

**Ключевые слова:** эмоциональная устойчивость, психическое напряжение, интеллектуальное напряжение, педагогическая деятельность, эмоциональная саморегуляция, эффективность профессиональной деятельности, стрессоустойчивость.

**Cherkaska E. Role of educational teachers in educational psychological doctrists.** The article provides a brief analysis of psychological studies of emotional stability, its indicators and the correlation with other components of the teacher's professional competence. Emotional stability is considered as an integral part of the professional competence of the teacher and the emotional culture of the profession. The examples of teachers the emotional stability and the importance of communicative skills and self-regulation skills in the education system. For the development of emotional stability, modern psychological science offers many ways to which can be attributed: internal methods of self-regulation, neuromuscular relaxation, respiratory exercises, behavioral psychotherapy, group trainings, etc.

**Keywords:** emotionality, mental stress, internal intelligence, pedagogical activity, self-regulation, effectiveness of professional activity, stress resistance.

УДК 159.9

## **ШЕВЧЕНКО Р.М.**

науковий кореспондент Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України, завідувач відділу Приймальні Президента України Адміністрації Президента України, м. Київ.

## **СТАНОВЛЕННЯ РОЛЬОВИХ ФУНКЦІЙ «ДІЛОВОЇ ЖІНКИ» У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Шевченко Р.М. Становлення рольових функцій «ділової жінки» у сфері менеджменту.** У статті зроблено спробу розкрити важливі проблеми управлінської діяльності жінок в працях українських та зарубіжних учених та висвітлено питання жіночого менеджменту, який до недавнього часу не мали належної уваги у галузі психології управління, соціології та інших науках.

Визначено коло питань, які мають соціальну-соціальну запитуваність та потребують нагального з'ясування, теоретичного та практичного опрацювання. Зокрема: участі жінок на перших ролях; розподілення одночасного виконання жіночою ролі дружини, матері й керівника; збереження функцій жіночої ролі в умовах соціальних кризових змін і міграцій; обсяги навантаження та розподіл часу на їх виконання та дозвілля; наслідування жіночою-керівником чоловічого стилю керівництва; сенс жіночого стилю управління; портрет жінки-керівника ХХІ століття.

Встановлено три стадії адаптації жінок до нових умов: соціального шоку (характеризується соціальною розбещеністю, злетом злочинності,

прагненням слідувати стереотипам поведінки, що склалися в колишній системі); мобілізація адаптивних резервів (характеризується коригуванням або зміною життєвих цілей-цінностей, освоєнням інноваційних моделей поведінки, вибором одного з багатьох способів досягнення своїх цілей); відповіді на «виклик середовища».

Обґрунтовано основні види прийняття рішень керівниками різного рівня, як чоловіками так і жінками: математичні – передбачає застосування економіко-математичних методів і нормативних теорій, що описують оптимальні рішення в управлінні (бізнес структури, економіка, ринкові відносини, освітні установи); кібернетичні – передбачають зближення поняття «наука про управління» і «мистецтво управління»; написання конкретних рекомендацій, які допоможуть керівникові правильно приймати рішення; психологічні – вивчають вплив типових і індивідуальних особливостей особистості, яка приймає рішення. Констатовано закономірність затребуваності жіночого стилю керівництва, який цілком відповідає сучасним умовам їх життєдіяльності та виокремлено найсуттєвіші чинники, які сприяють ефективному розвитку рольових функцій «ділової жінки» у сфері менеджменту.

**Ключові слова:** жінки-управлінці, чоловіки-управлінці, «ділова жінка», менеджмент, психологія управління, організаційна психологія.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими практичними завданнями.** Для багатьох країн світу характерною є тенденція до просування жінок в усі сфери людської діяльності. Однак, таке явище як використання жіночої праці в управлінні, фактично залишається для українських жінок незвичним і новим. За останні два-три покоління у розвинених країнах жінка отримала однакові права з чоловіком. У силу такої рівноправності до її незмінної ролі – берегині сім'ї, продовжувачки роду додалася інша, не менш важлива роль – працюючої дружини і матері.

Сфера активності жінок історично була досить обмеженою, а віковий досвід управління домашнім господарством зміцнив статус «жінки-менеджера» тільки на рівні сімейної економіки. Тому, проблеми жіночого керівництва до недавнього часу не були предметом належної уваги з боку науковців у галузі психології управління, соціології та ін. Підтвердженням цього є дослідження, які традиційно орієнтувалися на чоловіків-керівників, а не на жінок. Це вважалося свого роду стандартом, оскільки саме чоловіки в усі часи були домінуючим осередком як в державних структурах, так і у сфері бізнесу.

Питання участі жінок в управлінській діяльності порушували чимало українських та зарубіжних учених. До базових теорій, які розкривають феноменологію жінки-управлінця відносять: підготовку і професійне зростання жінок (Є. Комарова); з'ясування психологічних чинників (І. Ладанова); адаптацію до нових соціально-економічних умов (А. Чирикова); порівняльні аспекти жінок-керівників та чоловіків (В.Біркенбіль, П.

Вайнцвайг, Дж. Віткін, М.Вудкок, В.Зігерт, Д. Кортис, М. Мескон, Д. Френсіс, Ф. Хедоурі та ін.).

**Останні дослідження і публікації, виділення невирішених питань загальної проблеми, якій присвячується стаття.** Незважаючи на різноманітну проблематику окреслених досліджень, окремі теоретичні і практичні питання не отримали достатнього висвітлення, маючи соціально-суспільну запитуваність. Потребують нагального з'ясування питання участі жінок на перших ролях; розподілення одночасного виконання ролі дружини, матері й керівника; збереження функцій ролі жінки в умовах соціальних кризових змін і міграцій; обсягу навантаження та розподілу часу на їх виконання та дозвілля; наскільки жінки-керівники наслідують чоловічий стиль керівництва; у чому сенс жіночого стилю управління та портрет жінки-керівника ХХІ століття. Ці, та низка інших питань є актуальними для психологічної науки, оскільки багато з них залишаються без відповіді їх теоретичного та практичного опрацювання.

**Формулювання цілей і постановка завдань статті** полягає у розкритті рольових функцій «ділових жінок» та їх ролі у сфері менеджменту.

**Виклад методики і результатів досліджень.** Соціально-економічні й політичні реформи за роки незалежності змінили в Україні вироблену десятиліттями систему цінностей – участі жінок у суспільних процесах. Це: вимоги до жіночого соціуму, що змінюють діапазон соціальних ролей, їх зміст і місце жінки в соціальній структурі суспільства. Все це зумовлює пошук ними свого місця у ринковому просторі, зміну сформованих стандартів поведінки, цілей і життєвих цінностей. За таких умов жінки проходять, як правило, три стадії адаптації до нових умов [2;3; 4; ]:

перша – *стадія соціального шоку* (характеризується соціальною розбещеністю, злетом злочинності, прагненням слідувати стереотипам поведінки, що склалися в колишній системі);

друга – *мобілізація адаптивних резервів* (характеризується коригуванням або зміною життєвих цілей-цінностей, освоєнням інноваційних моделей поведінки, вибором одного з багатьох способів досягнення своїх цілей);

третя – *відповіді на «виклик середовища».*

Наведені чинники є бар'єром до конкурентноздатності жінок на ринку праці через відсутність чи недостатню сформованість таких управлінських якостей, як: асертивність, ініціативність, стресостійкість. Щоб створити такий образ, жінка-управлінець повинна імітувати зразки, штампи чоловічої рольової поведінки; освоювати моделі чоловічої поведінки. Як перша, так і друга умова адаптації жінки-управлінця до виконання такої ролі носять примусовий характер. Більше того, вони не є властивими для еволюційного розвитку жінок. Опір цього (свідомий чи несвідомий) саме й складає труднощі для жінок, які впродовж тривалого часу виконували здебільшого другорядні ролі. «Відсутність ділової хватки» для жінки-керівника є головним соціально-психологічним фактором, що перешкоджає бути

рівноправною з чоловіками на ринку. Бар'єром є і структура цінностей, в якій грошовий успіх не займає пріоритетних позицій, і тому не є провідною мотивацією поведінки жінки-керівника. На відставання в сфері менеджменту вказує і той факт, що серед жінок-керівників менше тих, які схильні діяти поза правовим і моральним простором, оскільки саме така якість зазвичай дає можливість вириватись вперед на етапі реформування чи кризових ситуацій.

Виступаючи в номінації ринкових перетворень, займаючи малопrestiжні професії, які не користуються популярністю у чоловіків, оскільки несуть менш істотні соціальні втрати (тривалість життя; правовий статус; проходження моральних і юридичних норм), жінки стають більш емансипованими та успішними до різних видів праці.

Свідченням цього є світова глобалізація, яка розкриває діапазон жіночо-рольового репертуару – жіночий менеджмент. Затребуваність «жіночого» стилю управління визначається також якісними змінами в самому менеджменті, який набуває соціотехнічний, інноваційний, особистісноорієнтований характер. Суспільство все більше орієнтується на демократичні принципи управління, на перше місце виходять інформаційні технології, переважне значення отримує сфера послуг з відповідною їй моделлю ділових відносин, що цілком відповідає жіночим особливостям ведення бізнесу. Так чи інакше жінки «втягуються» у чоловічу сферу управління, внаслідок чого, пристосовуються до існуючих технологій управління. Однак, це не означає, що жінки наслідують функції і ролі чоловіків-управлінців. Навпаки, вони змінюють існуючі закони відповідно до своїх потреб і принципів.

Упродовж останніх десятиліть більшість розвинених країн характеризується активним завоюванням жінками першості в бізнесі, політиці, управлінні. Підтвердженням цього є ринкові реформи, які підтверджують, що соціально-економічні зміни по-різному відображаються на становищі чоловіків і жінок у соціальному середовищі. Більшість громадян, у тому числі й чоловіків, мають стійке уявлення про те, що жінки (не тільки в нашій країні) не можуть обіймати посаду керівника чи мати перші ролі, через нездатність швидкого прийняття рішення. Однак, дослідження гендерних аспектів менеджменту обумовлено не тільки динамічним проникненням жінок в усі сфери управління, а й появою нової соціальної ролі «ділова жінка». Особливо помітні ці процеси в розвинених країнах. Прийняття рішень займає центральне місце в усіх професіях, пов'язаних з людиною. Для керівника він багато в чому визначає процесуальні й результативні показники діяльності. Кожній пересічній людині, без винятку, доводиться постійно приймати, виконувати або контролювати якісь рішення (особистісні, фінансові, соціальні, сімейні, виховання дітей тощо). Функція їх прийняття і контролю є однією з найважливіших не тільки для чоловіків – керівників різного рівня, але й для жінок, рольові функції яких не менш значущі. Вчені виділяють такі види прийняття рішень:

- математичні – передбачає застосування економіко-математичних методів і нормативних теорій, що описують оптимальні рішення в управлінні (бізнес структури, економіка, ринкові відносини, освітні установи);

- кібернетичні – передбачають зближення поняття «наука про управління» і «мистецтво управління»; написання конкретних рекомендацій, які допоможуть керівникові правильно приймати рішення;

- психологічні – вивчають вплив типових і індивідуальних особливостей особистості, яка приймає рішення [ 2;6; 10].

Значущість окресленої проблематики в нашу добу має тенденцію до зростання, оскільки відбувається збільшення кількості жінок в управлінських структурах різних рівнів, а відтак і прийняття ними рішень. Крім того, зауважимо, що хоча наявний зарубіжний досвід дослідження психології відмінностей між чоловіками і жінками в тих чи інших видах професійної діяльності є продуктивнішим, його пряме перенесення на українську платформу не є можливим. Причина в тому, що виховання та формування управлінських рис та якостей у нашій країні проходило в іншому соціальному середовищі, інших економічних та суспільних законах і традиціях, інших навичок і способів здійснення потенційних і реальних можливостей вибору видів професійної діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність врахування соціокультурних, етнічних, національних особливостей і традицій. Наведемо окремі із них. Так, у ситуаціях, що вимагають покарання підлеглих, жінки-управлінці частіше вдаються до заходів морального і психологічного впливу, а чоловіки-керівники – до адміністративних заходів. Жінки, зазвичай, виправдовують своїх підлеглих, у тому числі й колег – учасників ситуацій. Вони більш варіативні у прийнятті рішення, оскільки із визначених ними варіантів обирають більш оптимальний, тобто такий, який здебільшого опирається на їхню інтуїцію. Щодо чоловіків, то в аналогічних ситуаціях, вони частіше довіряють своїй логіці, сформованим умінням та досвіду [ 10].

При прийнятті рішень жінка-управлінець частіше покладається на свої відчуття, інтуїцію, знамениту «жіночу логіку», що іноді завершується неуспішністю, оскільки презентує себе як цілісна особистість, чуйна до розв'язання більшості проблем, що є для неї важливим в емоційному сенсі, сенсі бути стресостійкою.

Внаслідок підвищеного рівня емоційності жіноча образливість, болючіше реагує на критику, грубість, а тим більше образу, що не дозволяє їй завжди бути об'єктивною і вести себе конструктивно. Зайву емоційність вважають серйозним недоліком жіночої моделі управління, оскільки вона є джерелом несправедливості і невпевненості, причиною породження чималої кількості конфліктів [ 3;9]

Для реалізації прийнятих рішень характерним є чіткий розподіл функцій виконання, надання допомоги в разі потреби. При організації контролю за процесом виконання рішень превалює поетапна форма у вигляді регулярних поточних перевірок, недопущення затягування небажаної ситуації. Відповідальність за роботою встановлюється відповідно до чіткого

розподілу обов'язків, натомість, характерним є прийняття кінцевого результату чи відповідальності за певну ділянку роботи на конкретного виконавця.

У своїх рішеннях жінки майже завжди допускають мирне розв'язання конфліктів, що виникають. На відміну від чоловіків-керівників, жінки-керівники схильні в таких ситуаціях до коливань.

Оскільки співвідношення ситуативних і диспозиційних тенденцій у різних людей по-різному, то доцільним є припущення, щодо прийняття такої відмінності за ознакою статі.

Жінки-керівники в процесі прийняття рішення використовують і частіше спираються на «ситуативне», а чоловіки – на «диспозиційне» управління. Частіше за чоловіків, жінки включають у власні судження інші точки зору і при прийнятті рішення враховують/спираються на думки і почуття оточуючих людей, в тому числі і своїх підлеглих, тоді як чоловіки-управлінці перевагу надають власним думкам і почуттям.

З точки зору властивостей особистості схильності жінок-керівників до «ситуативного» управління відповідають екстернальним (зовнішнім) локусом контролю, а схильність чоловіків до «диспозиційного» управління – інтернальним (внутрішнім) локусом контролю.

У чоловіків-керівників з віком спостерігається тенденція до зміни локусу контролю від зовнішнього до внутрішнього, а у жінок такої тенденції не виявлено. Чоловіки більш упевнені в собі, послідовні й наполегливі в досягненні цілей; схильні до самоаналізу і незалежності. Рівень тривожності у процесах прийняття рішень ідентифікується із обережністю; спостерігається дуже висока рефлексивність (зворотньо-пропорційна) залежність між тривожністю і соціальною бажаністю. Для жінок більш характерним є невпевненість у своїх здібностях, неврівноваженість, прагнення відкласти реалізацію своїх намірів на невизначений термін, тривожність, підозрілість, комфортність (залежність), вербальність (словесна) агресивності. Жінкам-керівникам у галузі виробничої взаємодії й організації професійної діяльності, в тому числі і в процесі прийняття рішень, не властиво вважати свої зусилля і дії визначальним фактором.

Говорячи про стильові особливості процесу прийняття рішення, необхідно відзначити, що серед жінок-управлінців більш виражена тенденція до спотворення об'єктивних зв'язків, ідентифікації себе як суб'єкта пізнання і активності в рамках управлінської ситуації, ніж серед чоловіків. Серед останніх переважає тенденція до більш об'єктивного аналізу управлінської ситуації, її перетворення, рефлексії (виходу за її межі, абстракції від своїх думок і почуттів). Натомість дії жінок-управлінців спрямовані на розширення міжособистісних відносин, тоді як у чоловіків – на їх звуження в частині дотримання правил і норм [ 6;7.]

Ухвалення рішення в умовах невизначеності, в свою чергу, виділяють дві ситуації: повну і частково невизначену. Вирішуючи задачу в умовах повної невизначеності, керівник не знає, що станеться в результаті цього.

Досягнення раціональності стає проблематичним. У такій ситуації він дотримується деяких евристичних правил (стратегій) прийняття рішення.

Прийняття рішення в умовах ризику передбачає введення ймовірності в інформацію: при цьому керівник точно не знає, який стан буде досягнуто і який розподіл ймовірностей можливих досяжних станів.

Локус контролю – якість, що характеризує схильність людини приписувати відповідальність за найважливіші події та результати своєї діяльності або зовнішнім чинникам, факторам, іншим людям, об'єктивним умовам, долі тощо. Екстернальний, зовнішній локус контролю, сфокусований на самого себе, власні здібності й зусилля; інтернальний – на внутрішній локус контролю. Локус контролю є стійкою властивістю індивіда, що формується в процесі його соціалізації.

Особливий інтерес представляє прийняття жінками-керівниками та чоловіками-керівниками ухвалення рішення в умовах ризику.

У класичному розумінні поняття «ризик» – характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків. Здебільшого ризик є економічною категорією. На його ступінь можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління ризиками – ризик-менеджменту. У контексті дослідження представляє інтерес визначення, яке стосується змістового наповнення поняття ризик-менеджменту. За Д. Штефанеком – це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів, щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам. Більшість дослідників вважає, що величина ризику – один із головних чинників, що обумовлюють прийняття того чи іншого рішення, тобто може робити істотний вплив на вибір альтернативи. Певною мірою ризик притаманний більшості видів людської активності і навіть часто необхідний для виживання.

Найбільш вдало цю особливість розкрили в своїй праці дослідники Н.Коган і М. Валачі. Автори шукали взаємний зв'язок прийнятого в умовах ризику рішення з самоуспішністю, незалежністю, що проявляється тривогою, соціальною бажаністю і поступливістю окремо для чоловіків і жінок. Вони довели, що самовпевнені і незалежні особистості віддають перевагу прийняттю рішень в умовах середнього рівня ризику. Але ця гіпотеза не отримала свого підтвердження. Крім того, автори очікували, що тривожність буде пов'язана з великим консерватизмом. Тут гіпотеза про прямих особистісних корелятах отримала підтвердження, хоча їх абсолютні значення малі.

Ю. Козелецький показав, що при виборі альтернативи велику ступінь ризику мають люди агресивні, з сильною потребою в переважанні, самоутверженні. Обережні стратегії вибирали особи з потребою в незалежності і з більшою наполегливістю в діях.

Індійські психологи К.Крішна і С.Кумар досліджували зв'язок процесу прийняття рішення в умовах ризику з віком, місцем проживання, порядком народження у родині, врахуванням соціоекономічного статусу, кастами, статтю тощо. Вони з'ясували, що стать впливає на прийняття рішення в умовах ризику, натомість інші чинники ними не підтвердились [ 1].

Виходячи з вищесказаного, можемо припустити, що чоловіки-керівники, враховуючи їх велику агресивність, більш виражену потребу в перевазі і самостверженні, будуть схильні до прийняття більш ризикованих рішень. Тому жінкам необхідно докладати максимум зусиль, щоб забезпечити реальну для них конкуренцію на ринку праці.

За даними, і проведеними нами пілотними зрізами констатуємо, що в Україні, можливості жіночого менеджменту тільки починають усвідомлюватися, однак, спостерігається активніше освоєння ними нових для них сфер соціально-суспільного життя. Можливо, жінки у майбутньому завоюють більший простір лідерства, ніж це можна було б припустити сьогодні, чи кілька років тому, виходячи з традиційних та гендерних уявлень про роль жінки в цій сфері. А. Менігетті у праці «Женщина третього тисячелеття» доводить, що жінка змістить чоловіка і займатиме перші ролі. Своє припущення великий метр з психології лідерства й управління персоналом обгрунтовує тим, що жінки психологічно сильніші й прагматичніші за чоловіків. Тому затребуваність жіночого стилю керівництва є закономірним і цілком відповідає сучасним умовам їх життєздатності та соціальній запитаності у змінному суспільному просторі.

Для полегшення процесів становлення та адаптації жіноч-управлінців у сучасних умовах необхідно:

- а) у сфері дотримання прав жінок на свободу і рівність:
  - провести експертизу законодавства України щодо врахування цієї вимоги та внести пропозиції щодо їх уніфікації з міжнародними стандартами;
  - розробити критерії та підходи щодо оцінки дискримінації стосовно жінок у сфері менеджменту;
- б) у сфері сприяння участі жінок у прийнятті рішень на всіх рівнях:
  - організувати в засобах масової інформації широку інформаційну, пропагандистську роботу, орієнтовану на активізацію участі жінок у соціально-економічних перетвореннях, збільшення їх числа в органах влади;
  - сприяти участі жінок у прийнятті рішень на всіх рівнях; формування нових моральних норм, спрямованих на участь жінок у складі громадських, представницьких і виконавчих структур;
  - здійснити підготовку жінок до участі в управлінській діяльності; розробити відповідні програми з підготовки і перепідготовки жінок, а також формувати резерв кадрів для роботи в органах управління різного рівня;
  - проводити моніторинг статистичних даних про участь чоловіків і жінок у державному й громадському житті на регіональному, державному та міжнародному рівнях;



- забезпечити доступ жінок до всіх видів діяльності, не обмежуючись секторами, в яких вони традиційно зайняті (освіта, охорона здоров'я, соціальні служби);

- сприяти підтримці діяльності громадських жіночих організацій, які виступають з ініціативою про їх статустність у соціумі;

- надавати можливість жінкам розкривати свій професійний потенціал у державних органах влади всіх рівнів;

- розробити і реалізувати програму управлінської просвіти жінок на рівні міжнародних угод, участі у грандах та проектах;

- забезпечити об'єктивне висвітлення дієвої ролі жінки-управлінця в засобах масової інформації.

**Висновки і подальші перспективи досліджень.** Таким чином, викладене вище є підставою до висновку, що управлінська діяльність жінок і чоловіків має чимало спільного і водночас відмінного: управлінські рішення, що приймаються чоловіками і жінками, різняться, як за мотивами, так і за спрямованістю й результатами. Такі відмінності пояснюються розходженням в психологічних передумовах, а саме тим, що чоловіки й жінки спочатку володіють різними психологічними установками і характеристиками, які не можуть не позначитися на особливостях та специфіці менеджменту. **Перспективами** подальших психологічних розвідок є дослідження прояву сресостійкості у жінок-управлінців в процесі розв'язання різного типу ситуацій у професійній діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Берн Ш. Гендерная психология законы мужского и женского поведения / Ш.Берн. – М.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 480 с.
2. Винославська О. В. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / О.В. Винославська, Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність. – К.: Ін-т психології, 1993. – Т. 1. – С 135-141.
3. Ермаков В.В. Менеджмент организации / В.В. Ермаков. – М.: Издательство МПСИ, 2005. – 207 с.
4. Карамушка Л. М., Філь О. А. Психологічний аналіз особливостей роботи конкурентноздатних управлінських команд в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том. 1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2005, частина 16. – С. 15–35.
5. Психология менеджмента: учебник / Под ред. проф. Г. С.Никифорова – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2007. – 572 с.
6. Соколова Е. Т. Связь психологических механизмов защиты с аффективно-когнитивным стилем личности / Е. Т. Соколова, Ю.А. Сотникова // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. – 2006. – № 2. – С. 12-29.

7. Сивил Д. Стресс-менеджмент / Д.Сивил. – М.: Гиппо, 2006. – 126 с.
8. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий / Б.М. Теплов. – М.: Академия, 2007. – 375 с.
9. Фетискин Н.П. Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов в кн. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. – С.335-336.
10. Юкаева В. С. Менеджмент. Краткий курс / В.С. Юкаева. – М.: ИТК Дашков и К, 2006. – 104 с.

#### References transliterated

1. Bern, Sh. (2008) *Gendernaya psihologiya zakony muzhskogo i zhenskogo povedeniya* [Gender psychology laws of male and female behavior]. М. 480 p. (in Russian)
2. Vinoslavs'ka, O. V., Karamushka, L. M. (1993) *Psykhologichni Osoblyvosti motivatsiyi upravlins'koyi diyal'nosti kerivnikiv traditsiynikh y Novykh tipiv Navchal'nykh Zakladiv* [Psychological features of motivational management of traditional buildings of traditional and new types of institutes]. *Aktual'ni problemy psykholohiyi: tradytsiyi i suchasnist'* [Actual Problems of Psychology: Traditions and Employment], no.1, pp. 135-141. (in Ukrainian)
3. Yermakov, V.V. (2005) *Menedzhment orhanizatsiyi* [Organization Management]. М. 207 p. (in Russian)
4. Karamushka, L. M., Fil', O. A. (2005) *Psykhologichnyy analiz osoblyvo roboty konkurentnozdatnykh upravlins'kikh komand v osvitynikh orhanizatsiyakh* [Psychological analysis of the features of robots of competitive management teams in educational organizations]. *Aktual'ni problemy psykholohiyi. Tom. 1 .: Sotsial'na psykholohiya. Orhanizatsiyina psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya: Zb. naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi im. H. S. Kostyuka APN Ukrayiny* [Actual problems of psychology. Tom. 1 .: Social psychology. Organizational psychology. Economical psychology: Collection of Scientific Works of Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk NAPS of Ukraine], vol.16, pp. 15-35. (in Ukrainian)
5. *Psihologiya menedzhmenta: uchebnik* [Psychology of management: a textbook] (2007) / Za red. prof. H. S.Nikiforova. SPb. 572 p. (in Russian)
6. Sokolova, E. T., Sotnykova, Yu.A. (2006) *Svyaz' psihologicheskikh mekhanizmov zashchity s affektivno-kognitivnym stilem lichnosti* [The relationship of psychological defense mechanisms with affective-cognitive style of personality]. *Visnyk MHU. Ser. 14. Psykholohiya* [Bulletin of Moscow State University. Ser. 14. Psychology], no. 2, pp. 12-29. (in Russian)
7. Sivil, D. (2006) *Stress-menedzhment* [Stress-management]. М. 126 p. (in Russian)

8. Teplov, B.M. (2007) *Problemy individual'nyh razlichij* [Problems of individual differences]. M. 375 p. (in Russian)
9. Fetiskin, N.P., Kozlov, V.V., Manuylov, H.M. (2002) *Ekspress-dagnostika stressogennyh faktorov v deyatel'nosti rukovoditelya* [Express diagnostics of stress factors in the activity of a manager]. *Social'no-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp* [Socio-psychological diagnosis of personal development and small groups]. M., pp. 335-336. (in Russian)
10. Yukaeva, V. S. (2006) *Menedzhment. Kratkij kurs* [Management. Short course]. M.-K. 104 p. (in Russian)

**Шевченко Р.М. Становление ролевых функций «Деловой женщины» в сфере менеджмента.** В статье представлены важные проблемы управленческой деятельности женщин в работах украинских и зарубежных ученых и освещены вопросы женского менеджмента, который до недавнего времени не имел должного внимания в области психологии управления, социологии и других науках.

Определен круг вопросов, которые имеют социальную востребованность и требующих неотложного их исследования, теоретической и практической проработки. В частности: участие женщин на первых ролях; распределения одновременного выполнения женщиной роли жены, матери и руководителя; сохранение функций женской роли в условиях социальных кризисных изменений и миграции; объемы нагрузки и распределение времени на их выполнение и досуга; подражания женщиной-руководителем мужского стиля руководства; смысл женского стиля управления; портрет женщины-руководителя XXI века.

Установлены три стадии адаптации женщин к новым условиям: социального шока (характеризуется социальной распущенностью, взлетом преступности, стремлением следовать стереотипам поведения, сложившиеся в прежней системе) мобилизация адаптивных резервов (характеризуется корректировкой или изменением жизненных целей-ценностей, освоением инновационных моделей поведения, выбором одного из многих способов достижения своих целей); ответы на «вызов среды».

Обоснованы основные виды принятия решений руководителями разного уровня, как мужчинами так и женщинами: математический - предусматривает применение экономико-математических методов и нормативных теорий, описывающих оптимальные решения в управлении (бизнес структуры, экономика, рыночные отношения, образовательные учреждения); кибернетический – предусматривают сближение понятия «наука об управлении» и «искусство управления»; написание конкретных рекомендаций, которые помогут руководителю правильно принимать решения; психологический - изучают влияние типичных и индивидуальных особенностей личности, принимающего решение. Констатируется закономерность востребованности женского стиля руководства, который вполне соответствует современным условиям их жизнедеятельности и

выделены существенные факторы, которые способствуют эффективному развитию ролевых функций «деловой женщины» в сфере менеджмента.

**Ключевые слова:** женщины-управленцы, мужчины-управленцы, «деловая женщина», менеджмент управления, психология управления, организационная психология.

**Shevchenko R.M. Development of risk functions of "business woman" in the field of management.** *The article attempts to reveal important problems of the management of women in the works of Ukrainian and foreign scholars and highlights the issues of women's management, which until recently did not pay enough attention in the field of management psychology, sociology and other sciences. The range of issues that have social-social inquiry and need urgent elucidation, theoretical and practical elaboration are defined. In particular: participation of women in the first roles; the distribution of the simultaneous fulfillment by women of the role of wife, mother and leader; preservation of the functions of women's role in the conditions of social crisis change and migration; load volume and distribution of time for their execution and leisure; imitation of a woman-manager of male-style leadership; the meaning of women's style of management; Portrait of a woman-leader of the XXI century. There are three stages of adaptation of women to new conditions: social shock (characterized by social apathy, outbreak of crime, the desire to follow the stereotypes of behavior that prevail in the former system); the mobilization of adaptive reserves (characterized by adjustments or changes in life goals-values, the development of innovative behavior patterns, the choice of one of many ways to achieve their goals); answers to the "challenge of the environment". The main types of decision-making by the heads of different levels, both men and women, are substantiated: mathematical - it involves the application of economic-mathematical methods and normative theories describing the optimal solutions in management (business structure, economics, market relations, educational institutions); cybernetic - predict the convergence of the concept of "science of management" and "art of management"; writing specific recommendations that will help the manager to make the right decisions; psychological - study the influence of the typical and individual peculiarities of the person who makes the decision. The regularity of the demand for a woman's style of leadership, which fully corresponds to the modern conditions of their life, is stated, and the most important factors that contribute to the effective development of the role functions of the "business woman" in the field of management are identified.*

**Keywords:** women-managers, male managers, "business woman", management, psychology of management, organizational psychology.