATIYASH.

Democratic management style and psychological effectiveness of its influence.

The article substantiates the democratic style of management and psychological conditions for the effectiveness of its influence in the interdependent contexts of social interaction and organisational activity. This style, in contrast to the authoritarian and liberal ones, is argued as an important systemic factor of productive sustainable development of the organisation's functioning in the aspects-dimensions of creating such invariants of its climate as socio-psychological, organisational, and innovation-psychological, as well as its individual phenomena – parity interpersonal cooperation for the benefit of a common cause, mutual support, trust, promotion of psychocultural development, professional growth and personal self-realisation of employees. In general, it is shown

that the *manner of managing* an institution, establishment or enterprise is a system of forms, methods, techniques, means and tools which a manager uses to influence their subordinates in order to achieve organisational goals and perform daily tasks, which involves both constant encouragement of the latter to productive work, constructive initiatives, professional development and conscious growth, and actualisation of positive personal capabilities, professional skills, behavioural reactions and actions of the manager. It is proved that the harmonious use of psychosocial, personal and managerial potential of organisational interaction allows optimising its productive trajectory of functional development, as evidenced by the nature of interpersonal relations in the workforce, the procedure for making collective decisions, the content and tone of thought communication, methods of motivation and control of staff activities, attitude to newcomers and authorities, and individual responsibility and initiative. A number of basic structural components of the organisation's management style in their developmental complementarity are highlighted: methods, ways and means of influencing subordinates; type and manner of business interaction and communication in the team; forms and tools for stimulating work and motivating employees; range of interpersonal relations in the "manager-subordinate" system; distribution of powers and limits of personal responsibility of each employee; criteria for assessing personal contribution to the common cause and feedback between the subjective levels of the organisational structure. The effectiveness of the *democratic management style* is confirmed by focusing its various resources on creating a fertile organisational and managerial space and a special innovative and psychological climate, on professional excellence and stability of work, parity and the creative nature of interaction between the manager and the team, and on social and psychological regulation of organisational activities, internal comfort and proper motivation of employees. It is emphasised that among the variety of *psychological conditions* for the effectiveness of the democratic style of organisational management, the main ones are creative mutually responsible cooperation, pleasant interpersonal relations and a positive innovation and psychological climate, consideration of individual needs and psycho-spiritual characteristics of the inner world of each employee; rational and humanistic forms and methods of influence on the individual, and support from the management of their official activity, independence, purposefulness, conscientiousness and initiatives for self-improvement.

Keywords: *management psychology, socio-psychological influence, organisation, management style, psychosocial climate, manager, subordinate, innovation and psychological climate, organisational interaction/activity, democratic management style, efficiency, psychological conditions, organisational development.*

Рецензенти:

**д. психол. н., проф. Руслана КАЛАМАЖ,
д. психол. н., проф. Тетяна ЩЕРБАН.**

Надійшла до редакції 24.02.2025.

Підписана до друку 05.03.2025.

Бібліографічний опис для цитування:

Фурман О.Є., Матіяш В.Р. Демократичний стиль управління та психологічна ефективність його впливу. Психологія і суспільство. 2025. № 1. С. 166-179. DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2025.01.166>