

3. Верион Х.Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебн. для вузов, [Текст] / Верион Х.Р.; пер. с англ. под. ред. Н.Л. Фроловой. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 767с.

4. Ібрагім Абдель Хафіз К.Аль Шаханба. Ефективність сталого розвитку авіапідприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.04 "Економіка транспорту і зв'язку": [Текст] / Ібрагім Абдель Хафіз К.Аль Шаханба. – К., 2006. – 18с.

5. Економіка підприємства: підручн. [Текст] / за ред. Покропивного С.Ф. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.

6. Рубан Т.Е. Экономическое стимулирование повышения эффективности производства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01: [Текст] / Рубан Татьяна Евгеньевна. – Д., 2001. – 184с.

7. Економіка підприємства: навч. посіб. [Текст] / за ред. Шегди А.В. – К.: Знання-Прес, 2002. – 336с.

УДК.615(045)

Скібіцька Л. І.

## **КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Опрацьовані напрямки вирішення проблем управління персоналом в умовах кризи підприємства, та реалізації заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на підприємство і призводять до його кризового стану.*

*Ключові слова: криза, керівництво, лідерство, стиль управління.*

*Разработаны направления решения проблем управления персоналом в условиях кризиса предприятия, и реализации мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных факторов, которые интенсивно влияют на предприятие и приводят к его кризисному состоянию.*

*Ключевые слова: кризис, руководство, лидерство, стиль управления.*

*Directions of decision of problems of management a personnel are developed in the conditions of crisis of enterprise, and realization of measures, directed on neutralization of the most dangerous factors which intensively influence on an enterprise and result in his crisis state.*

*Keywords: crisis, guidance, leadership, management style.*

**Актуальність проблеми.** «Головне завдання керівників – поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх указівок»- писав Сократ. Люди – сама велика цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності особливо в умовах мінливого середовища, які часто призводять до кризового стану підприємства. У процесі управління кризою ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще нещодавно в

аналогічній здавалося б ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз існуючих точок зору дозволяє припустити, що природа кризи дотепер є однією з самих спірних теоретичних проблем. З одного боку, це пов'язано з її руйнівним характером. Відбувається деформація соціально-економічних відносин і пропорцій розподілу ресурсів, що склалися, в господарському процесі. Інший бік кризи – оздоровчий, вона стимулює процеси оновлення основного капіталу і пошук шляхів зниження витрат, що дозволяє підтримувати і в майбутньому збільшувати стрімко спадаючі в період депресії доходи підприємства. Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків, зумовлюють, з одного боку, потребу у пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого – відкривають більш широкі можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторюваних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Представники класичного напрямку по-різному характеризують кризу. Так, Дж. Ст. Міль характеризує кризу таким чином, – “криза..., коли погляди зазнають серйозних змін”. Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація підприємства. Дж. М. Кейнс говорив про кризу як про „катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення”. Н. Д. Кондратьєв називав кризу рецесією – „тимчасовою фазою, протягом якої відбувається спад господарської активності”. Є. Б. Яковлева. називає кризу „фазою падіння”. За теорією Л. Троцького та сучасних неомарксистів криза характеризується як „стан уповільнення розвитку, наступний за станом прискорення”. Учені сучасної західної неокласичної школи (Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері) вважають, що кризи є „наслідком випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів”. При цьому вони акцентують увагу на тому, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи. Цікавий підхід до визначення ества кризи можна знайти в роботах Ж. Сисмонді й Р. Хоутрі. На їх думку, структуру кризи утворюють два протилежні матеріальні об'єкти, які знаходяться в ньому в процесі взаємодії. Один з них – руйнівний, другий – творчий, але обидва є складовими елементами економічного циклу.

Про економічну кризу, за визначенням Мерсера, йдеться в тому випадку, якщо “виникає небажаний стан економічних відносин, непереносиме

критичне положення великих верств населення і галузей економіки”. Сомбарта визначає економічну кризу як “економічно негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності”. П. Самуельсон асоціював кризу з рівноважним станом. Рівновага за його визначенням – це “такий стан, при якому зберігається здібність господарської системи до саморегулювання”. Виходячи з наведеного, криза являє собою ситуацію, коли у менеджерів обмежені можливості до внутрішньо-фірмового регулювання господарського процесу.

**Метою статті** є опрацювання напрямків творчого підходу до вирішення проблем управління персоналом в умовах кризи підприємства, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики, адже метою антикризового керування є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану.

**Виклад основного матеріалу.** Узагальнений підхід до визначення стану кризи в розвитку підприємства дає підставу стверджувати, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Напрямок розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів. У світі неодноразово одержувалися неймовірні воєнні перемоги, створювалися могутні корпорації та міцні професійні об'єднання, і все це завдяки далекоглядності та керівництву небагатьох осіб – лідерів. Хоча й справедливою є думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, все ж важко уявити успішного менеджера, який не був би лідером. Таке складне та різноманітне поле діяльності, як лідерство, являє собою особливий виклик для людини, яка прагне знайти його витoki та стимули. Безумовно, їх можна знайти або, навіть, уявити, якщо простежити за минулим досить уважно. Також, варто звернути увагу на таку принципово важливу проблему, як сполучення стратегії і тактики антикризового управління. Складність цієї проблеми полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються, як правило, на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі

більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний (на даний момент) стан виробничої системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності фірми з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. Мова в цьому випадку йде або про надзвичайні заходи по недопущенню кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже наступив. Гаррі Трумен, колишній президент США: "Будь-яке дійсно ефективне правління на перевірку виявляється диктатурою." Керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень. Керівництво в менеджменті – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію у межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства. Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні справи.

Уоррен Бенніс та Берт Нанус писали: «Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висказано та приховано, після цього вони видумують метафори, малюнки та моделі, які дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так поводяться, вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Короче кажучи, основним фактором лідерства є спроможність організовувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації».

Лідеру, щоб діяти ефективно, потрібно цій справі вчитися, а організації, щоб вижити, потрібні ефективні лідери. Концепція перетворюючого лідерства або лідерства для змін схожа з концепцією харизматичного лідерства, але трактується дещо інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості важливості та цінності поставленої цілі, створення атмосфери довіреності. Модель перетворюючого або

реформаторського лідерства передбачає наявність у лідера та послідовників визначеної поведінки, що придатна до творчого вирішення проблеми у кризовій ситуації. Від послідовників не вимагається сліпого слідування за лідером, оскільки потрібна критична оцінка тих можливостей, що постають, та свідомий підхід до своїх дій.

Однак, оскільки атмосфера довір'я розвиває сильну взаємозалежність між лідером та послідовниками, то виникає серйозна небезпека того, що керівник підпорядковується підлеглим або створить біля себе коло згодних. Отже, кожна концепція має в собі вірні припущення та положення. Це свідчить, що однобічно жодне поняття трактувати не можна. Тому всі підходи та концепції лідерства є важливими в вивченні поняття та значення лідерства як окремого феномену. Різниця між лідером та менеджером проводиться по багатьох позиціях.

Менеджер – це людина, яка направляє роботу інших та несе особисту відповідальність за її результати. Свою взаємодію з підлеглим він буде більше на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер запалює людей та вселяє в них ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового. Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі та використовують їх для зміни відношення людей до справи. Менеджери схильні опрацьовувати свої дії в деталях та в часі, планувати потребу в необхідних ресурсах. Лідери досягають цього ж шляхом розробки бачення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі. Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку та реагуючи на відхилення плану. Лідери створюють свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та запалюючи їх. Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в області прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Лідер намагаються знайти більше нових та неоднозначних рішень. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального додержання даних двох типів відносин управління. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак, це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання навчання та стимулювання у менеджерів лідерських рис. Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні

немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів вже готують і середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявленню та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією. Однак, щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають в сфері його діяльності потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточування, має здібності до попередження конфліктів, що можуть виникнути. Руйнування старих стереотипів – одне з найбільш відповідальних завдань підготовки менеджерів нового типу, яка, однак, найменш розроблена як в науковому, так й в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього буде доцільним розробити програми по послідовному розвитку позитивних управлінських якостей в них. Адже лідерські якості включають в себе повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в нагоді й просто для будь-якої людини. Виявлення даних рис характеру може відбуватися за допомогою тестувань, ролевих ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідерства як окремого предмету в ВУЗах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком даного напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, з методами, принципами ефективного управління. Не менш важливу роль при цьому відіграють такі науки як психологія та педагогіка. Знання їх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успішної управлінської діяльності. Це відноситься до будь-якої сфери діяльності підприємств різних форм власності. Отже, на зміну адміністративно-командної системи приходять відносини ринкової економіки.

Змінилися ролі – роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. До сих пір вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їх функції багатогранні та рухливі. Й тепер вони

повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальних для всієї організації цілей. Р. Уотермен пише: "Зміцнюй віру підлеглого у важливість дорученої йому справи, і він зробить неможливе можливим".

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції. Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях вірним. Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма нами досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителі у школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

Отже, лідерство – це досягнення цілей через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників та груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом. Лідерство – це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи.

Цей статус характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою у більшості її членів. Ця довіра народжується як результат оцінки людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус в групі зветься лідером.

**Висновки:** 1. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

2. Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

3. Використання влади, заснованної на примушенні – найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника, хоча Г. Трумен був й

іншої думки. Проте, використання авторитарного або демократичного стилю управління залежить від конкретної ситуації.

4. У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. У кризових ситуаціях сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, базовані на співробітництві.

5. Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем подолання криз залежить від досвіду його практичної діяльності.

6. Стиль управління та його формування залежить перш за все від особистих якостей керівника, ступеню зрілості трудового колективу в цілому і окремих його членів, особливостей ситуації. Оптимальним є такий стиль керівництва, який одночасно орієнтується і на роботу і на людину.

Формування стилю – це тривалий, безперервний і складний процес. 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 проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і, навіть тих, які входять у компетенцію підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обгрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Скібіцька Л. І. Лідерство й стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. [Текст]— К.: Центр учбової літератури, 2009.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. [Текст] — К.: Центр учбової літератури, 2009.
3. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. [Текст] — К.: Центр учбової літератури, 2006.
4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. [Текст]— К.: Центр учбової літератури, 2009.
5. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Жаворонков В. О. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга третя: Соціально-психологічні аспекти. Навч. посібник для студ. економ. Вузів [Текст]/ За ред. Л. І. Скібіцької. – К.: Кондор, 2011. УДК 339.138: 004.01(045)