

АКТУАЛЬНІСТЬ СИТУАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

А.С. Полянська

ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел. (03422) 49358,
e-mail: public@nuing.edu.ua

З метою забезпечення реалізації змін, що супроводжують процеси розвитку підприємств нафтогазового комплексу, пропонуються методичні рекомендації щодо вибору та використання ситуаційних стилів керівництва. Розглянуто теоретичні й практичні аспекти використання ситуаційних теорій керівництва в процесі трансформаційних перетворень на підприємствах. Досліджено особливості теорій ситуаційних стилів керівництва, що дають змогу значно поліпшити результати діяльності підприємств із врахуванням чинників, що здійснюють найбільший вплив на результати управлінської діяльності. Виділено переваги і недоліки ситуаційних стилів керівництва з метою досягнення цілей розвитку та вирішення поточних завдань. Обґрунтовано доцільність застосування сучасних технологій менеджменту, зокрема аутсорсингу і аутстафінгу в управлінській діяльності. Розроблено методичні рекомендації щодо вибору стилів керівництва на засадах ситуаційного управління. Запропоновано шляхи успішного впровадження окремих елементів сучасних теорій ситуаційного керівництва в досягненні цілей розвитку підприємств нафтогазового комплексу.

Ключові слова: менеджмент, зміни, ситуаційні стилі керівництва, керівництво, технології менеджменту, аутсорсинг, аутстафінг, підприємство, нафтогазовий комплекс

С целью обеспечения реализации изменений, сопровождающих процессы развития предприятий нефтегазового комплекса, предлагаются методические рекомендации по выбору и использованию ситуационных стилей руководства. Рассмотрены теоретические и практические аспекты использования ситуационных теорий руководства в процессе трансформационных преобразований на предприятиях. Исследованы особенности теорий ситуационных стилей руководства, позволяющие значительно улучшить результаты деятельности предприятий с учетом наиболее влияющих на результаты управленческой деятельности факторов. Выделены преимущества и недостатки ситуационных стилей руководства в процессе достижения целей развития и решения текущих задач. Обоснована целесообразность применения современных технологий менеджмента, в частности аутсорсинга и аутстаффинга в управленческой деятельности. Разработаны методические рекомендации по выбору стилей руководства на началах ситуационного управления. Предложены пути успешного внедрения отдельных элементов современных теорий ситуационного руководства в достижение целей развития предприятий нефтегазового комплекса

Ключевые слова: менеджмент, изменения, ситуационные стили руководства, руководство, технологии менеджмента, аутсорсинг, аутстаффинг, предприятие, нефтегазовый комплекс

In order to implement changes that accompany the processes of oil and gas companies development the methodological guidelines for selecting and using situational leadership styles are offered. The theoretical and practical aspects of situational theories of leadership in the process of transformational changes in the management at the enterprises are considered in the article. The features of situational theories of leadership styles have been studied, that enable to sufficiently improve the enterprises activity considering factors influencing greatly on the results of management. The advantages and disadvantages of situational leadership styles in achieving development targets and solving current problems are highlighted. Expediency of applying modern management technologies namely outsourcing and outstaffing in management activity has been grounded. Methodological recommendations on the choice of leadership styles on the principles of situational control have been worked out. The ways of successful implementation of certain elements for modern theories of situational leadership in oil and gas companies' development have been achieved.

Keywords: management, changes, situational styles of leadership, leadership, management technologies, outsourcing, outstaffing, enterprise, oil and gas companies

Постановка проблеми. Реформування нафтогазового комплексу України та реалізацію положень оновленої Енергетичної стратегії України пов'язують із змінами, які у першу чергу стосуються техніко-технологічного оновлення, максимальної реалізації ресурсного потенціалу галузі, управління кадровим потенціалом. Реалізувати зміни можна за рахунок об'єднувальної функції управління – керівництва, яка пронизує усі управлінські процеси в організації і на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування

методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення. Керівник є зв'язуючою ланкою механізму управління діяльністю підприємства, що приводить у рух усі його елементи, приймаючи відповідні рішення і скеровуючи їх для реалізації завдань окремим робітникам чи їх групам. Теорія і практика менеджменту виробила широкий перелік інструментів реалізації сформованих управлінських рішень. Важливе місце серед них належить стилю керівництва – способу, прийому та механізму владного впливу на підлеглих з метою забезпечення

виконання ними завдань та досягнення цілей підприємства.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення середовища та системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків у ньому зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нетипових рішень а, з іншого, – вибору стилів керівництва, що найбільше відповідають умовам їх реалізації.

Аналіз публікацій. Дослідження поведінки керівників у процесі реалізації функції керівництва в управлінській діяльності на сьогодні найбільш широко розглядаються з позицій біхевіоризму – сучасної науки, яка досліджує мотиви і поведінку людей у процесі їх життєдіяльності. Класики американського менеджменту М.Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають стиль керівництва як узагальнені види поведінки керівників по відношенню до підлеглих в процесі досягнення поставлених цілей [1, с. 695]. У економічному словнику під редакцією С.В. Мочерного стиль керівництва характеризує вияв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими та способами розв'язання виробничих та інших проблем [2, с. 472]. Є. Кузьмін визначає стиль керівництва як сукупність способів, прийомів та механізмів владного впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації [3, с. 329].

Дослідження засобів впливу на підлеглих та стилів поведінки керівників у процесі досягнення цілей організації дозволили виділити такі основні підходи до керівництва: підхід із позиції особистих якостей керівника; поведінковий підхід; ситуаційний підхід. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. В межах підходу з позиції особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам, а один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні особисті якості. На підставі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей [1, 3, 8].

Згідно поведінкового підходу до керівництва результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими, тобто манери поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації. При цьому манера поведінки керівника формується під впливом багатьох чинників, які постійно змінюються: особисті якості керівника; особисті якості підлеглих; завдання та дії, які вони виконують у процесі діяльності.

Ситуаційна теорія покликана визначити ключові ситуаційні чинники і способи їх взаємодії з метою з'ясування відповідної поведінки керівника. Виділяють такі ситуаційні теорії керівництва: теорія найменш привабливого співробітника Ф. Фідлера; теорія "шлях-мета" Т. Мітчела і Р. Хауса; модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8], теорія "зрілості виконавців" П. Херсі та К. Бланшара, підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Дж. Гріна.

На сьогодні науковці йдуть далі у пошуку стилів керівництва, що дають змогу ефективно здійснювати керівництво в умовах трансформаційних перетворень. Так, Петренко В.П. звертає увагу на актуальність у сучасних умовах інтелектомотивуючого стилю керівництв, під яким розуміє манеру поведінки керівника в стосунках з підлеглими, яка мотивує останніх до пріоритетного та інтенсивного розвитку власного інтелекту і ефективного використання останнього на користь загальної справи – досягнення запланованого результату діяльності [9, с. 472]. Такий підхід є актуальним з огляду на поширення ідеї менеджменту знань та створення передумов для формування інтелектуального потенціалу підприємств.

У публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених насамперед висвітлюються основні засади ситуаційних стилів керівництва. Однак в умовах функціонування окремої галузі вони набувають певних особливостей, мають свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати в умовах ситуаційного управління підприємством. На сьогодні питання, які стосуються необхідності удосконалення управління нафтогазовим комплексом України, пов'язують із процесом управління його розвитком – цілеспрямованою діяльністю, орієнтованою на здійснення трансформаційних перетворень, характерною особливістю яких є створення нової якості [10]. Пріоритетними виступають проблеми техніко-технологічного оновлення галузі, формування стратегії розвитку, удосконалення організаційної структури управління нафтогазових комплексом. Разом з тим, неможливо змінити стан у галузі, не змінивши ситуацію на самих підприємствах, що входять до її складу, не доклавши зусиль до підвищення ефективності функціонування систем управління підприємствами, зміни ролі керівника у здійснюваних змінах. Саме керівник ініціює зміни під впливом змін зовнішнього оточення, здійснює керівництво їх реалізацією та несе відповідальність за результати. Відтак на результативність змін впливає стиль керівництва, який вибирає керівник для реалізації поставлених цілей.

Мета статті. Метою написання статті є виділення основних теорій керівництва на засадах ситуаційного управління та обґрунтування доцільності їх застосування у забезпеченні процесів розвитку підприємств нафтогазового комплексу на основі послідовного вирішення таких завдань:

– на основі огляду теоретичних надбань управлінської науки виділити найбільш актуальні в умовах трансформаційних перетворень стилі керівництва, що дозволяють вирішувати управлінські завдання на підприємстві в режимі реального часу;

– узагальнити їх переваги і недоліки з метою виділення тих ситуаційних чинників, що забезпечують реалізацію стратегічних змін;

– звернути увагу на зміну вагомості методів управління з метою їх збалансованого використання для вирішення управлінських завдань та керівництва процесом змін на підприємстві;

– обґрунтувати доцільність застосування сучасних технологій менеджменту, зокрема аутсорсингу і аутстафінгу в управлінській діяльності;

– розроблення методичних рекомендацій щодо вибору стилів керівництва на засадах ситуаційного управління.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах вітчизняна промисловість потребує змін. Складність їх здійснення визначається не тільки макроекономічними передумовами, але і потенційними можливостями системи менеджменту, сформованої на підприємстві. На підтримання її функціонування відповідно до заданих параметрів і орієнтирів діяльності розглядають різні концепції розвитку. Використання ситуаційного підходу в управлінні забезпечує можливість вибору найкращого варіанта розвитку підприємства з допомогою формування та реалізації рішень, що базуються на відповідних ситуації, що склалась, принципах, методах, відповідному інструментарії, що дозволяє коригувати відхилення, зумовлені суб'єктивними і об'єктивними наслідками впливу середовища на його діяльність [10]. Концепція ситуаційного управління забезпечує досягнення запланованих чи випадкових результатів шляхом використання оточення на основі добре поставленого керування людьми. Це в підсумку дає змогу досягнути належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, особистими якостями керівника з урахуванням зрілості і готовності колективу до співробітництва [11, с. 168].

Розглянуті моделі керівництва дозволили зробити висновок про те, що керівники повинні вибирати стиль керівництва згідно з ситуацією, оскільки не існує єдиного оптимального стилю керівництва у різних ситуаціях, що можуть виникати в управлінській діяльності.

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Дослідження категорій керівництва та лідерства в практиці менеджменту показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори. В будь-якій ситуації, чи вона детермінована, чи характеризується значною часткою невизначеності, ключова роль відводиться людині – керівнику чи групі людей, які приймають на себе відповідальність за управлінські рішення. Поведінка керівника,

його досвід, професійне вміння, готовність ризикувати мають суттєвий вплив на результати прийнятих рішень. Особливо важливим є врахування означених рис в умовах ситуаційного підходу, коли стилі поведінки і особисті якості керівників, що приймають управлінські рішення, залежать від конкретної ситуації.

Стиль керівництва характеризує певного керівника і залежить від обсягу делегованих йому повноважень, використовуваних форм влади, турботу керівника про людські відносини та виконання завдань організації. Сьогодні керівники підприємств вимушені приймати рішення у складних умовах, що ускладнює їх вибір відповідного стилю керівництва. Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль конкретного керівника виступає як позиція, що формується під впливом багатьох ситуаційних чинників, які необхідно врахувати при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Згідно з теорією Ф. Фідлера, поведінка керівника змінюється залежно від сприятливості конкретної ситуації, яка визначена структурою завдання, взаєминами лідера з працівниками і владою лідера. Теорія Т. Мітчела та Р. Хауса "шлях-мета" виділяє чотири типи поведінки керівника, які менеджер може використовувати для тлумачення підлеглим способу досягнення поставленої мети. Відповідно до даної теорії поведінка керівника характеризується як: директивна, що дозволяє з допомогою настанов і розпоряджень дати підлеглим чітко зрозуміти, чого від них очікує керівник; підтримувальна, яка базується на хороших дружніх стосунках з працівниками, доступність до підлеглих, турбота про їх добробут і ставлення до всіх членів робочого колективу як до рівних; партнерська, яка передбачає консультації з підлеглими, заохочення їх ініціативності, а також участь працівників в ухваленні рішень; лідерська поведінка, орієнтована на досягнення, що полягає у накресленні складних завдань, очікуванні від підлеглих високих результатів, заохоченні їх до виконання завдань та виявленні впевненості в їх можливостях.

Ситуаційна теорія керівництва В. Врума та Ф. Йеттона відрізняється від попередніх тим, що дозволяє зменшити суб'єктивну думку керівника щодо вирішення певного питання шляхом заохочення підлеглих до прийняття управлінських рішень. Для підвищення ефективності рішення зазначена модель пропонує менеджерам, залежно від ситуації, скористатись одним із запропонованих стилів ухвалення рішення: авторитарним, консультативним і повної участі. Вибір керівником конкретного стилю залежить від характеру ситуації і характеру проблеми.

Крім згаданих вище теорій керівництва слід звернути увагу на теорію ситуаційного керівництва на засадах врахування життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Згідно з даною теорією поведінка керівника залежить від "зрі-



Рисунок 1 – Місце ситуаційного керівництва у процесі менеджменту на підприємстві (сформовано автором)

лості" працівників, яка охоплює мотивацію, компетентність і досвід.

Таким чином, основна ідея застосування ситуаційних теорій керівництва полягає у тому, щоб отримати досвід прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях. Зокрема, у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник може самостійно приймати рішення, а у випадках, коли ситуація характеризується маловідомими обставинами, доцільним є залучення інших фахівців для прийняття оптимального рішення. На рис. 1 представлено місце розглянутих ситуаційних теорій керівництва у процесі менеджменту на основі врахування зазначених

ситуаційних чинників під час вибору стилю керівництва.

Життєздатність та ефективність стилів керівництва визначається системою вибраних керівниками спонукальних мотивів, стимулів до високої праці колективу загалом й окремих працівників. Ця система містить дві підсистеми: командно-адміністративні та соціально-психологічні стимули. Перші примушують до праці, другі – викликають інтерес учасників виробництва до високої якості й ефективної роботи. Взагалі теорія менеджменту орієнтує на два підходи до вибору стилю керівництва, які лежать в основі розроблених на сьогодні

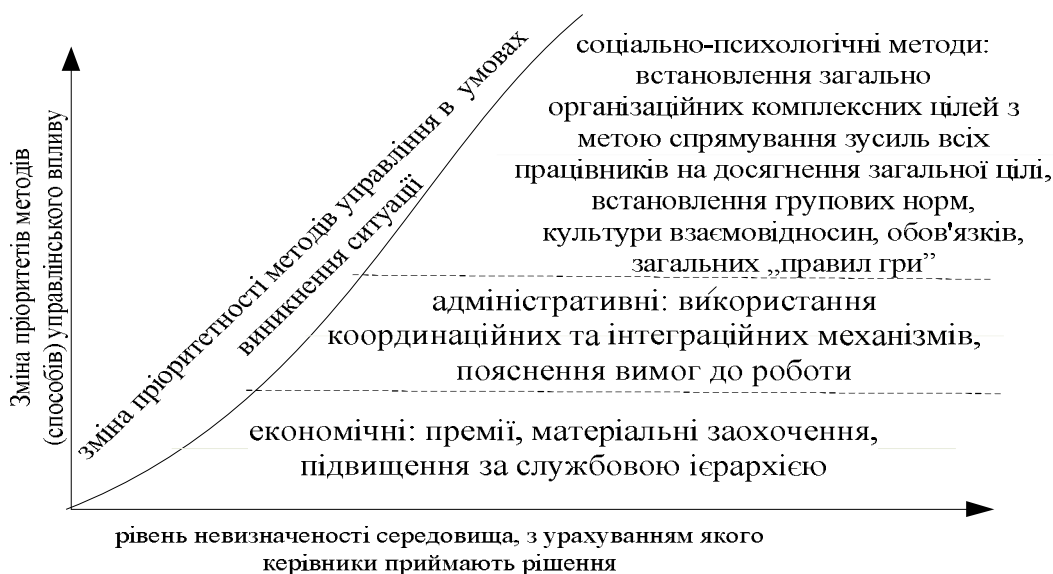


Рисунок 2 – Залежність вибору методів управління від рівня невизначеності середовища підприємства (сформовано автором)

поведінкових та ситуаційних стилів керівництва. Перший – спрямований на першочергове вирішення виробничих завдань і в управлінській теорії характеризується теорією "X", яка базується на тому, що авторитарний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язати свою волю виконавцю.

Другий – звертає першочергову увагу керівника на потреби людини, працівника, виконавця рішень та приймає потреби більш високого рівня: потреби в причетності, автономії, самовираженні та відповідно характеризує теорію "Y". Вибираючи поведінку із підлеглими, керівник відповідно до ситуації має можливість застосовувати методи управління, що орієнтовані на завдання чи на потреби людини. Їх збалансоване відповідно до ситуації поєднання дає змогу якнайефективніше впливати на роботу виконавців і досягати найкращих результатів діяльності. Найбільшої продуктивності в умовах зростання невизначеності середовища підприємства можна досягти за рахунок прийняття до уваги соціально-психологічних методів управління, що базуються на таких інструментах, як створення належного робочого місця, формування сприятливого психологічного клімату у колективі, турбота про умови праці (рис. 2).

Слід зазначити, що поєднання зазначених методів управління залежить від рівня організаційного розвитку підприємства, тобто його довгострокової програми удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатності до оновлення [1, с. 692]. Вищий рівень розвитку забезпечує максимальну зацікавленість та відповідальність працівників у забезпеченні високого рівня ефективності і якості досягнення поставлених цілей.

Ефективність реалізації рішення, прийнятого за оптимальним стилем керівництва, залежить від мотиваційного чинника, який також

заслужує на увагу. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану. Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації. Біл Парселз, один із самих успішних тренерів Національної футбольної ліги США стверджує, що люди всюди однакові, тому способи їх стимулювання і методи отримання віддачі однакові – як на футбольному полі, так і в бізнесі. Людям необхідно говорити правду, – вважає фахівець; єдиний спосіб змінити людей – це говорити їм зрозуміло і конкретно, що власне вони роблять не так, якщо ж вони відмовляються слухати, тоді їм не місце у команді [12, с. 156].

Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників.

Як зазначають фахівці у сфері управлінської діяльності, на практиці часто зустрічаються ситуації, коли керівники підприємств починають здійснювати процес змін, спираючись на свій попередній досвід, здоровий глузд і ін-

Таблиця 1 – Переваги і недоліки реалізації ситуаційних стилів керівництва

Стиль керівництва	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Теорія "найменш сприятливого працівника" Ф. Фідлера	Відповідно до цієї теорії, найбільш і найменш сприятливі ситуації передбачають керівництво, орієнтоване на завдання, тоді як помірно сприятливі – потребу в керівництві, орієнтованому на стосунки	Можливість: формування сприятливого середовища у колективі; вибору найбільш ефективного стилю впливу на підлеглих; вибору засобів спонукання їх до виконання поставлених завдань	Необхідність ідентифікації керівником ситуації, її "несприятливості". Для цього керівник повинен володіти інформацією про ситуацію у колективі, знати характеристики працівників, розуміти підходи до виконання завдань окремими працівниками
Теорія "зрілості виконавців" П. Херсі та К. Бланшара	Поведінка керівника залежить від "зрілості" працівників, яка базується на мотивації, компетентності і досвіді	Можливість впливати на підлеглих, базуючись на їх готовності приймати до виконання рішення та сприяти їх виконанню; підбирати персонал за критерієм готовності до вирішення поставлених завдань	Керівник повинен усвідомлювати необхідність створення умов для підвищення зрілості підлеглих і самого себе, володіти та використовувати систему мотивації
Модель використання стилів керівництва для прийняття управлінських рішень В. Врума та Ф. Йеттона	Для підвищення ефективності рішення модель пропонує менеджерам, залежно від ситуації, скористатись одним із запропонованих стилів ухвалення рішення: авторитарним, консультативним і повної участі	Можливість використовувати стиль керівництва залежно від ситуації, яка визначається такими чинниками як інформованість керівника і підлеглих, бажання брати участь у прийнятті рішень	Вимагає певної готовності керівника до передачі своїх повноважень підлеглим та врахування їх думки процесі ухвалення рішення
Ситуаційний стиль керівництва Т. Мітчела і Р. Хауса "Шлях-ціль"	Стиль керівника залежить від ситуаційних чинників – особистих рис підлеглих та особливостей середовища робочого місця	Можливість впливати на поведінку підлеглих через вплив на шляхи досягнення поставлених завдань шляхом мотивації, яку створює поведінка керівника	Необхідність усвідомлення керівником цілей, яких необхідно досягнути організації та використання мотивів участі підлеглих у даному процесі
Підхід до керівництва на засадах вертикальних парних зв'язків Дж. Гріна	Підхід до керівництва на засадах парних зв'язків, що базуються на припущенні, що прийняття керівником підлеглою як внутрішньогрупового чи позагрупового члена впливає на поведінку керівника, що, у свою чергу, зумовлює поведінку підлеглою	Спостережливий та уважний керівник здатний змінювати стиль поведінки відповідно до очікувань та потреб підлеглих	Суб'єктивна оцінка працівників колективу та їх віднесення до внутрішньогрупових та позагрупових членів може негативно вплинути на результати роботи як підлеглих, так і керівника

туїцію. На жаль, у переважній більшості випадків цього недостатньо для досягнення успіху. Здійснення організаційних змін – це "вищий пілотаж" у роботі керівників підприємств, що вимагає знання психології процесу змін, його філософії й технології, а також вивчення успішного й невдалого досвіду інших компаній. У процесі здійснення організаційних змін існує ймовірність невдачі, але ретельна підготовка й знання помилок, зроблених іншими, підвищують ймовірність успіху [13]. У табл. 1 розгляну-

то переваги і недоліки, які можуть виникати у разі застосування ситуаційних стилів керівництва при реалізації стратегій, спрямованих на зміни.

Як видно із представленої таблиці, на вибір стилю керівництва впливає широкий спектр ситуаційних чинників. Їх врахування дозволяє значно ширше використовувати потенціал персоналу підприємства за рахунок звернення уваги до знання, досвіду, уміння та готовності персоналу до виконання поставлених завдань.

Продовження таблиці 1

Стиль керівництва	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Autsorsing (аутсорсинг) і outstaffing (аутстафінг)	Передача виконання специфічних керівних функцій стороннім організаціям. Використання зовнішніх фахівців для здійснення управлінської діяльності	Можливість впливати на ситуацію та приймати рішення в умовах обмеженого ресурсного, інформаційного, кадрового, організаційного забезпечення	Відсутність специфічних знань про підприємство, його систему управління, відносини, що складаються, рівня знань та "зрілості" персоналу
Інтелектомотивуючий стиль управління за В.П. Петренком	Використання стилів керівництва, які б здійснювали "інтелектомотивуючий" вплив на персонал групи, заохочували до саморозвитку, само-актуалізації і досягнення успіху шляхом створення нових знань і досвіду	Можливість застосування інноваційних підходів до управлінської діяльності, формування знань, досвіду працівників підприємства для досягнення поставлених цілей	Необхідність мотивування інтелектуального зростання на підприємстві, сприйняття керівником переваг знань та їх використання працівниками

Примітка: сформовано автором

На сьогодні у зарубіжній практиці зростає увага до таких технологій менеджменту, як аутсорсинг та аутстафінг. Аутсорсинг (від англ. outsourcing: (outer-source-using) використання зовнішнього джерела / ресурсу) передбачає передачу підприємством на підставі договору визначених функцій бізнес-процесів на обслуговування іншої організації, що спеціалізується в відповідній сфері діяльності. На відміну від послуг сервісу й підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежені початком і кінцем, на аутсорсинг передаються зазвичай функції щодо професійної підтримки безперервної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менш 1 року). Аутстафінг – це переведення (виведення) персоналу із штату підприємства-замовника й оформлення його в штат підприємства-провайдера. Ідея аутстафінга персоналу полягає в тому, що співробітники формально працевлаштовані на підприємстві-провайдера, але в той же час здійснюють свої обов'язки на колишньому побочому місці. Існує деяка плутанина між поняттями кадрового аутстафінга й аутсорсинга персоналу. Однак, якщо аутстафінг – це повне юридичне оформлення співробітника, то аутсорсинг – це передача всіх двогорядних функцій, не пов'язаних з діяльністю компанії, іншій організації. Застосування зазначених технологій на практиці дозволяє залучати до керівництва окремих сфер діяльності підприємства фахівців, що спеціалізують за окремими напрямками роботи, для прикладу, фінансова, маркетингова, логістична, юридична, консалтингова (аналітична) сфери діяльності.

Необхідно зазначити, що застосування ситуаційних стилів керівництва ставить нові вимоги перед керівниками. І ці вимоги насамперед необхідно пов'язувати із вміннями і навичками ідентифікувати ситуацію, знаннями і досвідом

управлінської діяльності та ефективність менеджменту на підприємстві. Вибираючи конкретний підхід до поведінки, керівник повинен враховувати реакцію працівників на прийняті рішення, докладати максимум зусиль, щоб створити сприятливе середовище всередині організації для їх реалізації шляхом постійного стимулювання індивідуальної креативності і відповідальності працівників, удосконалювати відносини як всередині організації, так і в її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. При цьому ефективними можуть бути такі методи управління [12]:

- залучення персоналу до вирішення щоденних проблем, які виникають в організації;
- зміна стилю керівництва з метою стимулювання і залучення персоналу у процес змін;
- заохочення самодисципліни з метою змінити поведінку людей і допомогти їм закріпити їх нову поведінку в майбутньому.

Виходячи із викладеного вище, пропонуються наступні методичні положення, що визначають основні етапи вибору та використання ситуаційних стилів керівництва:

- ідентифікація ситуації на підприємстві та оцінювання рівня організаційного розвитку;
- виділення ситуаційних чинників, які здійснюють найбільший вплив на результати діяльності підприємства і першочергове врахування яких дозволить успішно вирішувати поставлені управлінські завдання;
- вибір методу управління, що дозволяє раціонально поєднати командно-адміністративні та соціально економічні стимули керівництва;
- вибір стилю керівництва, що відповідає конкретній ситуації та дозволить використовувати методи менеджменту із врахування рівня невизначеності середовища підприємства;
- обґрунтування рішення щодо залучення сторонніх фахівців на засадах аутсорсингу і аутстафінгу;

– розроблення та застосування ефективного мотиваційного механізму, який би на онові використання системи внутрішні і зовнішні винагород спонукав працівників, в тому числі керівників, до вирішення поставлених завдань.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Менеджмент, як і будь-яка інша наука, не дає універсальних рекомендацій, його положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох чинників, динамічності процесів управління. Формування стилю керівництва – це тривалий, безперервний і складний процес. В сучасних умовах в управлінській діяльності ситуація може змінюватись настільки швидко, що методи і прийоми, які ще не так давно забезпечували результативність у керуванні нею, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними. Усе це зумовлює потребу у творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення поставлених завдань. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. В окремих випадках спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Успішне вирішення управлінських проблем потребує постійного удосконалення навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем є чи не найважливішим критерієм управління персоналом підприємства. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

На подальше дослідження заслуговує питання управління знаннями як інструменту отримання керівниками необхідних знань, здатних забезпечити ефективне керівництво в умовах реалізації змін на підприємстві.

Література

1 Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2 Економічна енциклопедія: у 3 т. ; редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – 952 с. – Т. 3.
3 Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Інтеллект-Захід, 2003. – 352 с.

4 Мартиненко М.М. Основы менеджмента: [підручник] / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.

5 Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: [учеб. пособие] / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Рид Групп, 2011. – 336 с.

6 Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: [навчальний посібник] / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2007. – 304 с.

7 Монастирський Г.Л. Теорія організацій: [навчальний посібник] / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.

8 Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л. Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х., пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 662 с.

9 Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: [монографія] / В.П. Петренко. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.

10 Полянська А.С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: [монографія] / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ: Акцент, 2011. – 432 с.

11 Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.

12 Оздоровление бизнеса; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 172 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

13 Марковский В. Новый порядок. Управление измененными: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mukhin.ru>

14 Аникин Б.А. Аусорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.

*Стаття надійшла до редакційної колегії
27.02.13*

*Рекомендована до друку
професором **Петренко В.П.**
(ІФНТУНГ, м. Івано-Франківськ)
професором **Поплавською Ж.В.**
(Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів)*