

- рівень виконання плану по доходах Пенсійного фонду, яким оцінюється стан наповнення ресурсної бази Пенсійного фонду і можливий вплив на рівень його дефіциту;
- рівень доходів Пенсійного фонду до валового внутрішнього продукту, який характеризує важливість Пенсійного фонду в фінансовій системі та показує рівень перерозподілу фінансових ресурсів через Пенсійний фонд;
- рівень дефіциту або профіциту Пенсійного фонду відносно до валового внутрішнього продукту, що оцінює рівень його розбалансованості, який може впливати як на стан всієї фінансової системи, так і окремих її елементів;
- рівень трансфертів із бюджету у доходи Пенсійного фонду, який характеризує рівень залежності Пенсійного фонду від трансфертів з бюджету та рівень покриття власних видатків за рахунок власних ресурсів;
- рівень заборгованості Пенсійного фонду платників внесків до нього;
- рівень заборгованості Пенсійного фонду по пенсіях, тощо.

**Висновки.** Шляхи вирішення проблем Пенсійного фонду, на нашу думку, треба пов'язувати, перш за все, з реформуванням економіки в цілому. По-друге, місцем пошуку цих шляхів повинне стати не скорочення його видатків, а збільшення його доходів. По-третє, сьогодні першорядним напрямом збільшення надходжень коштів до Пенсійного фонду є виведення з «тіні» заробітної плати, суми якої давно вже стали руйнівно великими. По-четверте, без суттєвого, стрибкоподібного і невідкладного зростання заробітної плати громадян держави довгого і безпорадного тупцювання на одному місці з питань, що розглядаються не уникнути. По-п'яте, необхідно оголосити і безкомпромісно вести боротьбу із заборгованістю щодо виплати заробітної плати та сплатою внесків до Пенсійного фонду.

**Перелік посилань:**

1. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи: Закон України від 08.07.2011 р. № 3668-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Н. Коваленко, О. Лашенко «Пенсійні ресурси»: дефіцит Пенсійного фонду та джерела його наповнення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/2119243.html>. – Назва з екрану.
3. Болюх М.А. Економічний аналіз: Навч. посібник [Текст] / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І.Горбатюк; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. - 540с.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: ученик 3-е изд [Текст] / Г.В. Савицкая. - Мн.: ИП «Экоперспектива»; «Новое знание», 1999. - 498с.
5. Растущее неравенство не даёт вырваться из бедности: // Голос України, №35(5535) от 21 февраля 2013г.
6. Шемаєва Л.Г. Концептуальні підходи до оцінки стану фінансової безпеки сектору державних фінансів України. [Текст] / Л.Г.Шемаєва // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, 2011- №1(1) – 2011.- Харків: ХНАДУ, 2011- 130с.

Стаття надійшла: 22.03.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 331.103.15

JEL Classification M 120.

**ВИБІР ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В БІЗНЕСІ З УРАХУВАННЯМ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ.**

Лисанова А.М., Кіреєва М.П.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** У статті розкрито поняття соціальної активності особистості в сфері ділових відносин. Розроблено рекомендації щодо вибору стилю керівництва лід-менеджера з обліком реалізованих працівниками трудового колективу видів соціальної активності.

Пропозиція заключається в удосконалюванні підходу до визначення загальновідомого поняття «рівень професійної зрілості підлеглих».

При цьому виконана й запропонована до використання при виборі ефективного стилю керівництва класифікація підлеглих з обліком реалізованої ними соціальної активності.

Проведена класифікація видів соціальної активності, що реалізуються працівниками трудового колективу, а саме: професійно-творча активність, індивідуальна активність і антисуспільна активність.

Ступінь реалізації перерахованих вище видів соціальної активності працівників трудового колективу визначає вибір поведінки лід-менеджера: задачецентричної або антропоцентричної. І задачецентрична і антропоцентрична поведінка лід-менеджера залежать також від рівня реалізації професійної зрілості працівників трудового колективу.

Вироблена диференціація стилю керівництва з урахуванням усіх трьох елементів, що впливають на остаточний вибір ефективного стилю керівництва управляючої системи при її впливі на об'єкт управління, дозволяє повною мірою реалізувати ситуаційний менеджмент в практику функціонування конкретного бізнесу.

Запропонована класифікація містить у собі наявність п'яти груп, кожна з яких має свої специфічні характеристики щодо видів соціальної активності підлеглих.

Дослідження, виконані авторами, можуть і повинні бути критерієм вибору найбільш ефективного стилю керівництва лід-менеджера при управлінні трудовим колективом.

**Ключові слова:** стиль керівництва, соціальна активність особистості, ситуаційний менеджмент, рівень професійної зрілості підлеглих.

## CHOOSING AN EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN BUSINESS IN VIEW OF THE DIFFERENTIATION OF SOCIAL ACTIVITY OF EMPLOYEES IN THE LABOR COLLECTIVE

Alla Lysanova, Maryna Kirieieva

Kharkov National Automobile and Highway University

**Summary.** In the article the notion of social activity of the person in business relationship is revealed. The recommendations regarding choosing of the leadership style by lead manager are developed taking into account the types of social activity that realized by employees in the labor collective.

The proposition is improvement of approach to the definition of a well-known concept «the level of professional maturity of subordinates». In this case taking into account the types of social activity that realized by employees the classification of subordinates is carried out and proposed for using in selecting an effective leadership style.

The proposed classification includes five groups, each of which has its own specific characteristics relative to the social activity of subordinates.

The classification of the social activity implemented by employees in the labor collective is performed, namely: professional-creative activity, individual activity and anti-social activity.

Degree of realization of the above-mentioned types of the social activity of employees in the labor collective determines the choice of lead manager behavior: problems centric or anthropocentric. As the problems centric so the anthropocentric behavior of lead manager also depends on the level of implementation of the professional maturity of employees in the labor collective.

Generated differentiation of leadership style with all three elements that influence on the final choice of effective leadership style of management system when it impacts on the control object make it fully possible to realize the situational management in practice of particular business functioning.

Investigations performed by the authors can and should be a criterion for choosing the most effective leadership style by lead manager in the process of management of the labor collective.

**Keywords:** leadership style, social activity of person, situational management, level of professional maturity of subordinates.

**Постановка проблеми.** Для ефективного управління трудовим колективом у бізнесі особливе значення має проблема вибору оптимального стилю впливу керівника на підлеглих з метою організації й координації спільних дій працівників трудового колективу.

Однак незважаючи на те, що дане питання досить докладно викладене в наукових працях авторів (Гуменюк М.М., Кібанов А.Я. і ін.), проблема вибору оптимального стилю керівництва є досить актуальною в сучасних реаліях бізнесу й вимагає подальшого вивчення. При цьому особливу значимість здобуває вміння керівника визначити, який вид соціальної активності реалізує конкретний підлеглий, а значить у свою чергу визначити, тобто вибрати найбільш ефективні прийоми й методи впливу на конкретного підлеглого.

Також важливим питанням є дослідження потенціалу працівників об'єкта управління в бізнесі (підлеглих) - їхньої соціальної активності, а також класифікація підлеглих по видах реалізованої ними соціальної активності в бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз матеріальних джерел показує, що питання, які стосуються визначення поняття стилю керівництва, його вибору, є досить вивченими. Однак зовсім маловивченим питанням при цьому залишається відстеження й використання поняття «соціальна активність особистості в бізнесі» при виборі ефективного стилю керівництва. А це саме й служить критерієм вибору ефективного стилю керівництва. Даному питанню присвячені праці таких вчених як: Генкин Б.М. [1], Гумєнюк М.М. [2], Миронцова А.С. [2], Кибанов А.Я. [3], Петренко О.О. [4], Шегда А.В. [5], Мартиненко М.М [6].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Головною тридцятимільйонною загальною проблемою вибору ефективного стилю керівництва є проблема використання соціальної активності працівників трудового колективу, її диференціація по видах.

Крім цього, важливим питанням є можливість обліку класифікації підлеглих при виборі керівником ефективного стилю впливу на підлеглих.

**Формулювання цілей статті.** При дослідженні проблеми вибору ефективного стилю керівництва в бізнесі є необхідним вирішення питань, які можуть бути сформульовані як цілі: визначення поняття «соціальна активність особистості»; диференціація соціальної активності особистості по видах; класифікація працівників трудового колективу по видах реалізованої ними соціальної активності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, стиль керівництва в бізнесі визначається як сукупність прийомів і правил, які використовує керуюча система (суб'єкт управління - керівник) при впливі на керуючу систему (об'єкт управління - підлегли). Класифікація (види) стилів керівництва теж загальновідомі.

У справжнім дослідженні актуальним питанням є вибір стилю керівництва відповідно до теорії Статі Херси: ситуаційний менеджмент персоналу. Відповідно до вищевказаної теорії вибір стилю керівництва ґрунтується на трьох тридцятимільйонних, а саме:

- задачецентрична поведінка керівника;
- антропоцентрична поведінка керівника;
- рівень професійної зрілості підлеглих.

Рівень як задачецентричної, так і антропоцентричної поведінки керівника визначається останньою складовою - рівнем професійної зрілості підлеглих.

У свою чергу рівень професійної зрілості підлеглих - це професійні знання, уміння, досвід і навички працівників трудового колективу, тобто їхня кваліфікація.

Рівень професійної зрілості підлеглих багато в чому залежить і в остаточному підсумку визначається соціальною активністю особистості.

При цьому під соціальною активністю особистості варто розуміти ступінь реалізації особистістю свого потенціалу - біологічного і соціального початків особистості. Біологічний початок особистості завжди визначається генним кодом (стать, ріст, вага й т.д.), а соціальний початок визначається рівнем набутих знань. Ці два початки в кожній особистості взаємозалежні й взаємоумовні. Причому платформою для формування соціального початку є біологічний початок особистості.

Реалізація цих двох тридцятимільйонних особистостей відбувається в декількох напрямках і називається видами соціальної активності особистості.

Дослідження, проведені кафедрою економіки підприємства дозволили встановити ці види.

1. Дійсна активність містить у собі такі думки й дії особистості, які забезпечують певний результат діяльності, що є важливою умовою успішної реалізації особистості в бізнесі.

За структурою дійсна активність особистості неоднозначна й складається з декількох її тридцятимільйонних видів:

1.1. Професійно-творчої активності. Це рівень реалізації працівником трудового колективу професійних знань, умінь, досвіду й навичок. Професійно-творча активність містить у собі елементи інновацій, що дозволяють працівнику неординарно й ефективно вирішити яку-небудь проблему, що виникла в бізнесі. Професійно-творча активність є пріоритетною для будь-якого працівника трудового колективу.

1.2. Світоглядної активності. Це є реалізація особистістю систем засвоєних знань про навколишні її явища (соціальних, політичних, природних і т.д.).

Світоглядна активність як правило становить те, що називається переконаннями особистості. Однак, якщо особистість не має твердих переконань, то світоглядна активність може бути реалізована лише на рівні світогляду особистості. Такий вид соціальної активності працівника трудового колективу може бути реалізований тільки у вигляді неформальних зв'язків, а тому може бути присутнім або відсутнім при взаємодії працівників трудового колективу.

1.3. Духовно-пізнавальної активності. Це розвиток особистості у всіх напрямках знань, що здобуваються, включаючи також і професійну сферу. Рівень реалізації духовно-пізнавальної активності визначає інтелект особистості. А це, як відомо, важлива складова взаємодії працівників трудового колективу.

2. Індивідуальна активність забезпечує працівнику трудового колективу потужну мотивацію для ефективною власної реалізації в бізнесі. Індивідуальна активність формує ціннісну орієнтацію особистості в бізнесі й відображає її бажання й прагнення, пов'язані з досягненням поставленої мети. Чим вище рівень реалізації індивідуальної активності працівника, тим успішніше цей працівник буде реалізований у трудовому колективі.

3. Виконавча активність. Це такі думки й дії працівника трудового колективу, які він виконує не за власним бажанням, а з волі ззовні. Такий вид активності завжди має місце в бізнесі, тому що взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління відбувається саме через волевиявлення одного стосовно іншого.

4. Антигромадська активність - це такі думки й дії працівників трудового колективу, які виходять за рамки загальноприйнятих у трудовому колективі поведінкових норм і правил. Високий рівень реалізації цього виду активності працівниками трудового колективу завжди негативно позначається на соціально-психологічному кліматі трудового колективу й в остаточному підсумку на зниженні ефективності праці працівників. У цьому зв'язку головним завданням керівника є зведення до мінімуму будь-якої реалізації антигромадської активності працівників трудового колективу.

Працівники трудового колективу в цьому або іншому ступені реалізують всі перераховані вище види соціальної активності.

Саме ступінь реалізації вищевказаних видів соціальної активності працівників дозволяє використовувати розроблену класифікацію підлеглих з метою вибору ефективного стилю посібника по відношенню до них.

Розроблена класифікація містить у собі наявність наступних груп:

1. Динамічна група. У цю групу входять працівники, що реалізують рівень дійсної й індивідуальної активності. Причому пріоритетної для працівників цієї групи є реалізація індивідуальної активності. Ця група працівників завжди має високоефективний результат праці з обов'язковою присутністю елементів інновацій. Завдання виконують у встановлений строк.

2. Ділова група. У цю групу входять працівники, що реалізують високий рівень професійно-творчої активності й індивідуальної активності. Пріоритетним видом реалізованої ними соціальної активності є професійно-творча. Результат праці працівників цієї групи також високоефективний, що включає в себе елементи інновацій. Всі завдання виконують завжди якісно й у встановлений строк.

3. Виконавська група. У цю групу можна перелічити працівників, що генерують тільки виконавчу активність. Результат праці завжди присутній, однак він не є високоефективний. При цьому елементи інновацій у результатах праці працівників відсутні. Найчастіше це дуже виконавчі, але безініціативні працівники. Хоча доручене завдання можуть виконати у встановлений термін.

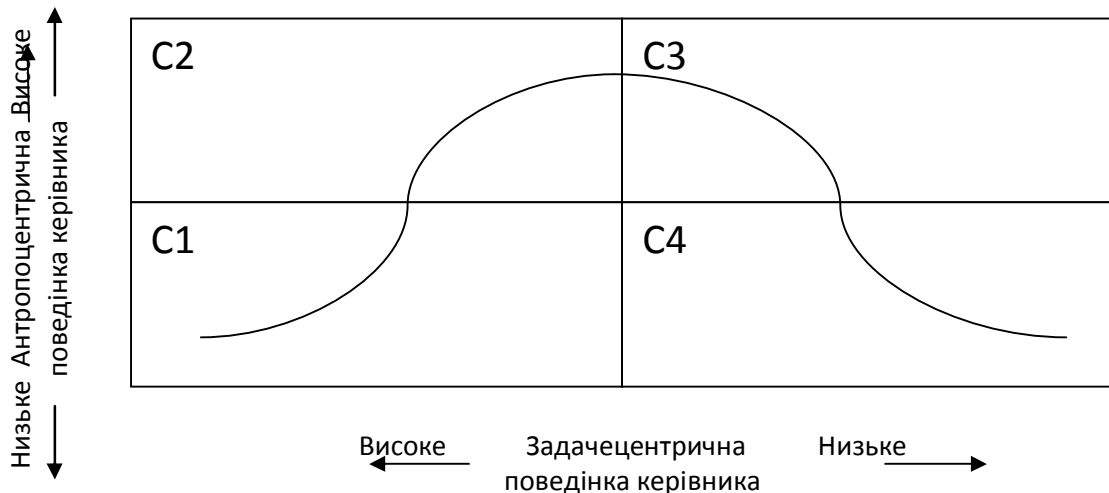
4. Програмно-цільова група. Це тимчасово функціонуюча група з погляду таймера. Як правило, створюється при виникненні проблемного менеджменту. У її склад входять фахівці різних функціональних підрозділів бізнесу.

Після усунення виниклої проблеми така група припиняє своє існування. Ця група по своїх характеристиках повторює ділову групу.

5. Нестійка група. У цю групу можна перелічити працівників генеруючих виконавську й антигромадську активність. Результат праці працівників, що входять у цю групу найчастіше реалізується із запізненням і не містить у собі елементів інновацій. Крім того, це вкрай конфліктна група, що ускладнює одержання ефективного результату праці.

Стиль керівництва відповідно до загальновідомої теорії ситуаційного менеджменту Статі Херси диференційований по наступних напрямках: «наказуючий» - С1; «продаваючий» - С2; «приймаючий участь» - С3; «делегуючий» - С4.

Рівень професійної зрілості підлеглих (РПЗП)			
Низький (P1)	Середній		Високий (P4)
	(P2)	(P3)	
1. Нестійка група	1. Виконавча група	1. Ділова група 2. Програмно-цільова група	1. Динамічна група



**Рисунок 1 – Вибір ефективного стилю керівництва**

Кожен з вищевказаних стилів керівництва містить у собі елементи задачецентричної й антропоцентричної поведінки керівника залежно від рівня професійної зрілості підлеглих.

Стилю С1 - «наказуючий» - відповідає низький рівень (P1) професійної зрілості підлеглих, а значить для найбільш ефективного використання наказуючого стилю відповідає нестійка група підлеглих. Це значить, що керівник, використовуючи С1, повинен ставити мета перед підлеглими й обов'язково давати їм програму реалізації поставленої мети.

Стилю С2 - «продаваючому» - відповідає середній (P2) ближче до низького рівень професійній зрілості підлеглих і , відповідно, виконавська група підлеглих ідеально підходить до реалізації «продаваючого» стилю керівництва, що продає. При використанні С2 керівник зобов'язаний ставити мету перед своїми підлеглими й пропонувати ідеї по реалізації поставленої мети.

Стилю С3 - «приймаючому учать» - відповідає середній рівень (P3) ближче до високого професійній зрілості підлеглих. І цілі, і програма по реалізації поставлених цілей обговорюються при двусторонній комунікації керівника з підлеглими. Найефективніша група для реалізації С3 - ділова й програмно-цільова.

Стилю С4 - «делегуючому» відповідає високий рівень (P4) професійній зрілості підлеглих.

Для найбільш ефективною його реалізації ідеально підходить динамічна група підлеглих. І цілі, і програму дій по досягненню поставленої мети керівник, використовуючи цей стиль, може не доводити до відома підлеглих, що входять у динамічну групу.

**Висновок або наукова новизна.** Таким чином, були виконані дослідження щодо поняття «соціальна активність» працівників трудового колективу, встановлені види соціальної активності працівників. Крім того, виконана диференціація працівників трудового колективу по видах реалізованої ними соціальної активності, в ході якої було виділено 5 груп. У цьому зв'язку запропонований вибір найбільш ефективного стилю керівництва з урахуванням диференціації рівня професійної зрілості підлеглих.

**Перелік посилань.**

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб.для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд.доп. – М.: Норма, 2007 – 448 с.

2. Гуменюк М.М. Методические аспекты оценки трудового потенциала предприятия в условиях инновационной экономики / М.М. Гуменюк, А.С. Миронцова // *Інноваційна економіка*. – 2011. - № 4 – с. 60 – 68.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – 3-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 638 с.
4. Петренко О.О. Розвиваюча функція навчання в процесі управління персоналом / О.О. Петренко // *Економіка розвитку*. – 2009. - № 3 (51). – с. 94-98.
5. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник./ А.В. Шегда– К.: Знання,2004. – 687 с.
6. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник./ Н.М. Мартыненко– К.: Каровелла, 2003. – 496 с.

**Стаття надійшла:** 18.02.2015 р.  
**Рецензент:** д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

