

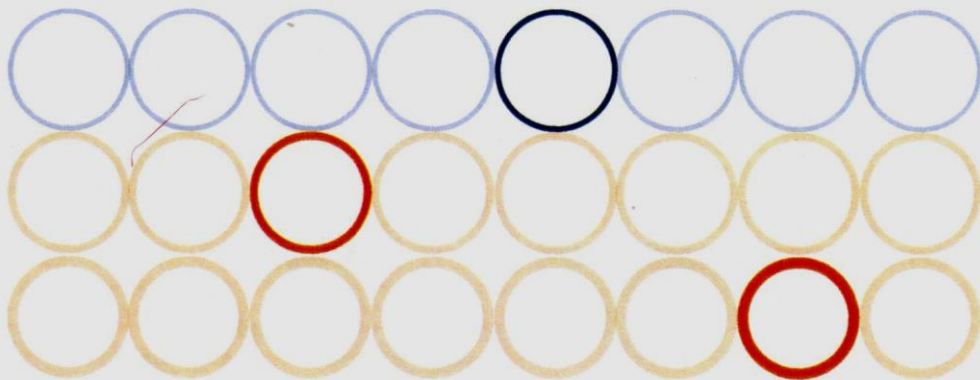
Міністерство освіти і науки України

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління



Войтко С. В.

Мельниченко А. А.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Підручник

Київ – 2021

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Войтко С. В., Мельниченко А. А.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Підручник

Затверджено Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як підручник для здобувачів ступеня магістра
за спеціальностями галузей знань
«Соціальні та поведінкові науки»
та «Управління та адміністрування»,
«Публічне управління та адміністрування»

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

УДК 316.46:005.334:005.95/.96](075.8)

B65

Гриф надано Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 6 від 29.06.2021 р.)

Рецензенти:

В. О. Занора, канд. екон. наук,
доц. к-ри менеджменту та економічної безпеки,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
М. О. Кононець, канд. психол. наук, доц. к-ри психології та педагогіки,
КПІ ім. Ігоря Сікорського

Відповідальний редактор

С. А. Чукут, д-р наук з держ. упр., проф. к-ри теорії та практики
управління, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Войтко С. В.

B65 Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник
/ С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря
Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. – 194 с.
ISBN 978-966-990-046-3

Наведено поняття лідерства, його новітні концепції, теорії та різновиди. Визначено підходи до вивчення лідерства. Розкрито управління кадрами в умовах кризового стану. Описано кризові явища та принципи антикризового управління. Охарактеризовано світові майданчики з управління кризовими ситуаціями. Запропоновано організаційно-управлінські засади антикризового менеджменту та лідерства та уникнення кризових явищ в епоху Індустрії 4.0. Наголошено на необхідності ресурсного забезпечення процесів антикризового менеджменту та соціальної відповідальності в несприятливих підприємницьких умовах.

Для студентів спеціальностей за галузями знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування» закладів вищої освіти.

УДК 316.46:005.334:005.95/.96](075.8)

ISBN 978-966-990-046-3

© С. В. Войтко, А. А. Мельниченко, 2021
© КПІ ім. Ігоря Сікорського
(ФММ, ФСП), 2021

ЗМІСТ

Перелік скорочень та умовних позначень	7
Вступ	8
Розділ 1 Лідерство: поняття та форми	11
1.1. Поняття лідерства та його концепції.....	12
1.2. Лідерство та керівництво.....	14
1.3. Формальне та неформальне лідерство	17
1.4. Новітні концепції лідерства	19
Розділ 2 Теорії лідерства	22
2.1. Різновиди лідерства.....	23
2.2. Теорії «Х» та «У» МакГрегора	26
2.3. Теорія «Z» Вільяма Оучи	28
2.4. Теорії ситуаційного лідерства	29
Розділ 3 Підходи до вивчення лідерства	31
3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства	32
3.2. Системний підхід до вивчення лідерства	34
3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства.....	36
Розділ 4 Лідерство: різновиди та особливості	38
4.1. Лідерство у бізнес-середовищі	39
4.2. Лідерство у політичній сфері	41
4.3. Неформальне лідерство	43
4.4. Визнання лідерства та світові рейтинги лідерів	45
Розділ 5 Управління кадрами в умовах кризового стану на підприємстві	47
5.1. Кадрова політика в антикризовому менеджменті.....	48
5.2. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства	50
5.3. Кадровий резерв в умовах кризи.....	53

5.4. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків.....	55
5.5. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації.....	57

Розділ 6 Кризові явища та принципи антикризового управління	59
6.1. Криза підприємництва та кризові явища в економіці.....	60
6.2. Системні принципи антикризового управління	62
6.3. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління.....	65
6.4. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління.....	67

Розділ 7 Світові майданчики з управління кризовими ситуаціями	72
7.1. Засади функціонування європейської системи антикризового управління.....	73
7.2. Європейський підхід до антикризового управління	75
7.3. Американська та японська моделі функціонування механізму антикризового управління.....	77
7.4. Антикризове управління при захисті населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру в Україні.....	79
7.5. Основні заходи у сфері захисту населення і територій.....	82

Розділ 8 Організаційно-управлінські засади антикризового менеджменту та лідерства.....	84
8.1. Використання мережевих структур у подоланні кризи організаційної структури	85
8.2. Аутсорсинг і дистанційований лідер	87
8.3. Плоскі управлінські структури	89

Розділ 9 Уникнення кризових явищ в епоху Індустрії 4.0.....	91
9.1. Засади реалізації Четвертої промислової революції	92
9.2. Особливості ведення бізнесу в умовах Індустрії 4.0.....	94

9.3. Трансформативні інновації в промисловому розвитку	97
9.4. Синтез кризових явищ в Індустрії 4.0.....	99

Розділ 10 Ресурсне забезпечення процесів

антикризового менеджменту.....	101
10.1. Кадрове забезпечення в Індустрії 4.0.....	102
10.2. Фінанси в антикризовому управлінні	104
10.3. Знання як ресурс в антикризовому управлінні	107

Розділ 11 Соціальна відповідальність

в несприятливих підприємницьких умовах	109
11.1. Соціальна відповідальність у передкризовій, кризовій та післякризовій ситуаціях	110
11.2. Соціально відповідальне управління колективом і лідерство.....	113
11.3. Антикризовий менеджмент і лідерство для соціально-економічної системи.....	115

Розділ 12 Управлінські рішення лідерів і наслідки

їх реалізації у кризовій ситуації	118
12.1. Лідерство політичних еліт у антикризовому управлінні	119
12.2. Управлінське рішення як програма дій у кризовій ситуації.....	121
12.3. Освітня сфера у запобіганні кризових явищ.....	123

Розділ 13 Стратегічне та трансформаційне лідерство

в розвитку організації	126
13.1. Взаємозв'язок лідерства та менеджменту у зрізі компетенцій	127
13.2. Цінності, стилі та результативність стратегічного лідерства.....	133
13.3. Оцінювання впливу трансформаційного лідерства з використанням дворівневої моделі на ставлення підлеглих.....	136

Розділ 14 Забезпечення успішності в організації на засадах візії, організаційного клімату та довіри	139
14.1. Ефекти посередництва та взаємодії у лідерстві	140
14.2. Гіпотези взаємодії та змінні-посередники	143
14.3. Парадигми лідерства у забезпеченні успішності в організації	147
Післямова	148
Перелік контрольних запитань підвищеної складності.....	150
Використані та рекомендовані джерела.....	151
Домашнє завдання.....	156
Перелік питань для заліку.....	159
Додатки	162
Додаток А. Основні терміни лідерства та антикризового управління	164
Додаток Б. Міжнародні документи з антикризового управління	165
Додаток В. Професійні назви робіт	172
Додаток Г. Антикризові заходи фінансової стабілізації (криза 1998 року)	181
Додаток Д. Тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції	183
Додаток Е. Форс-мажорні обставини.....	186
Додаток Ж. Таксономія компетенцій лідерства та управління.....	189
Додаток К. Твердження у координатах сприймання керівника за шкалою «Потрібна підтримка на роботі»	192

Перелік скорочень та умовних позначень

- AI – Artificial Intelligence (штучний інтелект)
- ЄС – Європейський Союз
- ІКТ – Інформаційно-комунікаційні технології
- Індустрія 3.0 – Третя промислова революція
- Індустрія 4.0 – Четверта промислова революція
- ЗВО – Заклад вищої освіти
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- н.е. – наша ера
- ТПП – Торгово-промислова палата
- ФОП – Фізична особа-підприємець

Вступ

«Той, хто вчиться, але не мислить – втратить себе, той, хто мислить, але не вчиться – занапастить себе»

*Конфуцій, давньокитайський філософ
і політичний діяч
(бл. 551 року до н. е. — бл. 479 року до н. е.)*

До знакових подій початку XXI століття варто віднести кризу «доткомів», глобальну економічну кризу, появу та розвиток соціальних мереж, формування економіки знань та К-суспільства, початок Четвертої технологічної революції, гібридні війни. Суспільство на сьогодні трансформується, передусім, інформацією, отриманою за допомогою радіоелектронних інформаційно-комунікаційних технологій. Вже тривалий час спостерігається перевантаження Людини обсягами інформації. XX століття можна вважати століттям радіохвиль з односторонньою передачею інформації, а вже XXI століття характеризується як епоха біт-байт з двостороннім потоком інформації між Людиною та зовнішнім середовищем. Кардинальна зміна парадигми співіснування Людини та суспільства зумовлює кризові явища у сучасному світі. Тому й є досить актуальним вивчення питань лідерства та антикризового управління у цю епоху знань.

Особливістю цього видання є те, що лідерство та антикризове управління розглядається спочатку окремо, а на завершення теоретичної частини розділи є симбіозом цих окремих складових. Так, у розділах 1–4 практично уся увага приділена поняттю та формам лідерства. У цих розділах розкриваються теорії лідерства, підходи до його вивчення. У розділах 5 і 6 значною мірою описуються умови кризового стану в аспектах кадрового забезпечення та функціонування організацій.

Розділ 7 присвячено міжнародному досвіду управління кризовими ситуаціями. Починаючи з розділу 8 розглядаються у симбіозі лідерство та антикризовий менеджмент. Суттєвим, на думку авторів, є те, що належним чином інтегровано у матеріал до вивчення курсу засади та послідовність реалізації положень антикризового управління в умовах Індустрії 4.0 як новітньої основи розвитку цивілізації. Не пройшла осторонь й соціальна відповідальність у передкризовій, кризовій та післякризовій ситуаціях, яка підвищує рівень управління колективом і розвиває лідерство для соціально-економічної системи. Завершує теоретичну частину цього видання опис можливостей сучасної освітянської сфери у запобіганні кризових явищ.

Загалом, дисципліна «Лідерство та антикризовий менеджмент» є теоретичною основою сукупності знань і вмінь, що формують сучасне глобальне мислення фахівця у сфері антикризового управління та лідерства. Структуру видання складено на потреби спеціалізації «Врегулювання конфліктів та медіація» відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів напряму 054 «Соціологія». Проте, матеріал може бути корисним й для вивчення студентами інших спеціалізацій та спеціальностей, а також для фахівців, які здійснюють громадську – 281 «Публічне управління та адміністрування» і підприємницьку діяльність 051 «Економіка», предметом якої є це видання.

З метою якісного засвоєння матеріалу з лідерства та антикризового менеджменту доцільно вивчити матеріал таких дисциплін як «Соціологія конфлікту», «Конфлікти в світовій політиці», «Моделювання та прогнозування соціальних конфліктів», «Теорія та методологія сучасної конфліктології».

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів знань про міждисциплінарний та системно-структурний підхід до розуміння і вивчення основних проблем лідерства та антикризового менеджменту, а також сформулювати у студентів теоретичні знання у сфері лідерства та засад антикризового управління соціальними

Лідерство та антикризовий менеджмент

системами. А також цілями є формування у студентів здатностей: класифікувати методи, підходи, технології та процедури лідерства; використовувати інструментарій антикризового менеджменту; реалізовувати на практиці теоретичні основи для формування компетенцій, необхідних для виконання функцій лідера та реалізації засад антикризового менеджменту.

До основних завдань дисципліни нами віднесені такі: навчити студента засад лідерства, розумінню основних понять антикризового менеджменту; сформувати систему понять антикризового управління та його закономірностей, принципів і механізмів; виявити передумови регулювання відносин у колективі на засадах лідерства у кризовій ситуації.

Видання містить окрім навчального теоретичного матеріалу ще й перелік використаних і рекомендованих джерел. Серед них наведені монографії, підручники, конспекти лекцій та інші навчально-методичні видання. Особливістю структури є те, що нами наведені рекомендовані посібники авторів за тематикою видання, наші монографії та наукові статті. Додано домашнє завдання, а також матеріал для дистанційного складання контрольних заходів, що саме у 2020-2021 роках є досить актуальним у навчальному процесі. Класичними є перелік питань для заліку та додатки. У додатках міститься корисна інформація про міжнародні документи з антикризового управління, наведені терміни та визначення цього управління, а також стандарти з соціальної безпеки, документи та стандарти з проблематики катастроф, стандарти з інформаційних технологій, стандарти з ергономіки, графічних елементів і географічної інформації в антикризовому управлінні.

Автори сподіваються, що запропоноване видання буде корисне магістрантам і фахівцям для освоєння компетенцій з лідерства та антикризового управління.

Колектив не створюється наказами, хоча вони й потрібні. Не створюється тільки збиранням і перестановкою людей. Колектив поєднує не будинок, в якому він працює. Головне, без чого не може бути, – це єдність мети... Створення дружнього, працездатного колективу – це особлива робота, робота вищого порядку.

*Антонов Олег Костянтинович,
генеральний конструктор ДП «Антонов»,
(07.02.1906 р. – 04.04.1984 р.)*

Розділ 1

Лідерство: поняття та форми

- 1.1. Поняття лідерства та його концепції.
- 1.2. Лідерство та керівництво.
- 1.3. Формальне та неформальне лідерство.
- 1.4. Новітні концепції лідерства.

Перелік контрольних запитань:

- Надайте визначення поняттям «лідер» і «лідерство».
- Наведіть перелік основних концепцій лідерства.
- Поясніть спільні та відмінні характеристики для лідерства та керівництва.
- Опишіть елементи успішного керівництва та лідерства.
- Наведіть ознаки формального та неформального лідерства.
- Приведіть фізіологічні, психологічні та інтелектуальні якості лідера.
- Опишіть концепції атрибутивного, харизматичного та перетворюючого лідерства.

1.1. Поняття лідерства та його концепції

Під поняттям «лідерство» розуміється успішне використання впливу суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) для мотивації працівників до досягнення цілей, реалізації стратегій та здійснення місії організації.

Лідерство є похідним від слова «лідер», яке походить від англ. leader, що означає «провідний» чи «керівник». Лідером може бути визнана групою особистість, яка користується повагою та авторитетом у цій групі. Як правило, лідер приймає рішення, організовує діяльність групи, регулює відносини у цій групі. У підприємницькому середовищі поняття «лідер» пов'язано з поняттям «керівник» і, насамперед, стосується сфери управління.

Слід розрізнити те, що лідер переважно здійснює регулювання міжособистісних стосунків у групі, а керівник регулює офіційні стосунки у групі (організації).

Лідерство – це відносини (у нашому випадку в управлінській, державній, підприємницькій діяльності) всередині групи (колективу), при яких окремі члени групи (колективу) мають певні переваги перед іншими. Явище «лідерства» полягає, насамперед, на домінуванні конкретної Людини над іншими у колективі, в організації чи у спільноті людей.

Уміння організовувати соціальну поведінку групи та навички вирішувати представницькі функції у колективі є властивостями лідерства. Відповідальність лідера перед колективом, командою, спільнотою вважається однією з основних характеристик успішного лідера, а основним результатом діяльності лідера вважається його можливість створення належного, сприятливого, комфортного мікроклімату в колективі.

Для підприємництва лідерство виступає однією з функцій менеджменту, а організаційні зміни є елементом, який розглядається у концептуальних засадах лідерства. Обізнаність у цих засадах надає можливість успішно досягати мету організації,

Войтко С. В., Мельниченко А. А.

здійснювати її місію. Основними підходами до реалізації цих засад є: 1) поведінковий підхід; 2) ситуаційний підхід; 3) підхід, що заснований на особистісних якостях.

Основними концепціями лідерства є такі:

група ситуаційних концепцій:

- ситуаційна модель прийняття рішень (розробники: В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго);
- континіум лідерської поведінки (розробники: Р. Танненбаум та У. Шмідт);
- модель ситуаційного лідерства (розробник: Ф. Фідлер);
- модель ситуаційного лідерства (розробники: П. Херсей та К. Бланшард);
- ситуаційне лідерство (розробники: Т. Джосон і Дж. Стінсон);
- теорія лідерства «шлях-мета» (розробники: Р. Хауз і Т. Мітчелл);

група когнітивних концепцій:

- модель когнітивних ресурсів (розробник: Ф. Фідлер);
- атрибутивне лідерство (розробники: Т. Мітчелл і Р. Вуд);

група традиційних концепцій:

- теорія лідерських якостей (розробник: Р. Стогділ);
- концепція лідерської поведінки;
- трансформаційне трансактивне лідерство Б. Басса;
- харизматичне лідерство Р. Хауса.

Існують й інші концепції, окремі з них отримують подальший розвиток, мають своїх послідовників. Також існують й інші класифікації, які умовно можна розділити на те, що лідерство:

- 1) феномен людської діяльності;
- 2) ототожнення лідерства з керівництвом і управлінням;
- 3) специфічне явище суспільного життя.

Таким чином лідерство посідає чинне місце у наукових дослідженнях і на практиці.

1.2. Лідерство та керівництво

Як лідер, так і керівник займаються стимулюванням групи з метою досягнення цілей, реалізації стратегій та здійснення місії. Так, для лідера та для керівника є значна кількість спільних рис. Проте лідер є більш психологічною характеристикою поведінки окремого члена групи. Керівник більшою мірою набуває соціальної характеристики, тобто займається розподілом ролей у групі, формує сітку підпорядкування, відповідальності в організації.

Лідер добровільно, за підтримкою групи, бере на себе значну міру відповідальності за досягнення групою певних цілей. Лідери поділяються на формальних і неформальних. Формального лідера, як правило, призначають або вибирають у групі, надають йому офіційного статусу керівника цієї групи. Неформального лідера обирає група поміж своїх членів і цей лідер більш повно своєю поведінкою відповідає цінностям групи, її нормам. Його наявність і активність у групі стимулює звершення групових цілей

Поняття «керівництво» (інші назви «адміністрування», «розпорядництво») є функцією управління. Керівництво, як таке, є цілеспрямованою діяльністю керівника в організації. Процес керівництва передбачає надання офіційних доручень своїх підлеглим. А підлегли мають, у свою чергу, виконати ці доручення. На завершення процесу керівник має перевірити виконання цих доручень.

Стосовно меж відповідальності керівника. Так, єдиноначальник (особа, яка очолює колективний орган управління) здійснює управління колективом на основі прийняття єдиноначального управлінського рішення і обов'язкового у подальшому контролю за процесом його реалізації. При цьому керівник несе повну відповідальність за функціонування організації.

З метою створення сильного та ефективного керівництва організацією керівник має ще бути лідером у групі, який сприятиме формуванню такої атмосфери у колективі, яка надала б змогу успішно досягати цілей організації. Тобто, щоб керівництво було

успішним, доцільно вміло будувати довірливі взаємовідносини з підлеглими.

Елементами успішного керівництва є такі (рис. 1.1):

- здоров'я;
- наявність у керівника часу для ведення управлінської діяльності;
- володіння знаннями, уміннями, навичками у предметній сфері управління;
- раціональне прийняття управлінських рішень;
- ініціативність керівництва та підлеглих;
- інформованість групи з первинних і вторинних джерел інформації;
- захист своєї думки та повага до думок інших;
- недопущення у групі конфліктних ситуацій, а при їх наявності – швидке розв'язання;
- критичний аналіз своїх дій та дій підлеглих.



Рисунок 1.1 – Основні елементи успішного керівництва

Успішне керівництво полягає у процесі владного впливу керівника на трудову діяльність членів групи так, щоб результати діяльності їх відповідали поставленим цілям, стратегіям і місії організації та при цьому було використано оптимальний рівень ресурсів.

Однією з характеристик успішного лідера та керівника є харизма. До її особливостей належить таке: впливова зовнішність керівника; енергійність у роботі; належні ораторські здібності; переконливе спілкування; сильний вольовий характер; вміння контролювати ситуацію; триматися у різних ситуаціях.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Лідери розрізняються за способом організації змісту діяльності групи та характером діяльності колективу. Стилі керівництва поділяють на авторитарний; демократичний; ліберальний; комбінований (з вище перерахованих).

Засади лідерства реалізуються психологічним впливом однієї Людини на інших людей, використовуючи таке: вільне спілкування між людьми; взаєморозуміння у діяльності; добровільне підпорядкування лідеру. Керівництво більшою мірою є соціально-адміністративним впливом на інших людей на засадах розподілу ролей в управлінських структурах з врахуванням, звичайно, нормативно-правової бази.

Основною якістю лідера є чітке бачення мети групи, а для керівника такою якістю є досягнення мети колективу з якомога меншими витратами ресурсів.

Відмінності між керівником і лідером полягають у такому:

- керівник є складовою макросередовища (колективи та групи у суспільстві з його законами), лідер є складовою мікросередовища (малі чи середні групи з власними правилами поведінки);
- керівник назначається офіційно, лідер обирається групою;
- керівник діє у межах своїх прав, обов'язків і відповідальності, лідер діє лише у дозволених групою межах;
- керівник представляє свою групу як «портрет» ззовні організації, лідер обмежений обізнаністю у групі;
- керівник у межах своїх повноважень несе відповідальність перед законом за стан справ у колективі, лідер такої правової відповідальності не несе;
- керівник регулює офіційні відносини у колективі, лідер регулює міжособистісні стосунки у групі.

Натепер, у посткризовому стані, в епоху економіки знань, у період Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0) більш соціально прийнятним і успішним є керівництво людьми, яке здійснюється на засадах лідерства.

1.3. Формальне та неформальне лідерство

«Формальний» лідер (або керівник організації) – це особа, яка спрямовує роботу підлеглих і несе відповідальність перед законом за результати діяльності свого колективу. Формальність передбачає таку взаємодію з підлеглими, яка базується на встановлених нормах і передбачає досягнення цілей організації. До речі, керівники («формальні лідери») можуть займати дещо пасивну позицію стосовно цілей організації. Проте офіційно призначений керівник організації може скористатися перевагою (своїм призначенням на посаду) у процесі поступового завоювання лідируючих позицій в групі. Таким чином, згодом він може стати лідером. Слід пам'ятати про те, що бути керівником не означає одразу вважатися лідером, адже лідерство значною мірою є неформальним.

Керівники постійно намагаються навести порядок у групі та взаємодію з підлеглими. Порядок і належна взаємодія – запорука нормального функціонування колективу. Керівнику буде комфортно працювати тоді, коли належним чином буде здійснюватися процес прийняття і реалізації управлінських рішень. А успішна реалізація цих рішень надає змогу забезпечити досягнення цілей організації. Отже, керівник, який вбачає необхідність у досягненні цілей, реалізації стратегій, здійсненні місії організації може стати лідером колективу.

Так, керівник («формальний» лідер) користується делегованими йому офіційними повноваженнями та при своїй цілеспрямованості згодом може стати успішним неформальним лідером. От вже для неформального лідера доцільним є наявність у нього здібностей впливу на інших людей та відповідних ділових якостей. Також неабияку роль для успіху відіграють особистісні якості.

Лідерство визначає неформальний вплив лідера на осіб у колективі чи в групі. Неформальне лідерство передбачає наявність спільності у поведінці групи. Неформального лідера має прийняти колектив, який також приймає його індивідуальні якості.

Лідерство та антикризовий менеджмент

До речі, ці якості можуть бути як прийнятними для суспільства, так і ті, що суперечать нормам моралі. Як правило, неформальний лідер має бути впевненим, інтелектуально розвиненим, розуміти потреби та пріоритети групи. Також лідер має бути впевненим у собі, вміти керувати увагою аудиторії та своїми емоціями. Важливими є нестандартне мислення і харизма.

Неабияке значення як для неформального лідера, так і для керівника (формального лідера) є здоров'я. Також важливими є такі фізіологічні якості, як приємна зовнішність і тембр голосу, висока працездатність та енергійність. Окрім цього лідер має володіти такими психологічними якостями як врівноваженість, незалежність, самоствердження, мужність. Інтелектуальні якості лідера також відіграють важливу роль. До них відносяться кругозір, інтуїція, логічне мислення, пам'ять, освіченість, енциклопедичні знання. Для керівника суттєвими рисами є такі особистісні та ділові якості як організованість, обов'язковість, дипломатичність, надійність.

Між формальним і неформальним лідерами можуть бути розбіжності у психологічних, фізіологічних, інтелектуальних якостях. Вони можуть різнитися рівнем підготовки до керування колективом, адже керівником, як правило, стають у силу певного збігу обставин, а лідер визначається групою. Певна різниця є і у психологічних якостях, які є характерними для кожного з них і проявляються у поведінці. Може бути й значна різниця між формальним лідером і керівником у соціальному статусі.

Відмінності між неформальним лідерством і керівництвом полягають ще у специфіці впливу на діяльність групи (організації) та у підходах до регуляції міжособистісних відносин у групі, а також у масштабах діяльності (лідер на мікрорівні, а керівник на макрорівні). До того ж слід пам'ятати, що неформальне лідерство виникає стихійно, а керівник призначається або обирається.

1.4. Новітні концепції лідерства

Традиційні та ситуаційні концепції лідерства передбачають те, що лідерство та ефекти від реалізації рішень лідера можуть бути вимірні. У концепціях приділяється основна увага поведінці лідера чи ситуації, яка зумовлює стиль поведінки. Новітні теорії лідерства намагаються поєднати можливості вимірювань, поведінку та стиль, тобто здійснити ситуаційний аналіз лідерства як сукупності лідерських якостей та їх відображення у поведінці.

Концепція атрибутивного лідерства містить причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства. Ця концепція ґрунтується на теорію атрибуції, яка пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що відбулося і тим, що люди вбачають причиною події. Сутність атрибутивного підходу щодо лідерства проявляється у тому, що лідер робить висновки на основі спостережень за групою. Поведінка групи та інформація стосовно плину процесів у цій групі генерує атрибути та вже на основі них лідером робляться висновки про поведінку кожного члена групи. Ці висновки є передумовою вибору лідером стилю поведінки для адекватного реагування на соціальні процеси. Цей підхід передбачає усвідомлення причин, що створюють ситуацію. Це, у свою чергу, призводить до того, що лідер розуміє ситуацію і здатен передбачати реакцію групи чи окремої особи на ситуацію.

Концепція харизматичного лідерства містить дві протилежні позиції: 1) лідер не здійснює будь-який вплив на ефективність функціонування організації; 2) лідерська харизма передбачає наявність у лідера надзвичайних, навіть магічних якостей.

Ці позиції з одного боку заперечують вплив лідера, а з іншого вбачають надзвичайний його вплив. Ось чому харизма є формою впливу однієї Людини на інших осіб шляхом особистісної привабливості, яка зумовлює підтримку та визнання лідерства незважаючи на атрибути. Харизма надає лідеру переваги для більш успішної реалізації цілей організації. Харизматичний лідер

Лідерство та антикризовий менеджмент

знаходить чи творить своїх шанувальників, а також може їх змінювати залежно від ситуації.

Харизматичним є той лідер, який має певну комбінацію якостей та таку поведінку, яка відповідає цінностям групи. Такими якостями є віра у себе, зрозуміла поведінка, можливість вирішення складних проблем, простота спілкування.

Концепція перетворюючого лідерства (чи лідерство для змін, чи реформаторське лідерство) дещо подібна до концепції харизматичного лідерства. Проте, лідер-реформатор мотивує своїх послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості у сприйнятті важливості та цінності поставленої мети. Ще більше успіхів у досягненні цілей можливо отримати при збігу власних інтересів з спільною ціллю, а також створення та підтримки сприятливої атмосфери довіри, доведення необхідності саморозвитку до свідомості групи.

У цій концепції лідер-реформатор є перетворювачем, який проявляє у процесі своєї діяльності творчість. Особливістю його є те, що він веде групу від результату до результату, де частина результатів полягає у якісній чи кількісній зміні стану.

Концепція інтерактивного лідера полягає у використанні особливостей жіночого стилю керівництва, які полягають у прагненні до досягнення цілей організації, розширення можливостей персоналу в досягненні особистих цілей. За цією концепцією керівник дбає про досягнення консенсусу в колективі шляхом активної участі в роботі всіх членів колективу, їх взаємодії та взаєморозумінні. Такою участю саме на основі взаємодії та взаєморозуміння передбачається делегування повноважень співробітникам, що сприяє зростанню їхньої самооцінки. Слід зазначити, що інтерактивний стиль властивий як жінкам, так і чоловікам.

Інтерактивність стилю проявляються у тому, що керівники надають змогу підлеглим більшою мірою брати участь у керуванні організацією на засадах довіри, взаємодії та взаєморозуміння. Це підвищує ефективність діяльності.

Концепція управління як сервісу припускає, що в основі процесу управлінської діяльності лежить турбота керівника про задоволення потреб працівників. Керівникам сервісного типу доцільно діяти на двох рівнях:

- 1 рівень. Забезпечення досягнення цілей та потреб своїх підлеглих.
- 2 рівень. Реалізації місії та досягнення цілей організації у цілому.

Мета управління як сервісу – це підвищення рівня мотивації підлеглих до роботи таким чином, щоб це сприяло досягненню цілей і вирішенню завдань організації. За цією концепцією праця покликана сприяти розвитку індивіда такою мірою, якою співробітник зобов'язаний виконувати свої посадові обов'язки. Саме належне виконання працівником обов'язків надасть змогу реалізувати перший рівень – досягти цілей та забезпечити потреби працівників.

Концепція освітнього коучингу базується на використанні практик, коли керівник формує, підготовлює та спрямовує команду для реалізації поставлених цілей. Основними ролями керівника при цьому є такі: правильний підбір гравців; навчання команди; розвиток підлеглих. Команда під керівництвом коуч-тренера бере участь у проблемно-орієнтованих завданнях, які стосуються ресурсного забезпечення виконання робіт. Коучинг (тренерський стиль) поєднує у собі мистецтво створення такого середовища, яке сприяє просуванню Людини до поставлених цілей та підвищенню рівня результативності, навчання й розвитку іншої Людини.

Базовими етапами коучингу є такі: постановка мети; перевірка реальності досягання мети, визначення шляхів досягнення мети; досягнення самої мети. Вирізняють декілька різновидів коучингу: бізнес-коучинг, корпоративний коучинг, кар'єрний коучинг, коучинг особистої ефективності, (груповий) коучинг, індивідуальний коучинг.

– Потрібні нові люди, а не нові континенти!

*Капітан Немо «Двадцять тисяч
льє під водою» (1869 – 1870 рр.)*

*Жюль Верн, французький письменник,
один із основоположників жанру
наукової фантастики
(08.02.1828 р. — 24.03.1905 р.)*

Розділ 2

Теорії лідерства

- 2.1. Різновиди лідерства.
- 2.2. Теорії «Х» и «У» МакГрегора.
- 2.3. Теорія «Z» Вільяма Оучи.
- 2.4. Теорії ситуаційного лідерства.

Перелік контрольних запитань:

- Наведіть перелік стилів лідерства за поведінковим підходом.
- Надайте характеристику авторитарному, демократичному та ліберальному лідеру.
- Наведіть перелік стилів лідерства за ситуаційним підходом.
- Надайте характеристику директивному стилю лідерства.
- Надайте характеристику комунікаційно-директивному лідерству.
- Надайте характеристику стилю участі в лідерстві.
- Надайте характеристику стилю делегування в лідерстві.
- Наведіть положення системи управління організацією за «Теорією Х» і за «Теорією У».
- Наведіть положення системи управління організацією за «Теорією Z».

2.1. Різновиди лідерства

Кожен з підходів лідерства визначає стилі лідера. Так, поведінковий підхід виокремлює такі стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Для авторитарного лідера характерними особистісними рисами є такі як домінування над іншими, амбітність у цілях, категоричність у заявах, неприйнятність критики, агресивність у поведінці, грубість, жорсткість, а іноді і жорстокість. Такий лідер використовує засоби страху та винагороди.

Демократичний лідер характерний тим, що делегує значну кількість повноважень своїм підлеглим. При цьому співробітники беруть досить активну участь у прийнятті управлінських рішень і мають можливість проявити свою ініціативність. В організації створюється сприятлива атмосфера відкритості та довіри.

Стосовно ліберального лідера, то він надає своїм підлеглим певну самостійність в роботі та у прийнятті управлінських рішень. Для ліберального лідера характерним є надання загальних настанов і періодичного контролю діяльності співробітників.

Ситуаційний підхід розглядає такі основні стилі лідерства: директивний стиль, комунікаційно-директивний стиль, стиль участі, стиль делегування.

При використанні директивного стилю лідерства передбачається надання підлеглому докладних, належним чином розписаних завдань, встановлюються часові межі виконання, визначаються методи контролю термінів і якості виконання. Співробітник має тільки ретельно виконувати надані інструкції.

Комунікаційно-директивний стиль лідерства подібний до директивного, проте окрім детальних інструкцій співробітнику ще надається додаткова інформація, яка стосується варіантів виконання робіт. Від підлеглого потрібні не тільки просте виконання інструкцій, а й його пропозиції щодо вдосконалення виробничого чи організаційного процесів.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Стиль участі передбачає надання підлеглому коротких інструкцій, проте керівник очікує від нього пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу. Слід зважати на те, що підлеглий має достатній досвід для виконання отриманого завдання і, особливо, має намір виконати завдання якомога краще.

Стиль делегування характеризується таким: підлеглому надаються тільки короткі інструкції із завдання; пошук кращого шляху виконання завдання не потребує додаткових обговорень; підлеглий має визначити шлях виконання сам; підлеглий має достатньо досвіду для виконання завдання.

Відзначимо, що стиль лідерства є манерою поведінки та спілкування лідера з членами групи. Залежно від інструментарію впливу та індивідуальних особливостей лідера виділяються такі стилі лідерства: автократичний стиль; бюрократичний стиль; діловий стиль; демократичний стиль (описано вище); стиль, що орієнтований на персонал; обслуговуючий стиль.

Автократичне лідерство передбачає зберігання влади над підлеглими. При цьому суттєво знижується можливість участі колективу в прийнятті управлінських рішень. Автократ самостійно приймає рішення, незважаючи на думку підлеглих. Досить часто його рішення можуть бути неефективними. Проте цей стиль використовується при виконанні рутинної роботи, при функціонуванні організації у стабільних умовах, при управлінні колективом, де переважна більшість персоналу має незначний рівень кваліфікації.

Бюрократичний стиль лідерства базується на чіткому дотриманні лідером (керівником) і його послідовниками (підлеглими) нормативно-правової документації та інструкцій. Використання цього стилю сприяє встановленню порядку та дисципліни в організації, а також надає змогу виконувати роботу відповідно до встановлених норм і нормативів.

Діловий стиль лідерства передбачає певну домовленість між лідером (керівником) і працівниками на предмет своєчасної оплати праці за якісно виконану роботу. Цей стиль формалізує

взаємовідносини на рівні грошей, де керівник наділений повноваженнями застосовувати певні санкції відносно підлеглого у разі невиконанням ним домовленостей про завершення певної роботи та якості цієї роботи. І навпаки, може стимулювати матеріально за успішно виконану роботу.

Стиль лідерства, що орієнтований на персонал, базується на сфокусованості лідера на організаційних заходах, на постійній підтримці та на всебічному розвитку підлеглих. Передусім такий лідер відноситься до всіх однаково, заохочує використання командної роботи та креативного співробітництва у колективі. В окремих випадках такий стиль лідерства має ваду: лідер більшою мірою концентрується на розвитку своєї команди, а меншою мірою приділяє увагу роботі над проектом.

Обслуговуючий стиль лідерства дещо опосередковано відноситься до лідерства. Цей стиль подібний до демократичного стилю. Лідер в організації є, але співробітники його не сприймають як такого. Він, звичайно, свою функцію виконує, надає управлінсько-консультативну допомогу колегам, створюючи відповідні відносини у колективі таким чином, щоб була сформована основа для управління цим колективом. Він є прикладом для наслідування, як правило, чесний, порядний, приймає раціональні управлінські рішення разом з колективом. При цьому він залишатися дещо «в стороні», дозволяючи команді самостійно приймати управлінські рішення без використання прямого тиску лідера на колектив.

Слід зазначити, що окрім вищезазначених стилів є ще низка інших, адже концепції лідерства розвиваються. Так, заслуговують вивчення такі стилі як «байдужий» стиль, проблемно-орієнтований стиль, трансформаційний стиль.

2.2. Теорії «Х» та «У» МакГрегора

Дуглас МакГрегор у науковій праці «Людська сторона підприємства» (1960 р.) описав систему управління організацією з двох протилежних позицій: керівника та підлеглих. У праці виділено дві основні категорії: «Теорія Х» (автократична); «Теорія У» (демократична).

«Теорія Х» описує управління з позиції авторитарних методів – постійний та жорсткий контроль над працівниками. Згідно «теорії Х» підлеглі позбавлені ініціативи при виконанні роботи. Вони також мають неухильно підкорятися керівнику, не можуть висловлювати невдоволення щодо умов праці, у тому числі й невисокої заробітної плати чи завищених вимог з боку керівництва.

В організації з автократичним стилем управління керівник реалізує свою взаємодію з підлеглими виходячи з таких положень.

1. Підлеглі не мають бажання працювати та при першій-ліпшій можливості намагаються уникнути праці.
2. Підлеглі намагаються уникати відповідальності, віддаючи перевагу тому, щоб ними керували.
3. Підлеглі хочуть бути захищені та знаходитися у безпеці.

Більшість людей відносяться до роботи з антипатією і для досягнення цілей організації керівник зобов'язаний примушувати підлеглих працювати, постійно їх контролювати та спрямовувати їх зусилля на результат, а також залучати до управління засоби примушування, погроз, покарання. У цій теорії працівники не бажать брати на себе відповідальність. У такому разі внутрішню політику організації визначає її керівництво незважаючи на думку підлеглих.

«Теорія У» більшою мірою відноситься до демократичного стилю управління, при якому керівник дотримується принципів делегування повноважень, мотивації праці, поліпшення умов праці, досягнення згоди в команді, а також задоволення психологічних потреб (комфортна праця у колективі де працівника

поважають і цінують). При цьому управлінський апарат має брати до уваги як потреби самої компанії, так і потреби її співробітників. В організації з демократичним стилем управління керівник має реалізувати взаємодію з підлеглими виходячи з таких положень.

1. Підлеглі позитивно відносяться до виконання роботи, можуть отримувати задоволення від своєї роботи.
2. Підлеглі не потребують залякування для досягнення успіхів в роботі.
3. Підлеглі мають бажання займатися відповідальною роботою, творчо вирішувати поставлені завдання.
4. Підлеглі розумні та кмітливі.

Отже, для успішної реалізації положень «Теорії Y» керівнику слід вважати, що працівник не вороже ставиться до праці. Зовнішній контроль не є необхідністю для такого працівника, адже належним чином дотримується самоконтроль самим же співробітником. А зчиняти погрози та покарання є зовсім недоцільно. До речі, працівник «Теорії Y» часто приймає на себе відповідальність та готовий виконати додаткові зобов'язання. Таким чином працівник отримує від роботи задоволення, навіть маючи відповідальність. Він відчуває особисту причетність до результатів діяльності організації та корисність своєї діяльності, свою значимість і важливість.

Слід зважати на те, що кожен працівник «Теорії Y» має власну точку зору. У переважній більшості випадків ця власна точка зору є корисною для організації. Проте є випадки, коли слід дотримуватися загально прийнятих і визначених організацією підходів до виробничих чи управлінських процесів. Також варто пам'ятати, що успіх ініціативної Людини «Теорії Y», яка доклала значних зусиль, має бути визнаним, заохоченим як морально, так і матеріально.

2.3. Теорія «Z» Вільяма Оучи

Вільям Оучи продовжив дослідження Макгрега та запропонував «Теорію Z». У цій теорії наголошується на формуванні та підтримці корпоративної культури, на вихованні справедливості в організації, на використанні системи «довічного найму». Основна риса цієї теорії – наявність принципу колективної мотивації.

Згідно цієї теорії мотивація працівників має виходити з цінностей «виробничого клану», тобто «великої сім'ї підприємства». Такі цінності «сім'ї» розвиваються досить довго, починаючи з формування корпоративної культури з такими цінностями. Ці цінності набуваються завдяки певній організації процесів на підприємстві та стимулювання відносин, які спрямовані на досягнення взаємної довіри, соціальної солідарності, відданості працівників всередині колективу.

Основними положеннями «Теорії Z» є такі.

1. Керівник організації проявляє постійну турботу про працівника та забезпечує йому довгостроковий або довічний найм, забезпечує належний рівень заробітної плати, дбає про якість його життя.

2. Працівник організації зацікавлений у своєму майбутньому на тому ж рівні, що й керівник, при цьому співробітники залучаються колективного процесу прийняття управлінських рішень, тобто люди вважають за краще працювати в групі та приймати групові управлінські рішення.

3. Зацікавленість власників підприємства у конкретному співробітникові демонструється шляхом його довічного найму, при цьому працівникові надається можливість займатися сферою діяльності, яка більшою мірою йому підходить.

4. Людина є основою колективу, саме Людина забезпечує успішну діяльність організації.

2.4. Теорії ситуаційного лідерства

Розвиток теорії ситуаційного лідерства пов'язаний з тим, що підхід з позицій особистих якостей та поведінковий підхід не можуть повною мірою пояснити співвідношення між особистими якостями керівника та ефективністю його діяльності. Так, ці якості є суттєвими компонентами успіху. Однак, наукові дослідження показали, що рівень ефективності керівництва залежить від додаткових, саме ситуаційних факторів.

Ці ситуаційні фактори містять потреби, які мають ситуативні, та особисті якості підлеглих, які виховуються сім'єю та суспільством. До ситуаційних факторів також відносяться характер виробничих завдань, вимоги до кваліфікації, наявність та достовірність інформації тощо.

Значний поступ у розвитку цієї теорії зробили вчені-біхевіористи. Вони здійснювали пошук оптимального стилю управління. Проте виявилось, що такого стилю не існує, а стилі змінюються залежно від конкретної ситуації. Наразі ці вчені розробляють методики для визначення стилів поведінки та особистісних якостей, які більшою мірою відповідають певним управлінським ситуаціям.

Загалом, ситуаційний підхід визначає становлення самого лідера у конкретній ситуації завдяки ситуаційним факторам і взаємозв'язком між лідером і ситуацією. Переважна більшість моделей ситуаційного лідерства надає значну увагу вивченню впливу зовнішніх факторів на лідерство. Кожна з моделей розглядає лідерські стилі та обґрунтовує з використанням ситуаційних змінних можливий рівень ефективності їх застосування. Разом з тим моделі мають значні розбіжності за наборами лідерських стилів, за використовуваними ситуаційними факторами та за шляхами виявлення взаємозв'язку між ними.

До ситуаційних концепцій лідерства належать такі: ситуаційна модель прийняття рішень; континіум лідерської поведінки;

Лідерство та антикризовий менеджмент

модель ситуаційного лідерства; теорія лідерства «шлях-мета»; ситуаційна теорія.

У кожній з моделей є свій підхід до визначення рівня ефективності лідерства. Модель ситуаційного лідерства Фідлера передбачає оцінювання рівня виконання робіт. Модель ситуаційного лідерства Херсея та Бланшара окрім рівня виконання робіт включає оцінку задоволеності працівника. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума, Йеттона та Яго розглядає як ефективність рішення, так і загальний рівень ефективності.

Для антикризового менеджменту слід виділяти такі три критичні ситуації, які суттєво впливають на стилі управління та ефективне лідерство (за моделлю Фідлера):

- 1) вплив посади (кількість посадових повноважень);
- 2) структура завдань і чіткість їх опису мають відповідати ситуації;
- 3) довірливі взаємовідносини між лідером і членами групи.

Слід пам'ятати, що Людина, яка стала лідером в одному випадку (ситуації) й набула авторитету, може втратити риси лідера в іншій ситуації. Щоб залишатися лідером й надалі доцільно меншою мірою використовувати особистісні риси керівника, а більшою мірою корегувати поведінку в конкретних ситуаціях, враховувати ситуативні зміни. Вдале маневрування між демократичним і авторитарним стилями керівництва надає змогу довше бути лідером та отримувати необхідні ефекти від управлінської діяльності в різних ситуаціях. При цьому варто пам'ятати про збереження стосунків між керівником і членами колективу.

Основою вдалого ситуаційного управління колективом є належне роз'яснення підлеглим їхні завдання і підтримка в їхній діяльності, зниження рівня чи повне усунення перешкод у виконанні покладених на працівників завдань, спрямування зусиль підлеглих на реалізацію стратегій, досягнення цілей та здійснення місії організації.

Розділ 3

Підходи до вивчення лідерства

- 3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства.
- 3.2. Системний підхід до вивчення лідерства.
- 3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства.

Перелік контрольних запитань:

- Наведіть науковців, які вивчали ситуаційний підхід до вивчення лідерства.
- Опишіть співвідношення між особистими якостями керівника та його поведінкою у ситуаційному підході.
- Назвіть основні характеристики лідера, який використовує ситуаційний підхід.
- Наведіть структуру системи управління людьми у виробничому процесі.
- Приведіть перелік основних положень для використання системного підходу лідером.
- Назвіть основні характеристики лідера, який використовує системний підхід.
- Опишіть важливість інформації у причинно-наслідковому підході.
- Назвіть основні характеристики лідера, який використовує причинно-наслідковий підхід.
- Опишіть роль лідера як аналізатора інформації у причинно-наслідковому підході вивчення лідерства.

3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства

У ситуаційному підході особливістю управління вважається можливість зміни окремих складових і підходів у лідерстві залежно від ситуації, ситуативного використання влади та зосередження впливу на актуальних напрямках. Помічено, що залежно від ситуації керівники можуть проявляти ті чи інші свої якості, що може позитивно чи негативно впливати на подальше розгортання подій у кризовій ситуації. Слід зважати на те, що ефективність стилю управління значною мірою залежить від конкретної ситуації. Відповідно, зміна ситуації призводить до зміни стилю керівництва.

Вивчення ситуаційного підходу має зосереджуватися на виявленні співвідношення між особистими якостями керівника та його поведінкою. Звісно, якості керівника формуються значний період часу, а поведінка є більшою мірою залежною від конкретної ситуації. Тут варто зважати на стрес-стійкість керівника. Адже стресові ситуації – це повсякденність у керуванні трудовими колективами: вирішувати треба значну кількість оперативних проблем. Вирішення цих оперативних проблем лежить у площині стилів поведінки та особистісних якостей керівника.

Ситуаційний підхід управління досліджували науковці та практики. Р. Лайкерт запропонував чотири системи для підбору стилю лідерства для конкретної ситуації: 1) експлуататорсько-авторитарний; 2) доброзичливо-авторитарний; 3) консультативно-демократичний; 4) підхід, що заснований на участі.

Т. Мітчелл і Р. Хаус розробили ситуаційну модель «шлях-ціль», яка за своєю сутністю моделює ситуацію: працівник виконує роботу та усвідомлює те, що за виконану ним роботу він отримає винагорода.

Для антикризового менеджменту доречною є ситуативна теорія управління життєвого циклу П. Херсі та К. Блейхарда. Ця теорія базується та тому, що стилі керівництва залежать від зрілості

виконавців. Тобто, стиль керівника може корегуватися залежно від того, з ким вирішує питання керівник: початківець, фахівець чи висококваліфікований професіонал. Подібним до цього підходу є стиль, що базується на вертикальних попарних зв'язках Д. Гріна: стосунки керівника з різними підлеглими можуть суттєво відрізнятись.

У будь-якому випадку кожен керівник зі своїми особливостями характеру, рівнем кваліфікації, власним досвідом та спрямованістю на результат обирає, розвиває та використовує свій власний, притаманний лише йому стиль керівництва. А от вже успішність керування колективом проглядається у конкретних ситуаціях, особливо у передкризових і кризових ситуаціях.

Ситуації є непередбачувані. Саме вони часто бувають кризовими. Тут на допомогу керівнику приходять обізнаність, досвід і рішучість. У кризовій ситуації проявляються, як правило, пригнічені чи скриті риси характеру. Зазначене є важливим як для керівника, так і для працівників. Саме тут слід звернути увагу на необхідність взаємної узгодженості у діях працівника та керівника.

Кожна проблемна ситуація має вирішуватися такими шляхами: різностороння інформованість про неї тих, хто має безпосереднє до неї відношення; проявлення ініціативності; вміння відстоювати власну думку; прийняття зважених управлінських рішень; недопущення чи вирішення конфліктних ситуацій; критичний аналіз результатів після завершення ситуації. На рис. 3.1 наведена класифікація кризових ситуацій і заходів.

Кризові ситуації		
Передкризова ситуація	Кризова ситуація	Післякризова ситуація
Підготовка до кризового стану	Здійснення антикризових заходів	Ліквідація наслідків

Рисунок 3.1 – Класифікація кризових ситуацій і заходів

3.2. Системний підхід до вивчення лідерства

Ситуаційний підхід базується на теорії систем. Під системою ми розуміємо такий набір взаємопов'язаних елементів, які можемо кількісно чи якісно оцінити, кожен з цих елементів може позитивно чи негативно впливати на інші, між елементами є взаємозв'язки, а система може оцінюватися як з середини, так і ззовні.

Мінімальним набором елементів системи управління людьми у виробничому процесі є керівник, підлеглий та взаємозв'язок між ними. На практиці цих елементів набагато більше. Але сутність від їх кількості не змінюється. Ускладнюються тільки процеси.

У нормальній (штатній) чи кризовій ситуації система пристосовується до ситуації шляхом зміни характеристик елементів і посиленням або послабленням взаємозв'язків між елементами. Слід зауважити, що система на практиці завжди трансформується, модифікується, видозмінюється залежно від конкретних внутрішніх і зовнішніх умов. Інакше система може припинити своє існування.

Системний підхід у лідерстві використовується з метою зведення складного завдання з управління колективом до певної кількості простих завдань (процесів) зі збереженням взаємозв'язків з метою досягнення мети. За великим рахунком системний підхід для лідера – це спосіб мислення стосовно планування, організації, мотивації та управління у колективі.

З метою якісного використання системного підходу лідером слід притримуватися таких основних положень:

- процес прийняття управлінського рішення розпочинається з постановки мети;
- проблема розглядається як єдине ціле (тобто як система);
- виявляються елементи та взаємозв'язки у системі;
- прогноуються та передбачаються можливі наслідки у функціонуванні системи;
- аналізуються можливі альтернативні шляхи досягнення мети;

- виявляються елементи та взаємозв'язки, які можуть вступати у конфлікт.

Важливим у системному підході є поняття «підсистема». Можливості Людини обмежені. Жоден лідер не може досягнути значні обсяги інформації, що генеруються у його оточенні. Тому лідер має складні системи розбивати на підсистеми. Кожна з підсистем володіє якоюсь ознакою частини системи та має характерні риси. Вона обов'язково взаємопов'язана з іншими підсистемами. Проте підсистему можна розглянути як самостійну систему меншого розміру.

До підсистем у системному підході висувають певні вимоги:

- підсистема має бути такою, що впливатиме на досягнення кінцевою мети функціонування системи;
- підсистема має бути створеною таким чином, щоб були у наявності функціональні зв'язки між нею та системою в цілому;
- підсистема має здійснювати функціональний внесок у виконання завдань системи.

Отже, важливим у системному підході до вивчення лідерства є те, що кожен елемент системи має розглядатися автономно у структурі. При цьому варто враховувати те, що кожен елемент має різну природу (може оцінюватися якісно та кількісно, бути із зовнішньою чи внутрішньою оцінками тощо). У керуванні людьми ще важливо, щоб враховувалася специфічність кожної особистості.



Рисунок 3.2 – Складові системного підходу

3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства

Основа підходу спирається на теорію атрибуції, тобто пояснює причинно-наслідковий зв'язок у подіях. Лідер має зважати на те, що член колективу вважає саме причиною, а що є наслідком події для нього. Висновок лідера про причину та наслідок є важливим для управління колективом, адже непорозуміння у цих категоріях може призвести до кризової ситуації.

Спостерігаючи за роботою підлеглих у колективі, сам лідер отримує масу інформації про те, як функціонує цей колектив. Особливої уваги він приділяє поведінці кожного і залежно від висновків обирає такий стиль своєї поведінки, щоб належним чином реагувати на поведінку члена колективу. Реакція на поведінку члена є наслідком стосовно цієї поведінки, де сама поведінка стала причиною. У продовження цього слід зазначити, що реакція на поведінку та поведінка залежно від реакції є ланцюжковим процесом.

У цьому процесі глобально розглядаються тільки дві категорії – причина та наслідок. Проте різноманіття відтінків у відносинах породжує багатоплоскову систему взаємодій, яка до цього ж є динамічно розвиваючою. Загалом це досить складне завдання для формалізації функціонування системи. До того ж, на систему суттєвий вплив здійснює зовнішнє середовище, яке ще більш насичене «причинами» та «наслідками».

Підхід припускає, що відомості про причину (чи причини), яка створила ситуацію, посилює розуміння лідером і підвищення рівня його здатності передбачити реакцію у колективі на конкретну ситуацію. Загалом, причинно-наслідковий підхід намагається відповісти на запитання: «Чому ті чи інші люди поведуться так або інакше у при наявності певних причин, які створюють конкретну ситуацію?»

На практиці у лідера відсутня можливість постійно спостерігати за кожним членом колективу. У зв'язку з цим у нього є менше інформації про процеси, причини та ситуації. Зазначене призводить до браку інформації та в окремих випадках може створити ситуацію, яку класифікують як кризова. Вже за наявності цієї кризової ситуації можна здійснювати аналізування причин її створення. Якісний аналіз причин створення кризової ситуації надає можливість у майбутньому уникати подібних ситуацій.

Визначальна роль лідера у причинно-наслідковому підході вивчення лідерства є його роль як аналізатора інформації. Відповідно, сам лідер має володіти здібностями до цього, а значить має мати гарну пам'ять, логічне мислення, математичні здібності, спостережливність, неупередженість суджень.

Для виявлення причин лідер має отримати три такі різновиди інформації про поведінку підлеглого: 1) ступінь відмінності; 2) наявність послідовності; 3) ступінь унікальності.

Ступінь відмінності проявляється у спостереженні за реальною поведінкою та тією, яка має бути, на думку лідера, для виконання конкретного завдання. Наявність послідовності показує лідеру те, чи вірно виконуються підлеглим поставлені завдання. Для лідера важливі знання про унікальність поведінки. Адже для різного класу задач унікальність може бути як корисна, так і шкідлива. Відповідно, ці три різновиди інформації у комплексі надають розуміння лідеру про причини, становище та наслідки дій.

Вже на основі отриманої інформації та власного досвіду лідер може залучати до регулювання процесу функціонування організаційної структури відповідні атрибутивні регулятори, а в окремих випадках бар'єри чи навіть перешкоди, за необхідності. Таким чином лідер регулює процеси у групі з метою недопущення кризових ситуацій в колективі.

У лідера є дві важливі риси: по-перше,
він сам кудись йде, по-друге,
він може повести за собою людей.

*Максиміліан Робесп'єр,
один з лідерів Великої Французької революції
(06.05.1758 р. – 28.07.1794 р.)*

Розділ 4

Лідерство: різновиди та особливості

- 4.1. Лідерство у бізнес-середовищі.
- 4.2. Лідерство у політичній сфері.
- 4.3. Неформальне лідерство.
- 4.4. Визнання лідерства та світові рейтинги лідерів.

Перелік контрольних запитань:

- Приведіть основні спільні та відмінні риси лідера та менеджера.
- Опишіть особливості та бізнес-цінності мілленіалів як лідерів найближчого майбутнього.
- Визначте сфери діяльності для політичних лідерів.
- Зазначте компетенції, які мають бути притаманними для політичного лідера в ЄС.
- Надайте характеристику неформальному лідеру з огляду стилів неформального лідерства.
- Опишіть стиль неформального лідерства «силовик».
- Опишіть стиль неформального лідерства «тактик».
- Опишіть стиль неформального лідерства «мотиватор».
- Надайте перелік рейтингів, які стосуються лідерів.

4.1. Лідерство у бізнес-середовищі

Керувати бізнес-процесом і бути лідером – це досить різні поняття. За лідером йде колектив. За великим рахунком бути лідером у підприємницькому середовищі – це високий управлінський статус і відповідна лідерська соціальна позиція. У зв'язку з тим, що кожен різновид бізнесу має свої особливості, то обирання стилю лідерства є досить важливим завданням і впливатиме у подальшому на результативність підприємницької діяльності.

Лідер у бізнесі має фокусуватися на фахівцях, тоді як менеджер зосереджується на функціонуванні системи, за яку він несе відповідальність. Вважається, що лідер робить «правильні речі», а от менеджер робить «речі правильно». Лідер створює та підтримує у колективі клімат довіри, а менеджер створює систему контролю і здійснює цей контроль. Лідер оточує себе людьми, а менеджер намагається оточити себе завданнями (табл. 4.1). Зауважимо, що у сфері бізнесу як менеджер може стати лідером, так і лідер менеджером. У бізнесі успішний менеджер і сильний лідер дещо тотожні поняття.

Таблиця 4.1 – Різниця між лідером і менеджером

<i>Лідер</i>	<i>Менеджер</i>
Фокусування на фахівцях	Зосередження на функціонуванні системи
Робить «правильні речі»	Робить «речі правильно»
Створює та підтримує у колективі клімат довіри	Створює систему контролю і здійснює цей контроль
Оточує себе людьми	Оточує себе завданнями

Лідерство та антикризовий менеджмент

На керуючі посади доцільно ставити людей з лідерськими якостями. Такі люди можуть досить швидко налагодити бізнес-процес. Проте для власника підприємницької структури є певна загроза від лідера: саме лідер може ставити під сумнів статус і бачення бізнесу самого власника.

На сьогодні та ще на найближчі роки 20 підприємницька діяльність у світі буде базуватися на бізнес-цінностях мілленіалів (людей, які народилися близько 2000 року). Саме вони після своїх двадцяти років формуватимуть бізнес майбутнього. Це покоління дорослішало на телекомунікаційних технологіях гаджетів, обмежуючи цими пристроями безпосереднє спілкування. Ці особливості вже віддзеркалюються на соціалізації мілленіалів у суспільстві. Відповідно, бізнес-лідерство базуватиметься на визнанні лідера не тільки у колективі, а й в інформаційному просторі.

Вже ці особливості помітні у політичній та соціальній площинах. Суспільство більшою мірою довіряє лідеру в медіапросторі, а ніж у реальності. Це є об'єктивна реальність і бізнес найближчого майбутнього це покаже. Відомими прикладом є Ілон Маск, який досить широко представлений у інформаційному просторі сучасності.

Стосовно негативних рис мілленіарів, то до них варто віднести відносно низький рівень результативності роботи у команді та рівень креативності. До позитивних рис відносяться можливість організації віддаленої роботи та авторитет через присутність в інформаційному полі. Саме через інформаційне поле належним чином реалізується принцип лідера «вислухати та довіряти», адже вислухати через гаджет просто, а відповідь і реакція здійснюється із затримкою, яка надає змогу обдумати предмет спілкування обом сторонам. До речі, зростає покоління «письменників», яким простіше написати текст у месенджері, аніж безпосередньо поспілкуватися навіть телефоном.

4.2. Лідерство у політичній сфері

Політичні лідери створюють, очолюють і розвивають партії та громадські організації. Вони керують урядами та країнами. Сильні політичні лідери можуть визначати міжнародні стратегії, а також суттєво впливати на глобальні соціально-економічні процеси. Сильний лідер, як суб'єкт владних повноважень, має розвиватися творчо з врахуванням співвідношення особистих і професійних рис характеру. Політичний лідер визнається таким при умові переважання у нього спільних інтересів над особистими.

Для політичного лідерства досить часто визначальним є ситуація, що склалася у певний конкретний період у суспільстві. Тут працює принцип «у потрібному місці у потрібний час». Лідер-політик має відповідати ситуації та сподіванням оточуючих. Якщо успішний лідер, то з високим рівнем вірогідності може бути успішною організація чи країна.

Зазначимо про те, що явище політичного лідерства для управлінської еліти може виникати залежно від ситуації, проте є випадки виявлення, формування і виховання гідних політичних лідерів. Функціями політико-управлінської еліти є цілепокладання у політичній площині, інтеграція суспільства, регулювання соціально-політичної діяльності.

Політичне лідерство в державному управлінні – це, насамперед, сфера міжособистісної взаємодії з метою досягнення цілей суспільства. При цьому слід зважати на лідерський потенціал керівника державної установи. Цей потенціал визначається компетентністю (знання, уміння, навички, досвід), особистісними та діловими рисами, здібностями, інтелектом, цінностями та пріоритетами.

Для політичного лідера на державній службі основними рисами можуть бути такі:

- здатність усвідомлювати суспільні потреби;
- здатність до організаторської роботи;

Лідерство та антикризовий менеджмент

- уміння планувати діяльність груп людей;
- уміння доносити свою думку та враховувати думку інших;
- здатність до тайм-менеджменту;
- уміння визначення пріоритетних задач управління;
- людяність у відносинах;
- можливість виконання представницької ролі;
- емоційно-психологічна стійкість;
- використання особистісного авторитету;
- бути оптимістом і реалістом залежно від ситуації.

У країнах-членах Європейського Союзу вважають, що компетенції у лідерів-політиків, що посідають вищі керівні посади, мають бути такі:

- 1) відкритість (відкрита поведінка, різносторонність розвитку, гнучкість у прийнятті рішень, здатність навчатися);
- 2) інноваційність (новаторство у діяльності, ініціативність у справах, проактивність позиції, креативність у підходах, сміливість при прийнятті рішень);
- 3) добросовісність (прозорість у діяльності, чесність у звітності, відданість спільній справі);
- 4) соціальні навички (уміння спілкуватися, навички сучасної комунікації, формування партнерства, уміння ведення переговорів);
- 5) цілеспрямованість (націленість на результат, рішучість у прийнятті рішень, винесення логічних суджень, здатність розв'язання проблем);
- 6) організація (уміння створювати команди, навички організації процесів, здатність планування складних процесів, розвиток персоналу, делегування повноважень);
- 7) рівень знань відповідно до місця в ієрархії управління (знання принципів функціонування інституції, політики та законодавства ЄС).

4.3. Неформальне лідерство

Неформальний лідер – це така Людина, яка незалежно від посади та у силу різноманітних обставин має суттєвий вплив у групі. Науковці виділяють такі три основних стилі неформального лідерства: 1) «силовик»; 2) «тактик»; 3) «мотиватор».

«Силовик» більшою мірою покладається на волю, примушуючи себе та інших до дії. Ця риса може містити негатив у комунікаціях з людьми із-за негативних підкріплень (заборона, погроза, критика, звинувачення, покарання). Цей стиль може мати й позитивне підкріплення (заборона погано ставитися до себе та інших, вимога більш відпочивати тощо). Позитивний «силовик» буде наполягати на тому, що член його групи має талант, має розуміння ситуації, має високий рівень інтелекту, має повагу оточуючих до себе. Така позитивна маніпуляція використовує вищі почуття і надає змогу Людині проявити свої кращі якості та здібності.

Неформальний лідер стилю «силовик» готовий діяти за принципом «лоб у лоб», вирішує справи особисто, цілеспрямовано та сміливо. При успішному вирішенні справ чи проблемних ситуацій його авторитет зростатиме.

«Тактик» – це такий неформальний стиль лідерства, який за допомогою прямого впливу, можливості обставин і ресурсів інших людей вибудовує ситуацію так, щоб досягти своїх цілей. Йому характерна витримка та він має особливість використовувати інших для досягнення поставленої мети. Для «тактика» також характерним є використання сили правил.

Дотримання правил – ефективний спосіб впливу на поведінку Людини. Слід зазначити, що більшість людей підтримується встановлених правил. «Тактику» притаманна розробка та впровадження цих правил. А правил вже дотримуються при досягненні мети. Спокійний та мудрий «тактик» вирішує питання чужими руками, адже діє за принципом «для чого робити те, що зможуть зробити інші люди».

Рисою «тактика» є вигідне своє позиціонування. Знакова поведінка формує відповідне розташування кожного оточуючого поміж інших. Успіх колективу, організації чи країни у багатьох випадках залежить від місця розташування, чим і користується «тактик» формуючи взаємозв'язки у спільноті, створюючи ситуації, організовуючи оточуючих до вирішення спільних проблем.

«Мотиватор» надає перевагу можливості впливати на Людину добротою та увагою, використовуючи позитивні та налагоджені відносини. Основний принцип, який сповідує «мотиватор», є створення такого мікроклімату в колективі, коли член цього колективу сам хоче сприяти досягненню мети лідера. При цьому не потрібне застосування засобів, що примушують.

Свої лідерські функції «мотиватор» здійснює, роблячи себе привабливим і викликає довіру та прихильність. Така поведінка пояснюється тим, що «мотиватор» намагається з кожного зробити друга. Такий лідер практично не використовує наказовий характер звернення, а довірою та інтересом мотивує члена колективу сприяти досягненню мети. «Мотиватор», як і інші неформальні лідери, може бути як позитивним (позиція «добродія»), так і негативним (позиція «жертви»).

Узагальнюючи, неформальним лідером може стати кожна Людина при певній ситуації при сприятливих обставинах. Неформальні лідери у колективі можуть змінюватися, знову ж таки – при зміні ситуації чи появи нових людей у колективі. Не виключається і те, що у колективі можуть бути декілька неформальних лідерів і вони можуть спокійно співіснувати. Звичайно, існують й неформальні лідери, які згодом бажать стати формальними лідерами, тобто керівниками колективу. Такі лідери цілеспрямовано прямують до своєї мети.

При вилученні неформального лідера у колективі проходять процеси формування нового лідера. На це треба тривалий час. У такому колективі можуть виникати кризові явища, за якими має слідувати вже формальний лідер.

4.4. Визнання лідерства та світові рейтинги лідерів

Визнання лідерів є вже тривалий час популярними заходами як в Україні, так і у світі. Розробляються процедури оцінювання, поширюється інформація, здійснюються прилюдні визнання та нагородження. Ці заходи є важливими у бізнес-середовищі.

Приведемо перелік деяких рейтингів, що нещодавно були оприлюднені. У 2020 році реалізовано рейтингування «Компанії з найкращою репутацією у світі 2020» (Reputation Institute). Інша назва цього рейтингу «Світові найбільш шановані компанії». Так, у 2020 році у ТОП-10 у Global RepTrak увійшли Lego, Disney, Rolex, Ferrari, Microsoft, Levi Strauss, Netflix, Adidas, Bosch, Intel.

У 2019 році були оприлюднені: «Бізнесмени десятиліття» (CNBC Global CFO Council). Такими бізнесменами за версією Forbes є: засновник компанії «Amazon» Джефф Безос; президент групи компаній «Hennessy» Бернар Арно; засновники соціальної мережі та однойменної компанії «Facebook» Марк Цукерберг; засновник корпорації «Microsoft» Білл Гейтс; засновник компанії «Inditex» Амансіо Ортега; один із засновників пошукової системи Google Ларрі Пейдж; венчурний інвестор Уоррен Баффет; колишній генеральний директор корпорації «Microsoft» Стів Балмер; співзасновник корпорації «Google» Сергій Брін. І замикає десятку засновник і голова ради директорів корпорації «Alibaba Group» Джек Ма.

До рейтингу ТОП-5 «Найбільш ефективні CEO» (за версією Harvard Business Review – 2019) увійшли такі: Дженсен Хуан (CEO компанії «NVIDIA»); Марк Беніюфф (керівник «Salesforce»); Франсуа-Анрі (CEO «Kering» /Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen/); Річард Темплтон (керівник «Texas Instruments»); Ігнасіо Галан (CEO компанії «Iberdrola»). У цьому рейтингу успішність діяльності кожного керівника досліджувалася за весь період перебування на посаді CEO. Проте маємо досить низьку представленість жінок: з 876 компаній лише 34 CEO жінки.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Ще одним рейтингом 2020 року за версією Forbes є «Найвпливовіші в світі директори з маркетингу». До першої десятки увійшли: Філ Шиллер (компанія «Apple»); Стефані Макмехон (компанія «World Wrestling Entertainment»); Фернандо Мачадо (компанія «Restaurant Brands International»; попередня назва «Burger King»); Йенс Тімер (група компаній «BMW Group»); Олів'є Франсуа (група компаній FCA /Fiat Chrysler Automobiles/); Джулія Голдін (корпорація «Lego»), Ен Льюнс (компанія «Adobe»); Лотарингія Твохіл (корпорація «Google»); Кріс Капоссела (корпорація «Microsoft»); Марк Притчард (корпорація «Procter & Gamble»).

До рейтингу «Найбільш інноваційні компанії світу» у 2020 році за відомостями видання «Fast Company» були віднесені Moderna, Pfizer-BioNTech, Shopify, SpaceX, SpringHill, Epic Games, Netflix, Tock, Microsoft, Graphika.

Деяко раніше були оприлюднені рейтинги «Компанії, що генерують найбільшу цінність» (The Boston Consulting Group), «Організації з винятково-високою залученістю персоналу» (Gallup), «Найвпливовіші бізнес-мислителі» (Thinkers50), «Найдорожчі стартапи світу» (CB Insights), «Бренди, яким покупці довіряють найбільше» (Cohn & Wolfe), «Компанії з найкращою репутацією у світі» (Reputation Institute), «Глобальний рейтинг МВА» (Financial Times), «Найдорожчі рітейл-бренди у світі» (BrandZ), «Найбільш привабливі роботодавці» (Great Place to Work), «Найдорожчі бренди світу» (Forbes), «Найкращі бізнес-школи світу» (Businessweek), «10 найбільш високооплачуваних топ-менеджерів світу» (Equilar), «Найкращі керівники світу» (Harvard Business Review), «Найбільш конкурентоздатні економіки світу» (World Economic Forum), «50 «найрозумніших» компаній світу» (MIT Technology Review) тощо.

Існує й Національний бізнес-рейтинг, який містить об'єктивні галузеві рейтинги підприємств на основі статистичних даних, фінансової звітності.

Найважливіша якість хорошого менеджера —
рішучість грудьми зустрічати будь-які погані
новини, самому шукати зустрічі з ними,
а не ховати голову в пісок.
Справжній менеджер спочатку з'ясовує,
що погано, а вже після — що добре.

*Уільям Генрі Гейтс III, засновник і власник
компанії Microsoft.
(народився 28.10.1955 року)*

Розділ 5

Управління кадрами в умовах кризового стану на підприємстві

- 5.1. Кадрова політика в антикризовому менеджменті.
- 5.2. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства.
- 5.3. Кадровий резерв в умовах кризи.
- 5.4. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків.
- 5.5. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації.

Перелік контрольних запитань:

- Опишіть різницю між відбором і набором персоналу.
- Опишіть стадії відбору персоналу на вакантні посади.
- Охарактеризуйте кадрову політику підприємства в антикризовому менеджменті.
- Приведіть перелік складових, від яких залежить успіх реалізації систем морального стимулювання при кризовій ситуації на підприємстві.

5.1. Кадрова політика в антикризовому менеджменті

У процесі подолання кризового явища виникають потреби як у звільненні співробітників, так і у залученні додаткової робочої сили на підприємство чи організацію.

Процес звільнення працівника законодавчо затверджений як для успішно функціонуючого підприємства, так і для підприємства, яке перебуває у стадії банкрутства. Звільнення за власним бажанням чи за згодою сторін може бути складовою антикризового менеджменту. При цьому негативні наслідки незначні. Інша справа, коли необхідно звільнити співробітників без їхнього бажання. Законодавство передбачає порядок звільнення і виплату компенсацій у разі звільнення за ініціативи роботодавця.

Процес залучення робочої сили укрупнено поділяється на підбір і відбір персоналу. Підбір персоналу може здійснюватися методом пошуку на спеціалізованих інтернет-сторінках, за допомогою оголошень, з використанням послуг служби зайнятості (державної чи недержавної), за рахунок наймання на роботу випускників закладів вищої освіти тощо. Дієвими є методи «за знайомством» чи «запрошення» фахівців з підприємств-конкурентів за умови пропозиції кращих умов праці, вищої заробітної плати та бажання перейти до іншого підприємства. Слід пам'ятати, що запрошувати фахівця на роботу на підприємство, яке перебуває у складних фінансових умовах чи у процесі банкрутства, досить складно. Для працівника це ризиковано, адже у разі ліквідації підприємства цей працівник опиниться без роботи. На проблемних підприємствах можуть тимчасово працювати, як правило, саме антикризові менеджери. Тимчасовість полягає у тому, що його послуги необхідні до моменту виходу підприємства з кризового стану. Потім він може працювати вже на іншому підприємстві, де його послуги також будуть необхідні.

Відбір кадрів – це вид діяльності на підприємстві, у процесі якого відповідальні особи здійснюють відбір необхідної кількості кандидатів зі списку можливих. Обираються ті, які більшою мірою за своїми професійними якостями відповідають критеріям, що визначені роботодавцем. Приймаються рішення про працевлаштування нового співробітника на рівні керівника відділу та на вищих рівнях управління. Кожна організація розробляє порядок і встановлює правила відбору кадрів. Відбір має декілька стадій, можуть проводитися співбесіди у різній формі.

Стадіями відбору персоналу на вакантні посади є:

- попередня відбіркова бесіда з кандидатом;
- заповнення наперед розроблених і затверджених анкет;
- інтерв'ювання (як індивідуальне, так і колективне);
- тестування навичок, знань і умінь кандидата;
- перевірка рекомендацій сторонніх осіб;
- уточнення, за необхідності, особистих даних кандидата;
- робота відділу кадрів з поданими документами.

Організація може проводити деякі стадії відбору у кілька етапів, наприклад, тестування, співбесіда, пробні завдання.

Суттєву роль у пошуку робочої сили необхідної кваліфікації можуть відіграти кадрові чи рекрутингові агентства. Такі організації на комерційній основі пропонують свої послуги зі сприяння пошуку необхідного персоналу для підприємства.

Загалом, кадрова політика в антикризовому менеджменті має свої особливості, які полягають у вимогах до кандидата на посаду, у специфіці діяльності підприємства, яке опинилося у кризовій ситуації. До того ж, важливим є величина заробітної плати та можливість виплачувати її у повному обсязі саме у стані обмежених фінансових можливостей підприємства. У період плину кризи на підприємстві серед усіх функцій зарплати більш значуща є саме мотиваційна функція. Мотивація полягає у тому, що при належному виконанні своїх функцій працівник може вивести підприємство з кризового стану.

5.2. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства

Звичайно, моральний стан Людини у будь-якій кризовій ситуації може різко погіршуватися. У переважній більшості таких ситуацій працівник не бачить позитиву від плину кризи. При цьому може знижуватися продуктивність праці та підвищуватися травматизм. З метою подолання таких наслідків використовується моральна підтримка, моральне стимулювання, моральне заохочення.

Під моральним стимулюванням розуміють прийоми управлінської діяльності, методи моральної мотивації, методики особистісного впливу, винагороди, тобто те, що матиме суттєвий позитивний вплив на Людину (в окремих випадках на групу людей) з метою підвищення продуктивності праці без використання додаткової матеріальної винагороди. Основою такого стимулювання є моральне задоволення від результатів трудової діяльності, а не матеріальний зиск від продажу своєї робочої сили.

Результати впливу моральних стимулів на працівника ускладнено оцінити загалом, а у період кризового стану на підприємстві це зробити ще більш складно. Слід пам'ятати, що система морального стимулювання працівника належним чином функціонує за умови, коли для працівника праця є вищою цінністю, а підприємство для нього є не тільки місцем заробляння грошей.

Успіх реалізації систем морального стимулювання для підприємства, що перебуває у кризовому стані, залежить, в основному, від такого:

- передбачення заохочення за конкретні показники діяльності;
- інформаційна підтримка моральної зацікавленості працівників;
- можливість надання матеріального стимулювання окрім морального.

Реалізація засад морального стимулювання передбачає використання відповідних прийомів управління, методів моральної мотивації та особистого впливу. Моральне стимулювання у кризовому стані має враховувати специфічні цінності Людини, вік працівника, рівень кваліфікації, стаж роботи на підприємстві. Слід враховувати те, що моральне стимулювання належним чином функціонує за умови, коли для працівника та керівника праця є вищою цінністю.

Існують такі два основні види морального стимулювання: морально-матеріальне та морально-психологічне.

Морально-матеріальний вид базується на такому:

- створення належних умов для високопродуктивної праці, виконання встановлених фізіологічних, антропологічних, санітарних норм та інших умов праці;
- перехід від монотонної, рутинної до якомога більш творчої трудової діяльності методом урізноманітнення виробничих процесів праці з метою поліпшення психічного стану Людини;
- стимулювання наданням вільного часу з метою зниження нервово-емоційних навантажень;
- поліпшення психологічного клімату в колективі шляхом формування і трансформації корпоративної культури, яка відповідає поточному стану внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- просування по службових сходинках.

Ознаки морально-психологічного виду є такі:

- визнання належного рівня виконання функціональних обов'язків фахівцем;
- надання більшої міри відповідальності працівникові, що матиме у результаті спонукальні мотиви повноваження;
- визнання особистих трудових досягнень та їхнє усне публічне оприлюднення чи розміщення повідомлень у засобах масової інформації.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Успішна реалізація засад морального стимулювання передбачає таке:

- заохочення за конкретні значення ключових показників результативної діяльності;
- реалізація періодичних (традиційних для організації) заходів щодо заохочення за успіхи у трудовій діяльності;
- інформаційне посилення зацікавленості працівників у поліпшенні виробничих показників.

Визнання успіхів і заохочення працівників у багатьох випадках відіграє визначальну роль. Слід постійно удосконалювати системи та форми моральної мотивації, враховуючи реалії підприємницької діяльності. До форм морального стимулювання належать: письмова та усна подяка; різні види нагород на державному, галузевому чи організаційному рівнях; присвоєння звань державного рівня чи рівня організації.

Форми морального стимулювання класифікують за ознаками:

- колективна робота (мотивація бригади) та індивідуальна праця (кожного працівника окремо);
- одноразова та періодична;
- загальна, еталонна та змагальна;
- випереджальна (хвалити наперед) і підкріплювальна (хвалити за результатом діяльності);
- позитивна та негативна мотивація.

Використання комбінації форм морального стимулювання надає можливість керівникові окремого підрозділу чи всієї організації заохочувати працівників до інтенсифікації праці та підвищення якості виконання робіт, що за великим рахунком позитивно впливає на результативність виробничо-комерційної діяльності підприємницької структури. Моральне стимулювання на підприємстві потребує набагато менше ресурсів, аніж матеріальне. А також варто постійно пам'ятати про можливість конфліктів у колективі через недосконалість системи морального стимулювання.

5.3. Кадровий резерв в умовах кризи

Вивчення різноманітних поглядів фахівців на проблему формування кадрового резерву в умовах кризи настановує на думку, що єдиного вірного рішення стосовно цього резерву не існує. Окремі фахівці притримуються думки, що варто зосередитися на збереженні та наборі на роботу фахівців середнього рівня. Інші вважають, що варто залишати наявних чи набирати на роботу низькокваліфікованих фахівців, що надає можливість заощадити на виплатах. І ще є думка серед топ-менеджерів, що варто залишати на підприємстві висококваліфікованих фахівців. Кожна з цих думок має сенс.

Так, фахівець з середнім рівнем кваліфікації може виконувати роботу, яка потребує низького рівня кваліфікації. Він же за певний час при сприятливих умовах може стати висококваліфікованим фахівцем. Загалом, фахівець середнього рівня кваліфікації є, у певному сенсі, «універсалом». З таким «універсалом» менеджер може успішно забезпечувати потреби підприємства у фахівця різного рівня кваліфікації в умовах кризи та після завершення кризового явища швидше забезпечити розвиток підприємства.

Залишаючи на підприємстві переважно низькокваліфікований персонал, топ-менеджер заощаджує значні кошти фонду оплати праці. Тактично виживання підприємства у кризовий ситуації таким чином забезпечується за рахунок мінімізації витрат. Проте у стратегічній перспективі підприємство втрачає середньо- та висококваліфікованих фахівців. З низькокваліфікованих фахівців за певний час можна підготувати середньокваліфікованих. А от вже висококваліфікованих можна й не повернути на підприємство. Підготовка таких коштуватиме підприємству досить дорого, а процес займе певний час.

Залишаючи на підприємстві висококваліфікованих фахівців, топ-менеджмент, як правило, сподівається на швидке завершення кризи. Фонд оплати праці на таких фахівців досить значний. Проте

Лідерство та антикризовий менеджмент

кожен з цих фахівців може виконувати роботу, які потребують нижчої кваліфікації. А от вже після кризового явища новий персонал набрати буде незначною проблемою.

Ще одним варіантом створення і використання кадрового резерву є поповнення персоналу підприємства за рахунок випускників навчальних закладів. Здобувачі освіти оволодівають знаннями, уміннями, навичками. Проте дещо недостатніми у них є практичні навички та професійна майстерність. Слід зазначити, що такий персонал згоджується на незначний рівень оплати праці, а майстерність вони вже здобувають у практичній діяльності.

При формуванні кадрового резерву у кризовій ситуації варто звертати увагу на таке:

- зберігати варто науковий кадровий потенціал, адже відновити його досить складно;
- враховувати те, що постачання нової техніки та технології на підприємство у період кризової ситуації є ускладнене;
- використовувати можливості андрагогіки, післядипломної освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з метою підвищення рівня професіоналізму окремих співробітників, звичайно це при наявності вільних фінансових ресурсах;
- враховувати можливе повернення після кризи до традиційної діяльності підприємства чи переорієнтації його на інші види діяльності, а також планувати відновлення докризового рівня чи зростання чисельності персоналу;
- створити ефективну систему забезпечення якісного зростання кадрового резерву на підприємстві з метою проходження з мінімальними втратами всієї тривалості кризового явища та подальшого розвитку бізнесу.

Положення, які стосуються формування кадрового резерву у кризовій ситуації, нададуть можливість успішно подолати кризовий стан на підприємстві.

5.4. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків

Дистанційна робота та гнучкий графік натеper набуває популярності. Останні законодавчі ініціативи реалізовано у Законі України за № 540 від 30 березня 2020 року. Закон регламентує гнучку форму організації праці та дистанційну роботу. Така форма виконання працівником функціональних обов'язків створює додаткові можливості для зайнятості населення, а також сприяє оптимізації процесу праці. До того ж надомна робота у дистанційному режимі надає змогу належним чином поєднувати виконання службових обов'язків і господарських робіт удома.

Впровадження дистанційного виконання службових обов'язків є запобіжним тимчасовим заходом з метою забезпечення такого:

- запобігання масовому звільненню працівників у кризових умовах карантинних обмежень (2020–2021 рр.);
- налагоджених виробничих процесів;
- трансформація організаційної структури;
- сприяння належній та більш ефективній організації виробничих процесів;
- збереження кадрового потенціалу підприємства.

Дистанційна (чи надомна) робота – це така форма організації праці, у якій робота виконуються працівником за місцем його проживання чи перебування, проте поза приміщень роботодавця. Робота, як правило, надається, контролюється і приймається дистанційно за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Стаття 24 Кодексу законів про працю містить положення відносно того, що для дистанційної (надомної) роботи укладається договір у письмовій формі. Проте є виключення. Так, у період загрози військового, природного, техногенного чи іншого характеру, а також при поширенні епідемії чи пандемії для запровадження такої форми достатньо видати наказ чи розпорядження керівником підприємства.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Слід зазначити, що законодавство надає право працівникові самостійно обирати собі місце для виконання своєї роботи чи своїх функціональних обов'язків. При запровадженні дистанційної (надомної) роботи обумовлюються умови, у яких визначаються взаємні обов'язки сторін і, в окремих випадках, обладнання робочого місця. Сторони трудового договору домовляються про форму оплати праці (почасову чи відрядну), терміни виконання робіт, засоби контролю за її виконанням, відповідальність сторін, а також питання охорони праці.

Варто пам'ятати про те, що працівники, які використовують засоби праці, витратні матеріали та ресурси (вода, електроенергія тощо) для потреб організації, мають право на одержання компенсації за їх використання. Порядок виплати та розмір відшкодування (компенсація) визначається роботодавцем за погодженням із працівником.

Перевагою дистанційної роботи є те, що працівник може розподіляти робочий час на свій розсуд. Також може регулювати внутрішній розпорядок, час початку та закінчення роботи, перерви тощо. Здебільшого оплата праці здійснюється за фактично виконану роботу при відрядній формі оплати праці, або за фактично відпрацьований час при використанні почасової форми оплати праці. Для почасової форми слід домовитися про інструментарій обліку відпрацьованого часу.

Можливим є узагальнення у колективному договорі положень про дистанційний режим роботи, а також зазначення категорій працівників, для яких це може бути доцільним (неповнолітні працівники, працівники з особливими потребами, працівники пенсійного віку, особи з інвалідністю тощо).

Для дистанційної (надомної) роботи повною мірою поширюються положення законодавства про працю та про виплату зарплати.

5.5. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації

Існують такі кризові ситуації, коли доцільно використовувати гнучкий режим робочого часу. У цьому режимі працівник або група працівників працює за індивідуальним графіком роботи, який суттєво відрізняється від встановленого на підприємстві графіка роботи. За законодавством у гнучкому режимі мають дотримуватися встановлені норми денної, тижневої чи місячної норми тривалості робочого часу.

Гнучкий режим (графік) може бути використаний як у кризовій, так і в звичайній ситуаціях. Про гнучкий графік роботи у звичайній ситуації домовляються при прийнятті на роботу. Гнучкий графік у кризовій ситуації визначається додатково в усній або письмовій формах. У такому разі домовляються про тривалість такого режиму. Бажано умови гнучкого режиму роботи визначити у правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Гнучкий режим застосовується у таких варіантах:

- зміна початку та закінчення робочого дня;
- зміна тривалості робочого дня;
- зміна часу та тривалості перерв;
- зміна початку та закінчення відпустки, а також надання відпустки частинами.

Гнучкий графік роботи – це, насамперед, ненормований робочий час з ненормованими початком і закінченням робочого дня. У звичайній ситуації гнучкий графік надає працівникам можливість вирішення ще й особистих питань (сімейних, господарських, громадських тощо) у зручний час. У кризовій ситуації на підприємстві, як правило, працівник може на перше місце ставити виробничі потреби, а на друге місце вже особисті чи сімейні. Керівництво підприємства домовляється з працівником про гнучкий графік з метою вирішення з використанням його досвіду, компетенцій та фаховості певних виробничих проблем.

Лідерство та антикризовий менеджмент

У критичному стані час роботи в окремі дні може бути менш чи більш тривалим, ніж звичайна тривалість робочого дня, яка встановлена правилами внутрішнього розпорядку підприємства. Ці зміни визначаються виробничою необхідністю для подолання кризового явища. Також запровадження гнучкого графіку є доцільним для робіт з особливими умовами та характером праці. Проте це регламентується порядком і випадками, які передбачені законодавством. У будь-якому випадку питання гнучкого графіку має обговорюватися сторонами: працівник і роботодавець.

Законом передбачається те, що у разі виробничої необхідності та/або для виконання невідкладних чи непередбачуваних завдань керівник підприємства може тимчасово застосовувати до працівників, яким до цього визначено гнучкий режим робочого часу, встановлений графік роботи на підприємстві. Це можливо здійснити на термін до одного місяця впродовж календарного року.

Запровадження на підприємстві гнучкого режиму використання робочого часу не призводить до змін у нормуванні чи в оплаті праці. Робочий час при гнучкому режиму складається з трьох таких частин:

1) фіксований час, впродовж якого працівник обов'язково має бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки належним чином;

2) змінний час, впродовж якого працівник на власний розсуд визначає періоди виконання обов'язків у межах встановленої норми тривалості робочого часу;

3) час перерв для харчування і відпочинку.

Тобто, впродовж певного відтинку часу працівник має бути на робочому місці в обов'язковому порядку (8 годин на день, якщо інше не домовлено). Відсутність на робочому місці працівника у фіксований час без поважних на це причин вважається порушенням трудової дисципліни. Отже, гнучкий режим робочого часу є важливим засобом для вирішення виробничих проблем для підприємства у звичайній та кризовій ситуаціях.

Говорячи про бізнес, я думаю,
що краще за все починати в найнижчій точці
та виходити на ринок на піку, ніж навпаки.

*Ілон Маск, засновник компаній «SpaceX»,
«PayPal», «Neuralink» і «The Boring Company»
(народився 28.06.1971 року)*

Розділ 6

Кризові явища та принципи антикризового управління

- 6.1. Криза підприємництва та кризові явища в економіці.
- 6.2. Системні принципи антикризового управління.
- 6.3. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління.
- 6.4. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління.

Перелік контрольних запитань:

- Визначте важливість кадрового питання у кризовій ситуації.
- Наведіть перелік принципів антикризового управління підприємством і розкрийте їх.
- Опишіть об'єкти та суб'єкти антикризового управління.
- Наведіть основні проблеми, з якими стикається підприємство у кризовій ситуації.
- Опишіть основні умови при яких доцільно запровадити антикризове управління.
- Означте зовнішні та внутрішні фактори, що можуть викликати кризові явища.
- Опишіть фази антикризове управління на підприємстві.

6.1. Криза підприємництва та кризові явища в економіці

Підприємство припиняє свою діяльність тоді, коли воно здійснило свою місію. Проте підприємство може припинити діяльність й під впливом різноманітних факторів, значна кількість з них носить ознаки кризи. Кожна криза приносить не тільки проблеми для бізнесу, а й надає йому нові можливості. У результаті криз бізнес зникає, трансформується чи створюється новий. Економічна криза є тим станом, у якому варто переосмислити соціально-економічні процеси на поточному періоді розвитку суспільства.

Успішний розвиток можливий за умови ефективного використання антикризового управління. Історія знає значну кількість економічних криз міжнародного, регіонального, локального та галузевого рівнів. Кожна з криз додає суспільству знань з подолання неї на відповідному рівні. Суспільство може користуватися цими знаннями та у подальшому уникати кризових явищ.

Кризова ситуація на підприємстві потребує від управлінців прийняття специфічних управлінських рішень. Специфічність полягає у тому, що кризова ситуація характеризується підвищеними рівнями невизначеності та ризикованості. Ці рішення мають базуватися на прогнозуванні динаміки ситуації і передбаченні можливих післякризових станів.

У зв'язку з тим, що кризовий стан характеризується нестійкими значеннями базових параметрів виробничо-комерційної системи, то вихід з цього стану є досить складним у значній кількості випадків. «Ручне» керування параметрами системи є складним чи неможливим, проте при раціональному регулюванні є більш доцільним аніж сподівання на саморегуляцію економічної системи.

Варто пам'ятати, що кризова ситуація для підприємства може зіграти негативну роль, адже висококваліфікований персонал може звільнитися. Отже, кадрові питання є важливими у процесі виходу з кризового стану, особливо для збереження кадрів.

Попри намагання відділу кадрів зберегти персонал у період кризи, все одно спостерігаються відтік кваліфікованого персоналу, знижується продуктивність праці, виникають проблеми з виплатою винагородження за роботу, здійснюється скорочення робочих місць тощо. Весь перелік зазначити ускладнено, адже кожна криза має свої унікальні особливості.

Саме унікальність спонукає вище керівництво розробляти та реалізовувати такі антикризові заходи, які більшою мірою відповідають особливостям плину конкретної кризи. При цьому слід звертати увагу на те, щоб реалізація заходів відповідала стану підприємства та встановленим керівництвом цілям. Навіть у кризовому стані слід притримуватися основних принципів управління організацією, зважати на місію та стратегії діяльності.

Важливим є кадрове питання, адже залучення працівників підприємства до вирішення не властивим для них антикризових дій в умовах кризи може спричинити супротив, що у більшості випадків призводить до негативних явищ у колективі та на підприємстві у цілому. У такій ситуації, де варто залучати фахівців і доручати ним непрофільні роботи, слід використовувати потенціал лідерства.

Більш складними є кризові явища в економіці. Насамперед, складність обумовлена масштабністю системи, адже у ній функціонує значна кількість підприємств. Кризові явища в економіці можна класифікувати як регіональні, міжнародні, глобальні. Кожен з цих рівнів пов'язаний між собою і має взаємний вплив. Звичайно, регіональна криза незначно може вплинути на глобальну економіку, проте саме глобальна економічна криза може досить суттєво впливати на міжнародний та регіональний рівень.

Слід також зважати на те, що економічні кризи різного рівня мають свою періодичність. Науковці вже пояснили ці періоди. Проте варто пам'ятати, що зазначені періоди не є точними відрізками часу, а визначається як математичне очікування з певною вірогідністю. В окремих випадках точність прогнозування цих періодів може показувати відхилення до 40 %.

6.2. Системні принципи антикризового управління

Антикризове управління підприємством має здійснюватися з урахуванням системних і специфічних принципів. Більш значущі системні принципи, що визначають вимоги до здійснення антикризового управління, є такі:

1. Принцип об'єктивності. Цей принцип передбачає об'єктивне оцінювання функціонування соціально-економічної системи на основі об'єктивних даних, чисельних показників, наборів даних, індексів та індикаторів. Зазначений принцип передбачає врахування сутності та механізмів виникнення, плину та завершення кризових явищ. Об'єктивне оцінювання надає керівнику інформацію, яка здебільшого позбавлена суб'єктивних суджень. Абстрагування від цих суджень надає можливість виявити як зовнішні прояви кризового явища, так і першопричини, що є у самому об'єкті управління.

2. Принцип системності. Бачення об'єкта управління та зовнішнього середовища як системи, яка характеризується наборами якісних і кількісних показників, взаємодіючими елементами, вплив яких може як позитивно, так і негативно впливати на всю систему загалом. Розуміння цих зв'язків, оцінювання їх сили впливу на елементи системи та запобігання кризовому явищу є наслідком системного бачення.

3. Принцип комплексності. Комплекс – дещо спрощене, порівняно з системою, бачення сукупності блоків і зв'язків між ними, з яких побудована соціально-економічна система. Комплексний підхід не вбачає обов'язкового зв'язку кожного з блоків з усіма елементами (компонентами) системи (у цьому випадку – комплексу). Це бачення надає змогу аналізувати окремі складові соціально-економічної системи не в цілому, а окремими комплексами. Таким чином можливо визначати комплекси проблем, які можуть призвести систему до кризового стану.

4. Принцип відповідності. Цей принцип базується на знаходженні відповідності формалізованому математичному опису системи самій об'єктивно існуючій системі. Ця відповідність має бути максимально досяжна. Формалізований математизований опис має бути сформований на типізації умов функціонування соціально-економічної системи, на виявленні специфічних умов функціонування, на визначенні тенденцій розвитку об'єкта, на врахуванні життєвого циклу. Доцільно також враховувати часові обмеження, адже кризовий стан, чи його наближення, обмежує час на вироблення, прийняття і реалізацію управлінських рішень.

5. Принцип оптимальності. Саме у кризовому стані нагальними є процеси оптимізації використання всіх різновидів ресурсів у системі. Здійснюється оптимізація як ресурсів, так і заходів, які відбуваються у соціально-економічній системі. Розрізняють оперативні, тактичні, профілактичні та, в окремих випадках, стратегічні заходи. Оптимізація має здійснюватися на всіх фазах плину кризи.

6. Принцип пріоритетності. Виконання цього принципу передбачає виявлення каталізатора кризи (ключової проблеми чи проблемної ланки). Тобто всього того, що потребує першочергового (пріоритетного) вирішення. Виявлення каталізатора кризи одразу має генерувати послідовність пріоритетних заходів для уникнення кризового явища чи зниження негативного впливу його наслідків на систему. До того ж, пріоритетність має враховувати і швидкість реакції системи на явище впливу. Для елемента системи зі швидким відкликом на дію має бути встановлена більша пріоритетність реакції. Відповідно, для елемента, який повільно змінює свій стан при певному впливі можливо й повільніше реагувати на цей вплив.

7. Принцип законності. У соціально-економічній системі цей принцип є основоположним, адже функціонування системи має здійснюватися у межах чинного законодавства. Порушення цього

Лідерство та антикризовий менеджмент

принципу у переважній більшості випадків призводить до настання кризи. Регламент здійснення підприємницької діяльності має обов'язково враховувати всі вимоги законодавства у конкретній соціально-економічній системі (держави, об'єднані країн).

8. Принцип контролю. На підприємствах вже досить тривалий час запроваджуються системи контролінгу, що містять інструментарій, який надає змогу здійснювати контроль за визначеними, основними параметрами діяльності, реагувати на відхилення від встановлених меж, надавати рекомендації стосовно заходів, які варто здійснювати у тій чи іншій критичній ситуації. Бажано здійснювати постійний, безперервний контроль, хоча він і є досить дорогим.

9. Принцип ефективності. Цей принцип передбачає максимально можливе використання ресурсів соціально-економічної системи, а також реалізації потенціалу об'єкта до його розвитку. Ефективність безпосередньо пов'язана з успішністю. Саме успішність є визначальним у діяльності соціально-економічної системи.

Узагальнений перелік принципів антикризового управління наведено на рис. 6.1.

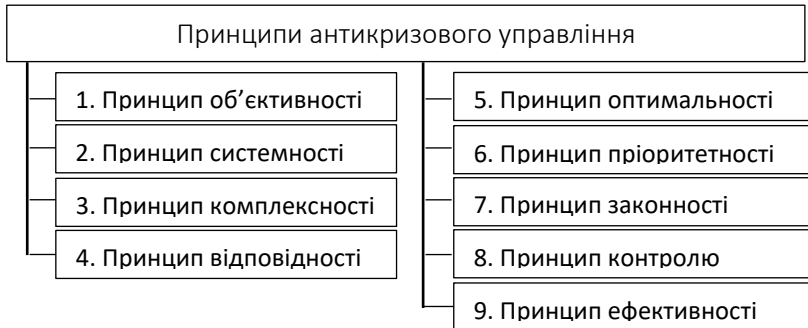


Рисунок 6.1 – Перелік принципів антикризового управління

6.3. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління

Універсальні принципи управління мають відношення й до антикризового управління. Отже, належне функціонування системи управління підприємством можливо при дотриманні таких принципів (адаптовано до вимог антикризового управління):

- ієрархічність рівнів управління (зважений поділ системи управління на рівні, кількість яких має бути обґрунтована);
- раціональність у прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- безперервність управлінського процесу;
- науковість в управлінській та виробничо-комерційній діяльності (використання класичних і новітніх інструментів і методів управління);
- системність в управлінні (управлінські процеси мають розглядатися у межах системи: елементи системи є взаємопов'язані та взаємозалежні);
- комплексність у функціонуванні підприємства (управлінські процеси мають розглядатися у межах структури, у якій компоненти можуть бути пов'язані між собою чи зв'язок між ними може бути не суттєвий);
- гнучкість у прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- гнучкість у трансформації організаційної структури (можливість адаптації до умов, що змінюються);
- цілеспрямованість (визначення цілей, які є реальними з точки зору ресурсного забезпечення та досяжними у зазначених часових межах);
- відповідальність (менеджер має нести відповідальність за прийняття та реалізацію своїх управлінських рішень на своєму рівні та відповідно до обов'язків.

Принципи, що стосуються суто антикризового управління, такі:

- рішучість при прийнятті та реалізації управлінських рішень;

Лідерство та антикризовий менеджмент

- мобільність ресурсного забезпечення;
- оперативність реагування на результати моніторингу кризових явищ.

Специфічність для будь-якої системи, в основному, визначається особливостями функціонування механізму, а також процесами, що відбуваються у цій системі, та властивостями самої системи управління. Специфічними принципами, на яких базується механізм антикризового управління підприємством, є такі:

- принцип реалістичності (при оцінюванні кризової ситуації доцільно спиратися на реальні дані та враховувати об'єктивну реальність);
- принцип багатоваріантності (надає змогу розроблення низки варіантів антикризових процедур, кожна з яких має враховувати можливі варіанти невизначеності та ризику реалізації цих варіантів), а також розроблення планових заходів у разі обрання одного з варіантів для реалізації;
- принцип розумної достатності (усвідомлення й розуміння можливих негативних наслідків при виникненні та поглибленні кризового явища у тих межах, які надають можливість адекватно реагувати на це явище, а також у розумних і достатніх межах використовувати ресурсне забезпечення організації);
- принцип надихаючої мотивації (мотивація, як функція управління, відіграє суттєву роль в успішній організації діяльності, а у випадку настання кризової ситуації досить важливим є така мотивація, яка змусить персонал спрямувати на розв'язання проблем з надиханням, з вірою в успіх);
- принцип упередженості (розв'язання проблем при їх наявності досить ускладнене, аніж уникнення цих проблем при належному, вчасному реагуванні навіть на можливість їх виникнення).

6.4. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління

Антикризове управління містить сукупність компонентів, які реалізують управлінські технології з метою запобігання можливої кризи, зменшення її негативного впливу на організацію, сприяння виходу з кризового стану.

Антикризове управління, як організована система управління підприємством, має об'єкт, суб'єкт і цілі управління (рис. 6.2). Об'єктами антикризового управління виступають: кризова ситуація; кризовий стан; обставини виникнення кризових ситуацій; заходи у кризових ситуаціях. Суб'єктами антикризового управління є особи, які безпосередньо виконують поставлені перед ними антикризові завдання: власник підприємства; генеральний директор; виконавчий директор; фінансовий директор; антикризовий менеджер.

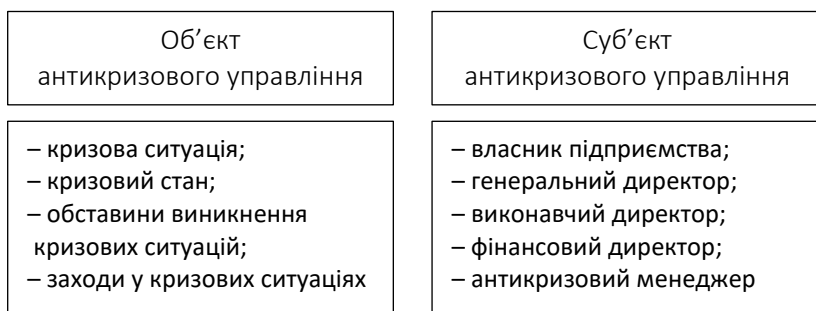


Рисунок 6.2 – Об'єкт і суб'єкт антикризового управління

Антикризове управління підприємства стикається з такими проблемами:

- ускладненість своєчасного розпізнавання кризового явища;
- непередбачуваність змін фінансово-економічного характеру на рівні країни та на міжнародному рівні;

Лідерство та антикризовий менеджмент

- недосконалість методик прогнозування і передбачення розвитку соціально-економічної системи;
- складність з підбором, набором і збереженням кваліфікованого персоналу в умовах кризового стану.

Цілями запровадження на підприємстві антикризового управління є такі:

- оцінювання економічного стану підприємства за основними фінансовими показниками;
- розроблення засад і практичне застосування комплексного економічного механізму антикризового управління;
- моніторинг фінансового стану підприємства впродовж плину кризи;
- розроблення комплексу заходів запобігання кризовим явищам;
- створення нових управлінської, фінансової та маркетингової стратегій, зниження умовно-постійних і умовно-змінних витрат, зростання продуктивності праці, поліпшення мотивації персоналу.

Незалежно від цілей антикризового управління на підприємстві доцільно здійснювати аналіз стану виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності та проводити оцінку організаційних змін. До переліку складових оцінювання входять:

- виробничі потужності (наявні виробничі площі, обладнання та устаткування);
- виробничий потенціал (можливості розширення за рахунок придбання нового та більш повного використання наявного обладнання і устаткування);
- можливості реалізації інновацій на підприємстві (структури підтримки інновацій, кадрове забезпечення, політика фінансування реалізації інновацій);
- готовність співробітників підприємства до організаційних змін (врахування опору змінам як можливого негативного фактора);

– виявлення неформального лідерства у колективах.

Завданнями антикризового управління є такі:

- розробка, затвердження і реалізація стратегії підприємства, у якій передбачено поведінку у кризовій ситуації;
- застосування інструментарію антикризового управління на постійних засадах з метою запобігання настання кризи;
- удосконалення і модифікація господарських механізмів функціонування підприємства (організації);
- моніторинг процесу реалізації прийнятих управлінських рішень на рівнях організаційної структури підприємства;
- активне застосування ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, зваженого управління витратами з метою запобігання криз.

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори, що можуть викликати кризові явища у виробничо-комерційній, соціально-кадровій діяльності підприємства. Більшою мірою виникнення кризи на підприємстві у цілому чи у підрозділі зокрема залежить від того, наскільки ефективний менеджмент. Загалом, практично всі кризи, окрім форс-мажору природнього характеру, є наслідком діяльності Людини, дії людського фактора. Ці дії можуть бути ненавмисними та такими, що зумисно носять деструктивний характер. До речі, при належному менеджменті та наявності підрозділів (чи фахівців), які здійснюють прогнозування чи передбачення (форсайт) природніх катаклізмів, можна й уникати кризового явища чи зменшувати для підприємства його наслідки.

Зовнішні та внутрішні фактори різні за природою, проте за силою впливу на організацію можуть мати однакову ступінь, сенс вважати якісь з них більш важливим немає. У кожній конкретній ситуації вплив фактора визначається по факту, управлінське рішення приймається на основі аналізування й оцінювання сили впливу того чи іншого фактора, а також комбінації факторів.

Зовнішніми факторами називають ті, на які організація не може вплинути: інфляційні процеси, валютні коливання, купівельна

Лідерство та антикризовий менеджмент

спроможність населення, рівень безробіття, стихійні лиха, форсмажорні обставини тощо. До внутрішніх факторів належать: обсяги інвестування, витрати виробництва, система управління якістю, продуктивність праці тощо. Моніторити стан внутрішніх і зовнішніх факторів слід періодично. При значній зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів слід організації також змінюватися, пристосовуючись до цих змін.

Антикризове управління, як складова менеджменту, є порівняно «молодим», проте цей різновид управління розвивається швидкими темпами. Цікавість менеджменту до цієї складової обумовлена тим що, сучасні умови ринкової економіки посткризового періоду в епоху економіки знань характеризуються значним рівнем невизначеності. Ця невизначеність показує суттєву можливість того, що підприємство зіткнеться з кризовим явищем.

Загалом, антикризове управління є особливим різновидом управлінської діяльності, який умовно можна розділити на такі три фази:

- докризова (топ-менеджмент передбачає можливість настання кризи та вживає необхідних заходів з метою попередження кризового стану);
- кризова (фактично підприємство перебуває у стані кризи, вживаються заходи з метою вийти з цього стану);
- післякризова (підприємство пододало кризовий стан і вживаються заходи з подальшого розвитку та врахування причин, що призвели до кризового стану).

Антикризове управління базується на передбаченні часу настання кризової ситуації, на аналізуванні її ознак, на прийнятті та реалізації антикризових управлінських рішень, на здійсненні комплексу заходів з метою виведення підприємства з кризи, на пом'якшенні наслідків кризового стану, на зосередженні уваги на нових можливостях для підприємства, на подальшому розвитку підприємства. Послідовність здійснення антикризового управління наведена на рис. 6.3.

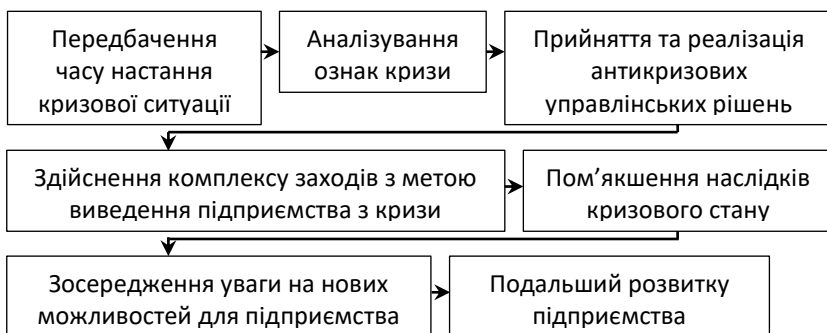


Рисунок 6.3 – Послідовність здійснення антикризового управління

Належним чином сформована система антикризового управління основну увагу зосереджує на передбаченні кризових явищ і їх нівелюванні. Значна кількість випадків практичного використання показує, що антикризове управління часто використовується вже при появі кризи. Незначна кількість організацій запобігає настанню кризи інструментарієм антикризового управління.

Слід пам'ятати, що наслідком кризи можуть бути нові можливості, які не тільки збережуть ринкові позиції, а й можуть розширити межі бізнесу. До речі, ці можливості можна реалізувати у разі, коли підприємством здійснено комплекс заходів із запобігання банкрутства. Такими заходами є виведення підприємства з кризового стану із мінімальними фінансовими втратами, відновлення належного рівня платоспроможності бізнес-структури, забезпечення докризового рівня конкурентоспроможності.

Отже, антикризове управління має функціонувати на підприємстві постійно з метою запобігання кризовим явищам, здійснювати моніторинг визначених параметрів виробничо-комерційної та організаційно-управлінської діяльності. На основі результатів аналізу виявлених відхилень відповідальні особи приймають відповідній ситуації управлінські рішення.

When the world agrees
(Коли світ погоджується).

*International Organization for Standardization
(Міжнародна організація стандартизації)*

Розділ 7

Світові майданчики з управління кризовими ситуаціями

- 7.1. Засади функціонування європейської системи антикризового управління.
- 7.2. Європейський підхід до антикризового управління.
- 7.3. Американська та японська моделі функціонування механізму антикризового управління.
- 7.4. Антикризове управління при захисті населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру в Україні.
- 7.5. Основні заходи у сфері захисту населення і територій.

Перелік контрольних запитань:

- Розкрийте засади функціонування європейської системи антикризового управління.
- Зазначте основні підходи до антикризового управління у Європейському Союзі.
- Визначте різницю між американським і японським механізмом антикризового управління.
- Опишіть особливості антикризового управління при захисті населення від надзвичайних ситуацій в Україні.

7.1. Засади функціонування європейської системи антикризового управління

Існує світова практика формування засад антикризового управління. Локальні, регіональні та міжнародні організації працюють над документами та методиками, які надають змогу прогнозувати, передбачати, не допускати кризові явища та ліквідувати наслідки криз. Вже напрацьовані документи як на рівні держав, так і на рівні підприємств і організацій.

На міжнародному рівні Технічний комітет (англ. Technical Committee – TC) у контексті антикризового управління розробив стандарт ISO / TC 292 «Security and resilience» («Безпека та стійкість»). Сферою застосування цього стандарту є підвищення рівня безпеки та стійкості суспільства. Зміст стандарту містить таких 6 розділів:

- ISO / TC 292 / WG 01 – термінологія;
- ISO / TC 292 / WG 02 – неперервність та стійкість організації;
- ISO / TC 292 / WG 03 – управління надзвичайними ситуаціями;
- ISO / TC 292 / WG 04 – автентичність, цілісність та довіра до продуктів і документів;
- ISO / TC 292 / WG 05 – стійкість спільноти;
- ISO / TC 292 / WG 06 – захисна безпека.

Країни Європи з метою запобігання кризовим явищам вирішили розробити загальноєвропейський тестовий майданчик для розвитку методології управління кризовими ситуаціями. Основними завданнями, які поставили розробники, були такі:

- розроблення загальної методології та інструментарію управління в кризовій ситуації;
- розроблення інфраструктури для створення відповідних середовищ, що надають можливість досліджувати реалізацію нових рішень, а також вивчити та обмінятися можливостями управління у кризових ситуаціях;

Лідерство та антикризовий менеджмент

- проведення досліджень з метою оцінювання вартості прийняття і реалізації рішень для задоволення конкретних потреб з використанням настанов та інфраструктури;
- забезпечення стійкості загальноєвропейської тестової групи;
- розроблення збалансованого портфоліо Crisis Management Solutions, а також сприяння та забезпечення стійкості портфоліо рішень;
- сприяння спільному розумінню системи управління кризовими ситуаціями у Європі, а також співпраці із зовнішніми партнерами.

Для систематизації типів стандартів формуються такі розділи документу (сформовано на основі документа EN 45020):

- основний стандарт (містить загальні положення);
- термінологічний стандарт (містить основні терміни);
- стандарт тестування (міститься опис методів і засад тестування);
- стандарт продукту (описані вимоги, яким повинен відповідати товар);
- стандартний процес (вказані вимоги, які має виконувати процес);
- стандарт обслуговування (описані вимоги, якими повинна виконуватися послуга);
- інтерфейс стандартний (вказані вимоги щодо сумісності продуктів і систем у їх точці взаємодії);
- стандарт даних (містить перелік характеристик даних).

Отже, основою європейської системи антикризового управління є таке: термінологія; неперервність та стійкість організації; управління надзвичайними ситуаціями; автентичність, цілісність та довіра до продуктів і документів; стійкість спільноти; захисна безпека. У системі містяться стандарти (основний, термінологічний тощо), стандартний процес, інтерфейс стандартний, стандарт даних.

7.2. Європейський підхід до антикризового управління

Узагальнення інформації про антикризове управління на державному рівні надає можливість виділити такі його основні різновиди (рис. 7.1):

- управління катастрофами;
- управління кризовими ситуаціями;
- управління надзвичайними ситуаціями;
- управління інцидентами.

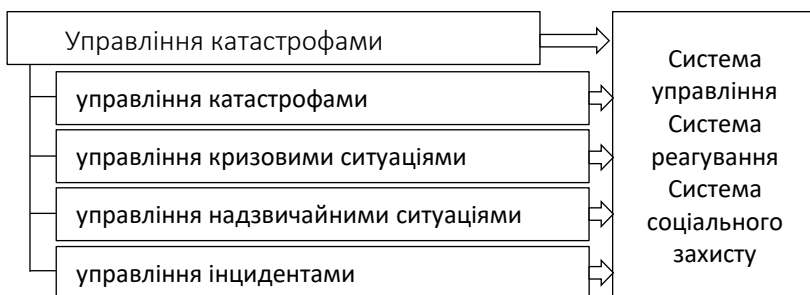


Рисунок 7.1 – Різновиди антикризового управління на державному рівні

Антикризовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з такими явищами як кризи, катастрофи, надзвичайні ситуації та аварійні ситуації. Тому окремо виділяють кризу, катастрофу, надзвичайну ситуацію, інцидент. Поділяють ці події на міжнародні, регіональні, локальні. Кризові явища можуть зумовлюватися плануванням процесів, неналежною реалізацією планів чи форс-мажорними обставинами. До криз може призводити таке:

- проблеми із забезпеченням інформацією відповідальних осіб і населення;
- порушення основ стійкості систем (економічних, соціальних, екологічних, політичних тощо);

Лідерство та антикризовий менеджмент

- несумісність елементів систем по горизонталі та по вертикалі;
- занадто довгий час реагування на ситуацію,
- неналежні критерії відбору та перевірки осіб, які призначені для управління кризовою ситуацією,
- конфлікт інтересів.

Значна увага приділяється навчанню поведінці у випадку криз, катастроф, небезпеки. Фахівці проводять заняття (у тому числі віртуальні, дистанційні), здійснюють експерименти, створюють моделі та віртуальне середовище. Розглядається у процесі навчання проблематика управління фахівцями та добровольцями, стійкість громади та суспільства, готовність колективу підприємства до кризового явища, можливість раннього попередження, система оповіщення громадян, питання цивільного захисту тощо. Суттєвого значення набуває передбачення, прогнозування, запобігання кризових явищ різного характеру та ліквідація наслідків.

Європейський майданчик передбачає оцінювання ситуації, сприйняття можливих ризиків, контролювання доступу до інформації та до об'єктів інфраструктури, управління автентифікацією та ідентифікацією, ресурсне забезпечення (кадрове, фінансове, матеріальне, інформаційне тощо), управління інформаційною безпекою, захист конфіденційності та персональних даних.

Значна увага приділяється зниженню витрат на подолання кризового стану, можливим транскордонним подіям в Європі, цифровому обміну географічними даними, наявності критичної інфраструктури, інструментарію підтримки прийняття рішень, планам надзвичайних ситуацій, системі командування та управління, шляхам евакуації.

Стосовно інформаційної складової, то розглядаються семантична та синтаксична сумісність, сумісність об'єктного рівня, управління інформацією та інформаційна сумісність.

7.3. Американська та японська моделі функціонування механізму антикризового управління

Механізм антикризового управління містить сукупність засобів і методів впливу на кризове явище як на об'єкт управління. Його основною функцією є забезпечення виходу з кризового стану запланованим шляхом. Процес цього виходу передбачає певну послідовність дій, які при їх здійсненні формують управлінський вплив. Цей вплив має містити ознаки стратегічності (довгострокової цілеспрямованості), визначеної послідовності розв'язання проблем, своєчасності у прийнятті управлінських рішень, гнучкості при маневруванні та пристосуванні до змін, адекватності при оцінюванні можливих наслідків рішень.

Формування ефективного механізму антикризового управління здійснюється на основі комбінації такого інструментарію, який надає змогу досягти поставлених цілей у кризовій ситуації. Натепер розроблено та апробовано низку моделей функціонування механізму антикризового управління. Зупинимось на американській та японській моделях (рис. 7.2).

Американська модель функціонування механізму антикризового управління містить такі три передумови:

- 1) продукція, що випускається підприємством, має вигідно відрізнитися від продукції, що випускається конкурентами;
- 2) продукція має належним чином задовольняти певні потреби конкретної цільової аудиторії споживачів;
- 3) продукція має мати досить низьку собівартість.

Для американської моделі характерним є те, що розроблені заходи стосовно подолання кризи на підприємстві реалізуються послідовно, а топ-менеджмент має найбільший пріоритет у прийнятті управлінського рішення.

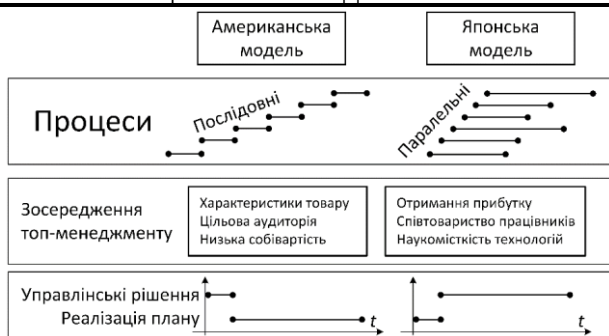


Рисунок 7.2 – Американська та японська моделі функціонування механізму антикризового управління

З врахуванням вище зазначеного керівництвом підприємства обирається оптимальний план реалізації змін в умовах кризи. Реалізація плану за американською моделлю надає змогу приймати рішення досить швидко, проте терміни реалізації продукції на ринку збільшуються. Загалом план реалізується відносно у невисокому темпі та може спостерігатися певні опори змінам з боку виконавців (підлеглих).

Японська модель функціонування механізму антикризового управління містить такі передумови: підприємство має отримати прибуток; на підприємстві слід створювати співтовариство працівників; доцільно розвивати науковість виробництва в країні; варто ненауковість виробництва виводити в інші країни.

Для японської моделі характерним є те, що заплановані заходи запускаються паралельно, а дії виконавців є оптимізованими та доступними для реалізації. Відповідно, розроблений план має бути прийнятий виконавцями (співробітниками).

Реалізація цієї моделі особлива тим, що управлінські рішення приймаються досить довго, а план реалізується за відносно короткий термін. До того ж виконавці залучаються безпосередньо до розробки антикризового плану і згодом активно дотримуються його процесу реалізації.

7.4. Антикризове управління при захисті населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру в Україні

На законодавчому рівні в Україні визначені засади захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. До надзвичайної ситуації, як правило, відносять порушення нормальних умов проживання і діяльності Людини на окремій території чи на об'єкті, що спричиняється аварією, катастрофою, стихійним лихом або іншою небезпечною подією. Результатом надзвичайної ситуації може бути такий стан, при якому неможливе чи ускладнене проживання населення на території чи на об'єкті, або ускладнене ведення виробничо-комерційної діяльності, а також можливі калічення чи навіть загибелі людей. До цього можуть додаватися значні матеріальні втрати.

В антикризовому управлінні виділяється зона надзвичайної ситуації, у якій зосереджуються ресурси для ліквідації наслідків. Саме стосовно цієї зони здійснюється комплекс заходів антикризового управління. З метою захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру реалізується система організаційно-управлінських, інженерно-технічних, інформаційного-комунікаційних, медико-біологічних, фінансово-економічних та інших заходів стосовно реагування, запобігання і ліквідації наслідків.

Ці заходи можуть бути реалізовані центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, силовими структурами, засобами підприємств, установ та організацій. Окремого вагомого значення набувають добровільні формування. Ці формування більшою мірою є тимчасовими самоорганізованими групами людей вже саме для ліквідації наслідків.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Звичайно, надзвичайній ситуації краще запобігати, аніж потім ліквідувати їх наслідки. У державних і комерційних структурах створюються антикризові групи з визначеними повноваженнями та ресурсним забезпеченням. На додаток до них добровільні групи створюються спонтанно, можуть не мати явно вираженої структури, а ресурси члени цієї групи отримують у процесі ліквідації кризового стану безпосередньо на місці.

Реагування на техногенну та природну небезпеки передбачає використання комплексу організаційно-правових, соціально-економічних, інженерно-технічних, інституціонально-політичних, санітарно-гігієнічних та інших заходів.

З метою запобігання надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру здійснюється оцінювання рівня ризику, моніторинг стану території, проведення експертизи, досліджень статистичних даних. Це надає змогу завчасно реагувати на загрозу виникнення самої надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру.

Важливим є прогнозування і передбачення (форсайт) ситуацій техногенного та природного характеру. Вже розроблена значна кількість методик, які надають можливість визначати ці ситуації. Натепер розробляються новітні методики на основі штучного інтелекту (AI – Artificial Intelligence), нейронних мереж (Neural Network), великих даних (Big Data), хмарних обчислень (Cloud Computing) та інших з Індустрії 4.0.

Прогнозування базується на результатах аналізу минулого досвіду подібних ситуацій та проектування його на майбутнє. На основі прогнозів стосовно можливого перебігу подій у майбутньому можна не допустити переростання стану об'єкта у надзвичайну ситуацію техногенного та природного характеру. Також завдяки прогнозуванню є можливість пом'якшити наслідки, зменшити матеріальні втрати, зберегти здоров'я та життя людей. Прогнозування, як метод, належним чином працює з системою, обставинами та факторами, які вже мали місце у майбутньому.

Стосовно ситуацій, які ще не були помічені на практиці жодного разу, використовується передбачення (форсайт). У такому разі використовують комплекс різноманітних методів моделювання можливої ситуації. Вже за результатами моделювання група експертів робить висновки відносно поведінки об'єкта при можливих тих чи інших обставинах. Передбачення є більш складним методом аналізу надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. Більшою мірою цей метод використовується для складних, новітніх чи унікальних систем.

За результатами прогнозування чи передбачення при необхідності може бути задіяна система оповіщення, яка містить комплекс організаційно-технічних заходів, апаратури та технічних засобів оповіщення для своєчасного доведення інформації про можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

Реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру має бути скоординованим. Саме завдяки координації зусиль багатьох людей та залучення технічних ресурсів можливе ефективне подолання кризового стану у короткі терміни. В Україні діють підрозділи єдиної державної системи щодо реалізації планів локалізації та ліквідації аварії (катастрофи), які передбачалися Постановою Кабінету Міністрів. Основними функціями цих підрозділів є рятування людей й майна, надання невідкладної допомоги потерпілим, усунення, при можливості, загрози життю і здоров'ю людей. Натепер чинним є Положення про єдину державну систему цивільного захисту від 09 січня 2014 р. за № 11.

Загалом, основними принципами, які використовуються у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру є: пріоритетності завдань; безумовність надання переваги; доступність інформації населення; особиста відповідальність; відповідальність у межах своїх повноважень посадових осіб; обов'язковість завчасної реалізації заходів; урахування особливостей стану; максимізація використання ресурсів.

7.5. Основні заходи у сфері захисту населення і територій

Основними заходами у сфері захисту населення і територій є такі: інформування та оповіщення; спостереження; евакуація.

Основним і невід'ємним елементом системи заходів із захисту населення є своєчасне інформування та оповіщення про можливість настання надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. При наданні інформації враховують багато чинників, проте основну увагу варто зосередити на відомостях про саму надзвичайну ситуації з визначенням її класифікації, а також меж поширення і можливих наслідків. При необхідності населення інформують про методи та способи реагування на ситуацію. Інформація має бути оперативна та достовірна.

Важливим заходом має бути спостереження. Цей захід здійснюється відповідними органами центральної та місцевої виконавчої влади. Для реалізації спостережних заходів створюються системи спостереження і контролю з відповідним ресурсним і кадровим забезпеченням. На основі спостереження збираються масиви даних, здійснюється їх опрацювання і передавання обробленої інформації у профільні установи та організації.

Будівництво та використання захисних споруд є важливим для захисту цивільного населення. Укриття у захисних спорудах підлягає населення відповідно до належності до певної групи, що регламентується законодавством. Фонд захисних споруд створюється шляхом освоєння підземного простору міст і населених пунктів, а також частини інших приміщень чи природних укрить. Як правило, укриття беруть на облік, біля них встановлюються вказівники. При необхідності, укриття дообладнають з урахуванням реального їх стану. До речі, фонд захисних споруд може використовуватися для комерційних, господарських, культурних і побутових потреб відповідно до встановленого центральним органом виконавчої влади порядку.

Ще одним заходом захисту населення є евакуація. Евакуації підлягає населення, яке мешкає у населених пунктах, що безпосередньо розташовані у зоні можливої аварії чи катастрофи. Евакуація може бути загальна або часткова, різновид залежить від обстановки, яка складається на період надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру. Також евакуація ще класифікується як тимчасова та безповоротна.

При тимчасовій евакуації є можливість евакуйованому населенню знову повернутися на територію проживання. Тобто на цій території зберігаються належні умови проживання. При безповортній евакуації на території створюються такі умови, що повернення не можливе чи проживання на цій території небезпечне для Людини. У такому разі мешканцям надаються державні гарантії та місце тимчасового проживання з відповідним соціальним забезпеченням.

Організувати евакуаційні заходи слід таким чином, щоб запобігти панічним настроям і не допустити загибелі людей. Для цього необхідно планувати евакуацію населення, визначити зони для розміщення евакуйованих, оповістити населення, належним чином інформувати про стан і заходи.

До цього важливим є медичний захист, а саме ті заходи, які надають можливість запобігати ураженням людей наслідками аварій та катастроф. Слід своєчасно надавати медичну допомогу постраждалим та здійснювати їх лікування при необхідності. Санітарно-епідеміологічні служби мають здійснювати контроль за якістю харчових продуктів і питної води, а також забезпечувати населення гігієнічними засобами.

При виникненні надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру важливим є лідерство та високий рівень менеджменту. Адже зважене управління процесами у надзвичайних ситуаціях та проінформованість населення – запорука успішного подолання такої ситуації.

Критикуєш чуже, пропонуй своє.
Пропонуючи – роби.

*Сергій Павлович Корольов,
вчений, інженер-конструктор ракетно-
космічної техніки та ракетної зброї
(30.12.1906 р. – 14.01.1966 р.)*

Розділ 8

Організаційно-управлінські засади антикризового менеджменту та лідерства

- 8.1. Використання мережевих структур у подоланні кризи організаційної структури.
- 8.2. Аутсорсинг і дистанційований лідер.
- 8.3. Плоскі управлінські структури.

Перелік контрольних запитань:

- Обґрунтуйте доцільність використання мережевих структур у ракурсі подолання кризи оргструктури.
- Опишіть особливості та засади ведення бізнесу мережевими компаніями.
- Перерахуйте переваги використання аутсорсингу у виробничій діяльності.
- Зазначте особливості дистанційованого лідера в аутсорсингу.
- Наведіть переваги та недоліки використання плоскої управлінської структури.
- Охарактеризуйте бізнеси, у яких досить часто використовують плоскі управлінські структури.

8.1. Використання мережевих структур у подоланні кризи організаційної структури

Мережеві підприємницькі структури – відносно нова форма організації бізнесу. Ці структури означили перехід від координованих з центру багаторівневих структур до гнучких організаційних структур, функціонування яких більшою мірою залежить від ринкових обставин, аніж від управлінців складної багаторівневої ієрархічної структури.

Позитивними ефектами від створення мережевої структури у бізнесі є оптимізація транзакційних витрат і синергетичний ефект від діяльності. Мережеві підприємницькі структури створюють також ефект синергії на основі взаємодії складових, що створюють мережу. Синергія дотримується бажанням продавців і покупців знизити рівень невизначеності при придбанні та ризиків при експлуатації товару.

При формуванні структури підприємства на засадах мережовості основну увагу приділяють відносинам між дистриб'ютором і покупцем. Дистриб'ютор такого мережевого підприємства володіє знаннями про характеристики та особливості товару. Покупець товару безпосередньо придбаває товар у дистриб'ютора, тобто «з перших рук». У такому разі покупець може отримати вичерпну інформацію від представника підприємства у процесі придбання. Такий безпосередній продаж з кваліфікованою консультацією сприяє зростанню прихильності до продукції цієї компанії. Зазначене носить назву «мережевий маркетинг».

Мережевий маркетинг (інші назви: сітєвий чи багаторівневий маркетинг; мультирівневий маркетинг /англ. multilevel marketing, MLM/; система прямих продажів) зосереджується не на продажі товару, а на побудові певної мережі дистриб'юторів, які реалізують товари підприємства. Основними засадами ведення бізнесу мережевими компаніями є такі:

- 1) функціонування багаторівневої мережі дистриб'юторів;

Лідерство та антикризовий менеджмент

- 2) наявність маркетинг-плану роботи дистриб'юторів;
- 3) незалежність дистриб'юторів;
- 4) обумовлена маркетинг-планом залежність зарплати від результатів діяльності дистриб'ютора.

Стосовно антикризового управління в мережевих підприємствах слід зазначити таке:

- використання механізму координації діяльності, який базується на колективізмі, знижує ризики прийняття незважених одноосібних рішень;
- наявність стратегічної залежності підрозділів від материнської компанії при досить відпрацьованих оперативних горизонтальних зв'язках надає змогу відокремлювати суттєво стратегічні рішення від поточної діяльності;
- мінімальне залучення посередників у діяльність мережевого підприємства забезпечує довгострокову стійкість виробничо-комерційної діяльності;
- дистриб'ютори суттєво освідомленні з уподобаннями покупців і можуть відповідно до ринкових запитів формувати політику мережевого підприємства;
- лідерство у мережевого підприємства є основою мережевого бізнесу, адже мережа формується саме лідерами;
- лідерство у мережевого підприємства оплачується додатково, адже сформована лідером мережа згідно затвердженого маркетинг-плану формує частину доходу тому, хто зумів сформувати успішну мережу і керує нею.

Маркетинг-план є основою як фінансової, так і ринкової діяльності мережевого підприємства. Цей план є набором правил (певна схема) взаємних розрахунків між підприємством і дистриб'ютором. Основним положенням маркетинг-плану є оплата праці відповідно до свого успіху в сфері продаж та успіху тих, кого лідер залучив до мережі.

8.2. Аутсорсинг і дистанційований лідер

Одним з можливих варіантів виведення підприємства з кризового стану є заощадження коштів шляхом замовлення виробів і послуг «на стороні». Такі замовлення провадяться на засадах аутсорсингу (англ. outsourcing – підрядництво). Здійснюється передавання сторонньому підприємству чи індивідуальному виконавцю частини виробничих завдань або здійснення технологічних процесів на умовах субпідряду (рис. 8.1).

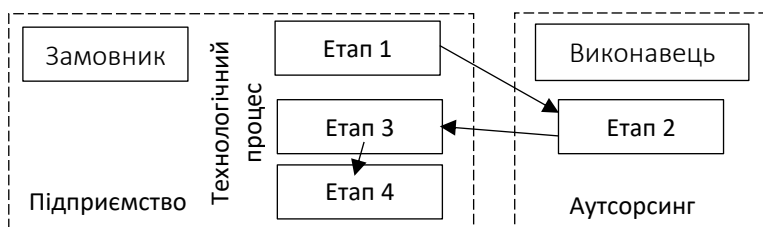


Рисунок 8.1 – Схема виконання замовлення на засадах аутсорсингу

Аутсорсинг передбачає виконання угод, за якими замовлення виконуються зовнішніми підприємствами. Цими підприємствами можуть бути як суб'єкти підприємницької діяльності всередині країни, так і компанії із-за кордону. Як правило, виконавці цих замовлень є визнані лідери галузі, якщо замовлення зроблено на підприємстві, чи фахівці (експерти) у разі замовлень у фізичних осіб-підприємців. Ціллю замовлень «на стороні» є використання зовнішніх ресурсів (трудових і виробничих) шляхом передавання підприємством частини бізнес-процесів стороннім виконавцям з метою заощадження коштів чи зменшення часу виконання.

При замовленнях на засадах аутсорсингу виникає необхідність доставки готового виробу на підприємство. Це є додатковими витратами. При використанні такого субпідряду варто це враху-

Лідерство та антикризовий менеджмент

вати, адже може трапитися те, що кінцева сума витрат буде близька до варіанту виготовлення виробу у себе на підприємстві. У такому разі вигода від аутсорсингу може бути нівельована.

Так, аутсорсинг надає можливість підприємству заощаджувати на витратах, що підвищує його стійкість і конкурентоспроможність, рівень рентабельності бізнесу шляхом скорочення витрат на окремих етапах бізнес-процесу.

Позитивними моментами аутсорсингу у зрізі антикризового менеджменту є можливість одноразових замовлень без зобов'язань подальшої співпраці, наявність конкуренції, що сприяє зниженню ціни.

Негативними моментами аутсорсингу є ускладнений контроль рівня якості наданих послуг і виготовлених виробів, необхідність використання логістичних послуг для доставлення виробу, зниження конфіденційності при виконанні замовлень «на стороні».

Саме цьому виникає таке явище, як «дистанційований лідер». Під таким лідером вважаємо особу, яка дистанційно створює виробничу структуру та керує нею також дистанційно. Натепер можливості інформаційно-комунікаційних технологій надають змогу це робити успішно.

Для Людини, яка здійснює виконання замовлень на засадах аутсорсингу, важливим є те, щоб її роботу належним чином оцінили й оплатили замовлення. При високій оцінці виконавець більшою мірою поважає замовника та надалі чекатиме від нього замовлення. При значній кількості замовлень виконавець вже певним чином стає залежним від замовника. Цей замовник стає для нього неформальним лідером, проте на відстані, дистанційно. Такий феномен спостерігається у сучасних умовах дистанційної роботи. Дистанційований лідер може, у свою чергу, користуватися таким положенням і створювати свою досить надійну команду з виконавців на аутсорсингу. Зазначене надає змогу заощадити кошти підприємства та підвищити якість продукції саме завдяки лідерським якостям.

8.3. Плоскі управлінські структури

Класичні управлінські структури є багаторівневими. Багаторівневість зумовлена нормою керованості – Людина може керувати обмеженою кількістю людей у групі. Чим складніші виконуються завдання, тим менша норма керованості. Так, для потокових ліній один менеджер може успішно керувати колективом з декілька десятків осіб. А от для науково-дослідних структур вважається, що нормою керованості є група з 3 – 5 осіб. У випадку виконання складних завдань наукового чи дослідницького характеру менеджеру треба володіти знаннями, можливо й не глибокими, проте все ж таки на належному рівні, щоб давати кожному підлеглому завдання за його профілем, адекватний обсяг робіт і встановлювати близькі до реальних часові межі виконання. От на потокових лініях завдання працівникам є однотипні й нескладні.

Менеджери груп, у свою чергу, підпорядковуються менеджерам більш вищого рівня управління, а ті ще вищого. Таким чином вибудовується громіздка організаційна структура. Чим крупніше підприємство – тим є більш розгалуженою організаційна структура. Її масштаби можуть зумовити управлінську кризу. Так, відмова від «зайвих» рівнів у структурі надає змогу заощаджувати ресурси організації. А порушення норм керованості може призвести до кризових явищ у колективі та на підприємстві.

Сучасний менеджмент запропонував на практиці використовувати плоскі (інша назва – горизонтальні) структури організації бізнесу. Характеризуються ці структури досить високою нормою керованості та незначною кількістю рівнів ієрархії. Топ-менеджери делегують переважну частку повноважень на нижчі рівні структури управління. Команди на нижчі рівні оргструктури мають бути зрозумілими працівникам. Плоскі структури переважною більшістю створюються для реалізації проєктів. До групи виконавців залучаються, як правило, кваліфіковані фахівці, які мають компетенції для проєкту.

Основною властивістю колективу плоскої оргструктури є здатність фахівців належним чином виконувати поставлені менеджментом проєкту завдання самостійно, з належним рівнем якості та без постійного контролю. Як правило, менеджер проєкту у складі колективу плоскої оргструктури у явному вигляді може бути не представлений. Він може виконувати окрім управлінської діяльності й інші завдання, у тому числі й інженерні, юридичні, фінансові тощо. Важливим є те, що такий менеджер має бути лідером колективу, мати авторитет і повагу.

Одним з чинників, що зумовлює використання плоских управлінських структур, є поступовий перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур у межах децентралізації в управлінні. Плоска структура значно ефективніша, тому й підприємства прагнуть будувати саме її. Ще однією перевагою цих структур є можливість уникнення зайвої бюрократії, що надає можливість приймати та реалізовувати управлінські рішення дещо швидше. До того ж така організаційна структура більш адаптивна до трансформації ринкових умов і змін у зовнішньому середовищі.

Значна кількість плоских організаційних структур є невеликими за розмірами підприємствами, зокрема для України – це підприємницькі структури такі, як ФОП (фізична особа-підприємець). Для крупних підприємств реалізувати засади плоских структур ускладнено. Ці засади можливо застосувати для окремих підрозділів. Досить часто будуються плоскі структури для реалізації проєктів, у яких задіяно незначну кількість фахівців. Координація діяльності провадиться одним фахівцем, який є лідером для групи. Він, як і інші, бере участь у реалізації проєкту.

Проте основна його функція – це управління плоскою структурою. Цей фахівець має володіти здібностями управлінця, бути фахівцем з предметної сфери проєкту, а також бути лідером для цього колективу. Час функціонування плоскої організаційної структури обмежується часом реалізації проєкту.

Єдине, чого нам слід боятися –
це самого страху.

*Франклін Рузвельт,
32-й президент США (1933 – 1945 рр.)
(30.01.1882 р. – 12.04.1945 р.)*

Розділ 9

Уникнення кризових явищ в епоху Індустрії 4.0

- 9.1. Засади реалізації Четвертої промислової революції.
- 9.2. Особливості ведення бізнесу в умовах Індустрії 4.0.
- 9.3. Трансформативні інновації в промисловому розвитку
- 9.4. Синтез кризових явищ в Індустрії 4.0.

Перелік контрольних запитань:

- Означте основні засади Індустрії 4.0 та її технології.
- Наведіть переваги цифровізації суспільства за К. Швабом.
- Опишіть особливості здійснення підприємницької діяльності в умовах Індустрії 4.0.
- Розкрийте поняття «трансформативні інновації».
- Обґрунтуйте різноманітність (diversity) як необхідність у підприємницькій діяльності.
- Розкрийте поняття «діджитал-цінність» і обґрунтуйте різницю між поняттями «діджитал» і «діджиталїзд».
- Наведіть перелік причин синтезування кризових явищ та обґрунтуйте їх в умовах Індустрії 4.0.
- Виявіть наявність переходу у віртуальний простір товарів і послуг Індустрії 4.0 за положеннями засновника теорії розв'язання винахідницьких задач Г. С. Альтшулера.

9.1. Засади реалізації Четвертої промислової революції

Нова промислова революція на офіційному рівні бере свій початок 11 лютого 2011 році. Історично відомі чотири такі випадки на виставці Hannover Messe, на яких було об'явлено про початок Четвертої промислової революції. Цей етап розвитку промисловості базується на тренді автоматизації та обміну даними у технологіях виробництва. Укрупнено Індустрія 4.0 містить кіберфізичні системи, інтернет речей та хмарні обчислення, а також інші складові, які доповнюють ці технології.

1. На Hannover Messe професор Вольфганг Вальстер (генеральний директор Німецького дослідницького центру штучного інтелекту) звернувся з промовою до присутніх на церемонії відкриття цієї промислової виставки.

2. Професор Детлеф Цюлке (науковий директор інноваційних заводських систем (IFS)) Німецького дослідницького центру штучного інтелекту, представив концепції Індустрії 4.0.

3. Професор Вольфганг Уолстер обговорював на цій виставці розвиток «інтернет речей» як кібер-фізичних систем, які включають вбудовані сенсорно-виконавчі системи машино-машинної взаємодії.

4. Під час ярмарку в Ганновері за ініціативи бізнесменів і вчених під керівництвом Чака Грифдстафа з компанії Siemens PLN Software повідомили про початок Індустрії 4.0.

Бізнес-модель Індустрії 4.0 визначає новітній засіб підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і організацій, який полягає у використанні кібер-фізичних систем у виробничих процесах, а також у функціонуванні виробу на етапі експлуатації. Саме в Індустрії 4.0 значною мірою здійснюється інтеграція машин і людської праці, хоча в Індустрії 3.X відбувалося роз'єднання людей і роботів, які були саме заміниками Людини у виробничому процесі.

Вже в Індустрії 4.0 так звані кібер-фізичні системи стали симбіозом Людини і машини та генерують синергетичний ефект. Процес взаємодії здійснюється з використанням інформаційно-комунікаційних мереж і систем, у тому числі й мережі інтернет, і генерує значні обсяги інформації (дані) про процес виробництва та експлуатацію виробу.

Аналізування цих даних надає можливість оцінити весь життєвий цикл продукту, а це, у свою чергу, може сприяти зменшенню кількості помилок, недоліків і наявності браку при виробництві цього продукту.

Класичні технологічні процеси в Індустрії 4.0 доповнюються такими як IoT («інтернет речей») чи різновид IoT – IIoT («індустріальний інтернет речей»), поєднання пристроїв здійснюється за допомогою Wireless Communication («бездротові технології»), дані набувають статусу Big Data («великі дані»), збереження та обробка даних здійснюється у Cloud computing («хмарні обчислення»). У промисловості почався розвиток Smart або Digital Factory («розумна фабрика», на рівні територій можливе створення Smart City («розумне місто»). Керувати елементами Індустрії 4.0 можливим є за допомогою Remote & mobile access («віддалений та мобільний доступ»).

Зазначене вище створює підґрунтя до загальної цифровізації (Digitalization) суспільства, а згодом може призвести до цифрової економіки (Digital Economy) та більш поширеного використання елементів штучного інтелекту (Artificial Intelligence). Слід пам'ятати, що у будь-який економіці можуть бути кризові явища. Відповідно, має бути розроблений інструментарій антикризового управління.

Індикатором поступового переходу економіки на засадах Індустрії 4.0 є те, що у світі тепер у ТОП-10 за капіталізацією входять ІКТ компанії, а у період Індустрії 3.X ці місця посідали компанії нафтогазового комплексу, автомобільні гіганти та корпорації з виробництва напоїв.

9.2. Особливості ведення бізнесу в умовах Індустрії 4.0

Засновник і голова Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) Клаус Шваб (Klaus Schwab) у статті «The Fourth industrial revolution: what it means and how to respond», навів переваги цифровізації суспільства, у тому числі й підприємницької діяльності:

- 1) експоненціальне зростання інновацій;
- 2) зростання обсягу даних і можливостей їх використання;
- 3) розвиток штучного інтелекту.

Виділяються такі три основні тренди промислового розвитку:

- 1) «діджиталізації» виробничих процесів;
- 2) використання нових матеріалів;
- 3) розумні середовища.

Четверта промислова революція (Індустрія 4.0) базується на інтегруванні технологічних процесів і життєвого циклу продукту, у тому числі й етапу експлуатації, за допомогою комп'ютеризованих пристроїв і мережі інтернет. Така інтеграція формує принципово нові ринки для новітніх товарів і послуг. Стосовно виробничої бази Індустрії 4.0, то вже швидкими темпами здійснюється проектування і будівництво декількох «Smart Factory» (розумна фабрика). Вже така гігафабрика функціонує – це «Tesla Motors» у США. Особливостями таких фабрик є їх модульна побудова, де модулями є елементи «інтернету речей», штучного інтелекту та кібер-фізичних систем.

Особливістю цих фабрик є те, що у процесі їх проектування створюється певне віртуальне кібер-фізичне середовище, яке поєднує моделі виробничих процесів, логістичних систем, пунктів реалізації продукції, сервісу та утилізації у кінці життєвого циклу товару. Ця особливість формує необхідність у обробці значного обсягу даних (Big Data).

Ще однією особливістю бізнесу в Індустрії 4.0 є те, що значною мірою процес прийняття і реалізації управлінських рішень базується на результатах аналізу Big Data. Саме значні обсяги різносторонньої інформації, яка належним чином оброблена, надають змогу особам, що приймають управлінські рішення, приймати якісні, зважені рішення.

До речі, особливістю є те, що ці рішення є переважно децентралізовані, а у окремих випадках реалізація рішення навіть не потребує наявності персоналу – відпрацьовує інформаційна система. Так, «розумні фабрики» з їх штучним інтелектом спроможні керувати складними виробничими процесами, відстежувати логістику, аналізувати функціонування виробів на етапі експлуатації, оновлювати, за необхідністю, програмне забезпечення.

Визначною особливістю підприємницької діяльності є те, що сервіс набуває ознак глобального явища. Замовлення товару здійснюється на багатомовній торговельній площадці (профільні сайти), виробництво розміщується транснаціональними корпораціями у різних країнах, доставка реалізується глобальними логістичними компаніями.

Споживач має доступ до інформації через мережу інтернет, де він може взяти багато чого про товар. Ці знання надають можливість йому обрати як конкретний різновид товару, так і виробника. В епоху Індустрії 4.0 віддаленість від виробника вже суттєвого значення не має. При однакових функціональних можливостях мають значення саме особливості товару, такі як форма, колір, додаткові опції. Саме в Індустрії 4.0 значною мірою набула поширення концепція персоналізації товару ще на момент замовлення цього товару.

Так, споживач може замовити колір свого майбутнього автомобіля, його додаткові опції такі як круїз-контроль, панорамний люк, сенсор дощу тощо. В узгоджений час виробник завершить збирання такого автомобіля, а логістична компанія доставить його Вам. Слід зазначити, що згодом практично усі товари Індустрії 4.0

Лідерство та антикризовий менеджмент

будуть унікальними. Наприклад, неможливо знайти два ідентичні смартфони, у яких будуть однакові налаштування і таких же набір встановлених користувачем програм.

Для менш складних товарів вже досить давно використовується радіочастотна ідентифікація за допомогою RFID-чипів (англ. Radio Frequency Identification). Тобто виріб містить цей RFID, якій має унікальний номер, за яким досить тривалий час можна ідентифікувати продукт, навіть на етапі утилізації. Таким чином з'явилася можливість мати інформацію про виріб на усіх етапах життєвого циклу.

Можливості мікропроцесорної техніки як Індустрії 3.X, так і Індустрії 4.0 надають змогу у виробі дистанційно оновлювати за необхідністю чи за потребою програмне забезпечення на будь-якому етапі життєвого циклу, у тому числі й вже на етапі експлуатації. Ця особливість для підприємництва надає можливість дистанційно удосконалювати свої товари та таким чином підвищувати рівень конкурентоспроможності свого підприємства.

Особливостями для бізнесу в Індустрії 4.0 є те, що додатковий дохід можна отримати, виготовляючи унікальні товари за бажанням споживача за додаткову плату.

Особливості ведення бізнесу залежать і від країни. На сьогодні далеко не всі країни мають передумови розвитку та використання повною мірою можливостей Індустрії 4.0. Окремі країни, що вже зорієнтовані на розвиток цієї індустрії, є передовими. Інші є послідовниками. Проте чіткі ознаки приналежності тих чи інших країн до Індустрії 4.0 ще не розроблені. Звичайно, існують різні оцінки належності країн і підприємств до Четвертої промислової революції. Використовуються експертне оцінювання, а також оцінки за статистичними даними окремих показників чи індексів (обсяг високотехнологічного експорту у загальному обсязі експорту, імпорт і експорт продукції інформаційно-комунікаційних технологій тощо).

9.3. Трансформативні інновації в промисловому розвитку

Спільною характеристикою процесів стрімкого розвитку країн на засадах Індустрії 4.0 є наявність і реалізація у цих країнах так званих «трансформативних» інновацій. За великим рахунком саме ці інновації вже спонукали розвиток країн впродовж останніх десятиків тисяч років після так званої «неолітичної революції» (термін увів у науку та суспільне життя англійський археолог Гордон Чайлд).

Трансформаційні інновації є критично важливими для суспільства. Ці інновації породжують таке явище як різноманітність (diversity). Для споживача різноманітність товарів і послуг надає йому право вибору з наявних, сприяє зниженню цін на ринку завдяки конкуренції. Для виробника ця різноманітність надає можливість розширювати лінійку продуктів, реалізувати інновації, активно розвиватися.

Різнманітність з'являється за умови, якщо керівництво організації є відкритим до ідей. Історія свідчить, що окремі країни, корпорації, підприємства були закриті та припинили своє існування чи трансформувалися не еволюційно, а революційно, пройшовши фазу кризи.

Трансформаційні інновації можливі за умови такої концепції як «empowering people», тобто розширення прав і можливостей людей. Саме Людина робить інновацію, а також є її споживачем. Так, відома низка прикладів, коли інновацію робили із-за лінії, браку часу, незвичайного мислення, особливого творчого підходу тощо. У будь-якому випадку Людина-інноватор має мати на це час, права та можливості.

Досить важливою складовою є наявність змагання серед підприємців, конкуренції саме у бізнесі. Про змагання між країнами мова тут не йде, адже сучасний світ суттєво поглибив спеціалізацію та кооперацію у виробництві. При відсутності

Лідерство та антикризовий менеджмент

змагання можлива поява монополії, а от монополізація бізнесу у XXI столітті досить ускладнена.

Реалізація інновації створює цінність для споживача та для виробника. В умовах Індустрії 4.0 можна говорити про створення діджитал-цінності. Розрізняють «digital» і «digitized». Діджитайзд (digitized) розпочалося у 1990-ті роки, а саме на основі переходу від аналогового управління технологічними процесами на цифрове управління. Діджитал (digital) як течія, змінює ціннісну пропозицію для клієнтів і тим самим підвищує операційну ефективність експлуатації виробу чи отримання послуги.

Тут варто зупинитися на різниці між бізнес-цінністю та технологією. Класично вважається, що Людина, процес і технологія є фундаментальними у соціально-економічних процесах. Саме в Індустрії 4.0 до цього набору додається «цифра». Це додається таким чином, що поєднується з кожним перерахованим. Діджитал і діджитайзд мають одночасно діджиталізувати процеси, технології та середовище перебування Людини з реальною оптимізацією. Така трансформаційна інновація виводить зараз суспільство з кризового стану, у якому можливості діджиталізації перевищують можливість Людини освоїти їх.

В Індустрії 4.0 окрім таких характеристик товару як оптимальне співвідношення ціни та якості, доступність, зручність та ефективність на етапі експлуатації значної важливості ще набуває персоналізація товару. За допомогою діджиталізації є можливості це зробити оптимально, дистанційно, зручно, у визначений споживачем і узгодженим із виробником час.

Так, споживач замовляє для себе персонально товар з необхідними йому характеристиками. Виробник може цей товар зробити та поставити його споживачеві. У такому разі зникає потреба виробляти товари на реалізацію, які можуть за якихось причин не користуватися попитом.

9.4. Синтез кризових явищ в Індустрії 4.0

В умовах Індустрії 4.0 можуть синтезуватися кризові явища за таких причин:

1. Генерування значних потоків даних потребує розвинення існуючих і побудови нових мереж передачі даних, збільшення обсягу хмарних сховищ для зберігання цих даних, зростання обчислювальних потужностей для оброблення та структурування їх. До речі, фахівцями вважається, що понад 80 % даних досі не структуровані. Значна частка цих даних взагалі не буде оброблена та кваліфікована.

2. Функціонування соціальних мереж і перебування у них осіб, відвідування сайтів, на яких потрібна реєстрація, спілкування у месенджерах і багато іншого, навіть пошукові запити, формують цифровий слід (англ. Digital Footprint). На основі Вашого цифрового сліду можливе формування профілю, який повною мірою характеризує Вас. Цифровий слід практично неможливо знищити. Так, цифровий слід кожного з нас – це досить великі дані за обсягом. Проте знання про кожного з нас надає змогу зацікавленим суб'єктам отримувати зиск з цього. Для сфери продажу – це Ваші очікування та уподобання стосовно майбутніх покупок, для політиків – це маніпулювання Вами як виборцем чи «корисним блязнем» залежно від потреби.

3. Втрата класичного важлива для старшого покоління. Перехід від матеріальних до віртуальних цінностей є складним для прийняття старшими поколіннями. Ще засновник теорії розв'язання винахідницьких задач Г. С. Альтшулер вважав, що мінімізація матеріального у виробі поліпшує кінцевий виріб. Так, кращим сховищем даних буде таке сховище, якого не буде (буде віртуальним), кращою мережею даних буде така мережа, якої не видно (радіохвилі) тощо. Замість бобін, касет, CD- та DVD-дисків ми маємо потокові відео та звук. І це можна трансформувати на багато чого класичного для старшого покоління.

4. Перерозподіл споживчих уподобань спостерігається на зламів еволюційного розвитку технологій. Зміна концепції виробництва у кінцевому рахунку призводить до більшої задоволеності споживачів, адже ця зміна викликана потребою суспільства у продукції вищої якості та нижчої ціни. А ці параметри забезпечують саме прогресивними, революційними технологіями.

Споживчі уподобання формуються зручностями використання технологій. Для дотримання зручності технологія закладає надлишковість у виробі. Ця надлишковість потрібна для того, щоб у подальшому удосконалювати цей виріб за рахунок цієї надлишковості. Кризовий стан може настати у разі, коли цей ресурс надлишковості закінчується. Тоді слід переходити на нові технології. З метою недопущення такої кризової ситуації доцільно завчасно переходити до нових технологій та формування нових споживчих уподобань.

5. Міжкультурна взаємодія в умовах Індустрії 4.0 суттєво розширюється завдяки поширенню інформаційно-комунікаційних технологій. Соціальні мережі певним чином нівелюють державні кордони. Знання англійської мови надає змогу розширювати кола спілкування. ІКТ наближають співрозмовників один до одного. За тривалий час така глобальна міжкультурна взаємодія проникає у місцеві культури та корегує їх до загальносвітового тренду. Суттєві розбіжності у культурі та загострення уваги на цьому може призвести до кризових явищ міжкультурної взаємодії.

Лідерство в бізнесі — це питання не стільки знань, які індивід здобув завдяки формальній освіті, скільки його здатності повною мірою реалізувати всі ресурси свого розуму.

*Кларенс Рендалл,
американський юрист і бізнесмен.
Голова правління компанії Inland Steel
(05.03.1891 р. – 04.08.1967 р.)*

Розділ 10

Ресурсне забезпечення процесів антикризового менеджменту

10.1. Кадрове забезпечення в Індустрії 4.0.

10.2. Фінанси в антикризовому управлінні.

10.3. Знання як ресурс в антикризовому управлінні.

Перелік контрольних запитань:

- Опишіть роль інженера у кадровому забезпеченні в умовах Індустрії 4.0.
- Наведіть перелік засад формування інженерного функціоналу в Індустрії 4.0.
- Охарактеризуйте різницю між управлінським і податковим обліками.
- Запропонуйте варіанти фінансової підтримки для подолання кризового явища.
- Наведіть причини розробки детального плану фінансової санації для залучення зовнішніх запозичень.
- Опишіть належність знань до стратегічних активів.
- Сформулюйте класифікаційні ознаки накопичення і використання знань в організації.

10.1. Кадрове забезпечення в Індустрії 4.0

Кадрове забезпечення посідає визначне місце у ресурсному забезпеченні успішної діяльності організації. Споконвіку висококваліфіковані кадри формували основу ефективних організаційно-управлінських структур різного рівня. На сьогодні також кадрове забезпечення визначає успішність виробничо-комерційної та соціально-політичної діяльності.

Зважаючи на тезу «все, що оточує нас – створено інженерами», варто зазначити, що блага реалізованих ними ідей підвищують рівень якості та безпеки життя. Постійне удосконалення продукції має забезпечувати зростаючі потреби індивіда. Класичне значення закону зростання потреб і соціально-економічної ефективності виробництва у фундаментальних положеннях економічної теорії полягає у тезі: «матеріальні потреби суспільства є безмежними, а економічні ресурси, що необхідні для задоволення цих потреб, є обмеженими». Простішим визначення у нашому випадку звучить так: «матеріальні потреби людей практично безмежні, а обмежені ресурси». І ці матеріальні потреби мають задовольнятися інтелектуальною працею інженера та продукуватися на виробничих потужностях.

Значна кількість інженерів – інноватори. Виховання інноваторів має здійснюватися впродовж навчального процесу та трудової діяльності Людини. Для цього створюються відповідні умови та законодавча база. Важливим є також популяризація у суспільстві інженерії як престижної кваліфікації.

SMART-країни приділяють значну увагу підготовці та перепідготовці інженерів. При можливості ці країни залучають інженерів з інших країн, створюючи ним належні умови для життя, роботи та відпочинку. Це більшою мірою стосується молодих перспективних фахівців з вищою освітою, з досвідом роботи та бажанням розвиватися. У такому разі вже інша країна формує та розвиває нові інженерні навички.

Не лише інженери формуватимуть кадрове забезпечення в Індустрії 4.0, існують ще низка кваліфікацій, які є необхідними у сучасних умовах. Вже давно розвиваються перспективні спеціальності, «відмирають» старі та будуть з'являтися нові професії – це еволюційний процес. Індустрія 4.0 формує свої обмеження кадрового ресурсного забезпечення – більшою мірою промисловості необхідні висококваліфіковані фахівці, адже саме у цій індустрії масово використовуються роботи, коботи, ІКТ, великі дані та штучний інтелект. Отже, прогрес інженерних спеціальностей в XXI столітті буде вражаючим, на що і треба зосереджувати увагу при плануванні підготовки та підвищення кваліфікації фахівців.

Кадрове забезпечення в Індустрії 4.0 має зважати ще й на зміну співвідношення частки ручної та інженерної праці. Сьогодні інженер може стати економістом, фінансистом і менеджером. Універсальність формує так званий інженерний функціонал:

- 1) аналізування та технічне прогнозування з визначенням тенденцій та перспектив технічного розвитку світу;
- 2) проведення досліджень для пошуку функціональної чи принципової схеми технічного пристрою чи технологічного процесу;
- 3) конструкторська функція доповнює та розвиває дослідницьку, а деколи зливається з нею;
- 4) проектування з врахування виходу за рамки сугубо інженерних проблем на глобальний рівень;
- 5) технологічна функція пов'язана з виконанням інженерної задачі з виготовлення того, що вже винайдено;
- 6) функція регулювання виробництва надає змогу інженеру, конструктору та технологу разом щось зробити;
- 7) експлуатація та ремонт обладнання здійснюється на заводах Індустрії 4.0;
- 8) функція системного проектування здійснюється так званим «цифровим» інженером (системний архітектор), що автоматизує більшість процесів.

10.2. Фінанси в антикризовому управлінні

Ключовими напрямками формулювання і реалізації фінансової стратегії підприємства є фінансове планування і прогнозування, регулювання та системний фінансовий контроль. Неналежне слідування цим напрямкам і відсутність повноцінного фінансового менеджменту на підприємстві може призвести до кризового стану для підприємницької структури.

Фінансовий контроль здійснюється на основі аналізування аналітичної інформації відповідно до затвердженої облікової політики. Цей контроль може здійснюватися на основі як податкового обліку, так і на системі управлінського обліку.

Податковий облік більшою мірою надає можливість отримати інформацію про сплату податків і, відповідно, виявити, при наявності, порушення податкового законодавства. Це може запобігти фінансовій кризі, якщо вчасно виправити ці помилки чи запобігти порушенням.

Управлінський облік більшою мірою призначений для формування інформаційної бази про фінансовий стан підприємства для внутрішнього користування. Топ-менеджменту управлінський облік є більш корисним, адже належним чином організований цей різновид обліку показує реальний фінансовий стан підприємства за розробленою на підприємстві схемою. Ця схема має враховувати особливості виробничо-комерційної та організаційно-управлінської діяльності. У схемі також мають бути елементи обліку собівартості продукції. Належним чином пророблена облікова політика та система внутрішньої звітності може знизити можливість фінансової кризи.

У випадку ж настання фінансової кризи на підприємстві доцільно негайно оцінити обсяг чистого грошового потоку. На основі отриманої інформації варто визначити те, чи вистачить наявного обсягу фінансових ресурсів на період, що необхідний на подолання ситуації, що виникла. Додатково оцінюються страхові резерви

та можливості покриття ними потреб для зниження загроз, які пов'язані з кризою чи з її наслідками.

При будь-якому результаті доцільно увімкнути на підприємстві режим «економії коштів», насамперед, за рахунок поточних витрат. Слід розглянути можливість зниження інвестиційної діяльності, особливо у ризиковані (венчурні) нововведення чи стартапи. Аналітики мають також визначити можливості заощадження на інших витратах, а також запропонувати додаткові джерела зовнішніх запозичень, при необхідності, звичайно.

Важливим є готовність самої команди аналітиків працювати в умовах докризового та кризового стану. Вищому керівництву слід оцінити потенціал фінансового менеджменту, їх рівень кваліфікації, ефективність управління грошовими потоками.

При умові, якщо на підприємстві недостатньо внутрішніх фінансових резервів для подолання кризового явища, то розробляється детальний план з виведення підприємства з кризи, у якому міститься послідовність і перелік антикризових заходів, обсяг виділених і залучених коштів на кожен із заходів, терміни реалізації цих заходів, а також визначаються особи, які відповідальні за виконання кожного пункту плану та результати, що очікуються.

При умові, якщо на підприємстві достатньо внутрішніх фінансових резервів для подолання кризового явища, то план формується з врахуванням тільки внутрішніх резервів. Цей план може бути не такий деталізований, проте має містити аналогічні пункти, що наведені вище.

У разі залучення зовнішніх запозичень розробляється детальний план фінансової санації. Мета розробки цього плану – привернення уваги кредиторів, інвесторів і зацікавлених осіб до процесу виведення підприємства з кризового стану та поживлення його виробничо-комерційної діяльності. Такий документ оцінює фінансовий стан підприємства, розкриє план дій і, найважливіше, надає змогу визначити перспективи майбутньої діяльності підприємства.

Лідерство та антикризовий менеджмент

У будь-якому випадку, чи при наявності власних ресурсів, чи при залученні кредитних коштів, слід враховувати особливості функціонування економічної системи. Проте слід розмежовувати суб'єкти матеріального виробництва та сферу послуг. Це пов'язано з відмінностями функціонування економічного механізму кожної з галузей національної економіки, адже галузі різняться за фондомісткістю і ресурсомісткістю, за структурою основних засобів і оборотних коштів. Також є різною структура витрат на виробництво чи надання послуг. Кожна галузь характеризується своїм діапазоном відсотків заробітної плати у собівартості продукції.

Отже, результатом фінансового антикризового управління має бути недопущення підприємства до кризового стану, використовуючи фінансове планування і прогнозування, регулювання і системний фінансовий контроль, а також податковий, бухгалтерський і управлінський обліки (рис. 10.1). При цьому слід зважено використовувати наявні внутрішні ресурси та позикові кошти. Зростання обсягів виробництва і реалізації продукції позитивно віддзеркалюється на фінансовій стабільності підприємства за умови покриття всіх витрат. А це можливо при успішному управлінні фінансами підприємства та раціональній організації фінансових потоків.

Загалом, для успішного управління підприємством має розроблятися і здійснюватися фінансова політика, яка належним чином впливає на платоспроможність і ліквідність, тобто забезпечує фінансову стійкість суб'єкта підприємницької діяльності.

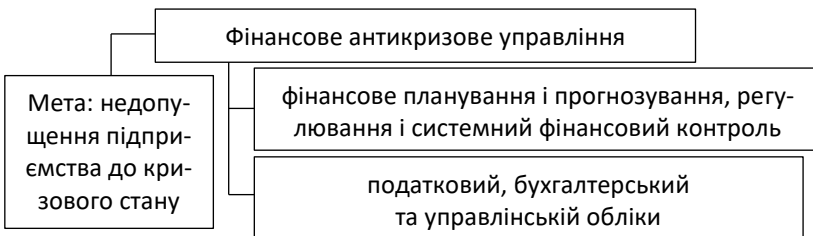


Рисунок 10.1 – Мета та складові фінансового антикризового управління

10.3. Знання як ресурс в антикризовому управлінні

Успіх виходу з кризового стану для суспільства є важливим з точки зору подальшого розвитку. І навпаки, тривалий стан кризи деморалізує суспільство, призупиняє розвиток. Кращі практики розвитку спільнот у післякризовий період свідчать, що значна їх кількість використовує спіралеподібний розвиток на основі інновацій. Інновації є продуктом реалізації знань, а знання, у свою чергу, є джерелом успіху у подальшому розвитку суспільства.

Роль знань є достатньо важливою в економічних, соціальних, політичних та інших сферах. Виробничо-комерційна діяльність має «знання» на початку послідовності «знання» – «інновації» – «конкурентні переваги» – «успіх». Успіх, як наслідок, стимулює подальший розвиток знань, тобто породжує циклічність розвитку, стимулює постійне оновлення.

Слід зважати на те, що знання є досить широким поняттям і йому притаманна значною мірою суб'єктивність. Знання містять «дані» та «інформацію». Перше і друге є ресурсами, які можуть бути використані та примножені. За ресурсною теорією знання належать до категорії ресурсів підприємства, більшою мірою це стратегічні активи.

Належність знань до стратегічних активів надає змогу їх використовувати тривалий проміжок часу, забезпечувати організацію конкурентними перевагами. За ознаками стратегічних активів знання мають бути цінними для організації, їх не можна імітувати, вони є незамінними та характеризуються рідкістю. Знання в організації можуть базуватися на індивідуальних знаннях кожної Людини, групи людей, формальних і неформальних колективів.

У кризовій ситуації досить часто «колективний розум» може краще вирішити те, яким чином подолати цю ситуацію. Групова робота породжує синергетичний ефект, коли знання кожного члена групи надають більше ефекту, аніж поодинокі їх використання.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Знання мають властивість накопичуватися. Сьогодні обмін інформацією та даними набув глобального характеру, швидкість обміну практично миттєва. Це надає змогу отримати додаткові знання на основі інформації та даних з глобальної мережі. Звичайно, обробка даних потребує набагато більше часу аніж їх отримання. Проте, у кризовій ситуації втрата часу може бути недопустимою і призвести до незворотних процесів у функціонуванні організації.

Важливим для ефективного накопичення і використання знань в організації є їх класифікація. Класифікаційні ознаки визначають важливість, доступність, структуру, форму, доцільність використання та багато інших ознак. У кожному випадку організація сама визначає важливі для неї класифікаційні ознаки та зберігає знання. Отже, класифікація може поділяти знання на явні та неявні, формалізовані та неформалізовані, відкриті та приховані тощо.

Важливим є поділ знань за ознакою тривалості використання. Ретроспектива свідчить, що у різні віки використання знань було фрагментарним стосовно суспільного укладу. За появу нових знань, та ще таких, що шкодили панівному класу, ті, які ці знання здобували, могли поплатитися свободою чи навіть своїм життям. Фрагментарними ці знання робили неповне вивчення явищ і процесів, а також недосвідченість тих, хто отримував ці знання.

Проте накопичення цих знань, їх критичний аналіз, нові наукові дослідження створювали підґрунтя для подальшого використання на більш якісному рівні. Ще на сьогодні повною мірою не вивчені окремі фізичні, хімічні та соціально-економічні явища. Саме ця невивченість може створювати передумови для виникнення кризового явища. До речі, й невизначеність може сприяти й вирішенню основних суперечностей між суб'єктами кризового явища. У процесі цього вирішення формується нова система знань, яка вже може у майбутньому бути корисною для запобігання подібних кризових явищ.

Задоволення життям і її сенс приносить тільки наявність мети. Саме вона сприяє поліпшенню здоров'я, довголіття, а також надихає Вас у важку хвилину.

Стив Джобс, американський підприємець, винахідник, засновник компаній «Apple» і «Pixar» (24.02.1955 р. — 05.10.2011 р.)

Розділ 11

Соціальна відповідальність в несприятливих підприємницьких умовах

- 11.1. Соціальна відповідальність у передкризовій, кризовій та післякризовій ситуаціях.
- 11.2. Соціально відповідальне управління колективом і лідерство.
- 11.3. Антикризовий менеджмент і лідерство для соціально-економічної системи.

Перелік контрольних запитань:

- Окресліть відмінності у соціальній відповідальності для передкризової, кризової та післякризової ситуацій.
- Наведіть складові, які має підприємець дотримуватися соціальної відповідальності у сфері підприємництва.
- Запропонуйте комплекс заходів для подолання кризового явища для країни та окремої організації.
- Визначте основні цілі соціально відповідального управління колективом.
- Означте сутність лідерства для соціальної відповідальності.

11.1. Соціальна відповідальність у передкризовій, кризовій та післякризовій ситуаціях

Соціальна відповідальність має місце у будь-якій ситуації. Особливо важливо дотримуватися принципів цієї відповідальності у передкризовій, кризовій та післякризовій ситуаціях. Соціальна відповідальність полягає в обов'язку суб'єкта підприємницької діяльності зважати на норми поведінки та моралі, враховувати інтереси суспільства та свого підприємства. Підприємницька діяльність, передусім, стосується таких форм відповідальності як соціальна, корпоративна, економічна, правова, громадянська, моральна, виробнича.

В умовах стану, який передує кризі, чи кризового стану основну увагу приділяють таким видам відповідальності як моральна, етична, персональна та корпоративна. Корпоративна соціальна відповідальність більшою мірою стосується саме веденню бізнесу таким чином, щоб у кризових умовах господарювання діяльність підприємства була б стійкою як мінімум на короткострокову перспективу.

Для передкризового стану у зрізі соціальної відповідальності важливим є формування у колективі довірливої атмосфери з метою недопускання панічних настроїв, які можуть з'явитися у разі появи обставин чи навіть слухів про можливу кризу.

Кризовий стан з точки зору соціальної відповідальності характеризується, насамперед, розумінням ситуації, коли колектив усвідомлює наявність кризового стану та намагається спочатку стабілізувати, а згодом здійснити всі необхідні заходи з подолання кризового явища.

Соціальна відповідальність у післякризовому стані спрямовується на відновлення стабільної діяльності після кризи та забезпечення розвитку у майбутньому. Також доцільно зробити висновки

про причини та плин кризи, а також використати можливості, що з'явилися завдяки кризовому стану.

Підтримка положень соціальної відповідальності на цих стадіях кризи має знаходити своє відображення у прийнятті та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Звичайно, бувають такі кризові стани, що порушення цих положень є невідворотне. Це стосується аварійних чи катастрофічних ситуацій, а також інших форс-мажорних випадків.

Загалом, соціальна відповідальність у сфері підприємництва має дотримуватися такого:

- гарантувати охорону суспільних відносин;
- адаптувати бізнес-процеси на підприємстві до змін зовнішнього середовища;
- регламентувати певні соціальні норми на підприємстві;
- бути складовою корпоративної стратегії;
- передбачати стягнення за порушення норм поведінки;
- формувати взаємоповагу в колективі;
- виховувати та підтримувати лідерство.

Реалізація положень соціальної відповідальності саме у період кризових станів для підприємницької структури надає можливість зменшити вплив несприятливих факторів на підприємство.

Освіта та освіченість є суттєвою складовою соціальної відповідальності у будь-які (передкризовий, кризовий та післякризовий) періоди. Високоякісна освіта зі сферою науково-інноваційної діяльності є складовими системи, які спроможні вивести країни на вищий рівень розвитку, при цьому долати системні кризи у суспільстві. Слід пам'ятати, що кризи можуть торкатися й самої інноваційної сфери та освіти. У такому випадку криза може поглибитися.

Комплекс заходів, що приймаються різними країнами з метою подолання такого явища, суттєво різняться. Основою є організаційно-управлінські заходи на державному та регіональному рівнях, що керуються принципами та засадами сталого розвитку.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Саме тому забезпечення високої якості освіти з високим рівнем комерціалізації результатів наукових досліджень потребує належно організованого управління. Тут важливим є соціальна відповідальність управлінців. Проблематика соціальної відповідальності у сферах освіти та науки має вирішуватися із залученням дослідницьких полів філософії, педагогіки, соціології, психології та економічної наук.

Одним із чинників соціальної відповідальності виступає соціальна культура управлінців, яка проявляється у їх управлінській зрілості та в мірі готовності на основі соціального досвіду приймати виважені та соціально значущі управлінські рішення.

За своєю суттю соціальна культура управлінців базується на нормах і принципах суспільної моралі та права, етики та естетики. Культура управління має рівні, які відображені у такому:

- цілеспрямованість (здатність організації досягати цілей);
- цілісність (організація функціонує на засадах системного підходу);
- відкритість (взаємодія елементів системи із зовнішнім середовищем);
- взаємозв'язок (наявність явних системних зв'язків);
- розвиток (підтримка менеджерами усіх рівнів тенденції до зростання);
- динамізм (здатність до змін і підтримка їх).

Рівень культури управління оцінюється ступенем дотримання моральних, етичних, естетичних, юридичних, економічних, соціальних, організаційних, технологічних та інших норм. Моральні норми суттєво важливі для управлінця і ці норми регулюють поведінку Людини саме у сфері моралі. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури саме під час кризи. Також важливим для системи у кризовому стані є слідування юридичних норм управління, які містяться у організаційно-правових нормативних актах.

11.2. Соціально відповідальне управління колективом і лідерство

Соціально відповідальне управління передбачає використання основних принципів менеджменту з обов'язковим використанням засад соціальної відповідальності. Основними цілями соціально відповідального управління колективом є такі:

- формування колективу висококваліфікованих фахівців підприємства, які належним чином знані на положеннях соціально відповідального управління;
- підвищення рівня результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства з урахуванням засад соціальної відповідальності;
- забезпечення раціонального використання зусиль колективу в досягненні цілей діяльності підприємства;
- формування лідера колективу та підтримка його лідерських якостей з врахуванням засад соціальної відповідальності.

Завдання соціально відповідального управління колективом є такі:

- формування раціональної структури взаємозв'язків у колективі з метою забезпечення належної доброзичливої атмосфери;
- планування діяльності підприємства з врахуванням раціонального використання можливостей колективу;
- забезпечення розуміння відповідності та суттєвості внеску колективу у результати загальної діяльності підприємства;
- розроблення інструкцій виконання операцій та посадових інструкцій з метою формалізації діяльності для кожного робочого місця, що може запобігти ненавмисним зривам виробничих процесів;
- забезпечення положень соціально відповідального управління колективом у цілому.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Досягнення цілей та вирішення завдань соціально відповідального управління суттєво залежить від керівника колективу. Визначні результати можуть бути досягнутими у випадку коли керівник є авторитетним лідером для колективу.

Знанням лідером можна вважати такого лідера, який залишився таким і після кризового стану у бізнес-структурі. Тобто його лідерські якості нададуть можливість колективу гідно пройти кризу й надалі функціонувати за його лідерства. До таких якостей належать рішучість, ризиковість, зваженість, інноваційність, гідність, безкомпромісність.

Лідер, який належним чином проявив себе під час кризового явища, укріплює свої позиції у колективі. Його соціально відповідальне управління колективом сприяє довгостроковому розвитку як колективу, так і підприємства у цілому. Зазначимо, що соціально відповідальне управління лідера може вийти й за межі підприємства. Так, лідер може займатися проблематикою охорони довкілля, соціальними проблемами населення, питаннями зовнішньої та внутрішньої політики тощо.

Так, кожен керівник несе відповідальність перед колективом і суспільством. Він опиняється у проміжку між суспільством і Людиною. Саме цьому його роль полягає у реалізації засад соціальної відповідальності як на рівні суспільства, так і на рівні колективу. Ним створюється певна культура та норми поведінки у колективі. Згодом ці норми можуть бути відкореговані, зважаючи на запити суспільства та місію діяльності підприємства.

Соціально відповідальне управління колективом і лідерство має базуватися на засадах здійснення місії, досягнення цілей та реалізації стратегій. Цей комплекс засад надає можливість більш успішно здійснювати соціально корисну функцію для суспільства з метою підвищення рівня якості та безпеки життя. І на завершення, соціальна відповідальність більшою мірою стосується рівня топ-менеджерів підприємства.

11.3. Антикризовий менеджмент і лідерство для соціально-економічної системи

В антикризовому менеджменті слід враховувати проблематику соціально-економічної кризи та бідності. Практично завжди кризи супроводжуються зниженням обсягів виробництва та відчутно відображаються на добробуті населення. Державна влада на період плинку економічної кризи має бути спроможна організувати систему заходів з її подолання. Ці заходи формуються на основі досвіду та з врахуванням поточної ситуації. Стосовно поточної ситуації, то варто враховувати стан економічної, соціальної та політичної сфер, спиратися на власний та світовий досвід, використовувати наявні ресурси.

Антикризові програми базуються на регулюванні фінансово-економічної сфери держави з врахуванням соціального забезпечення потреб населення. До речі, у кризовому стані економіки саме соціальне забезпечення може залишитися невирішеним на невизначений термін. Тоді підвищується соціальна напруженість, що, у свою чергу, призводить до негативних економічних наслідків, що ще погіршує наслідки самої кризи.

Подолання складних кризових станів, передусім, передбачає удосконалення системи управління, яка має функціонувати на засадах антикризовості на державному рівні. Саме топ-менеджмент держави має розуміти те, що криза – це переломний момент у розвитку чи занепаду, певний перехідний стан, досить нестійке становище в соціально-економічній системі. Криза, як переломний момент, – це шанс для кардинальних змін. Саме переломний момент і його усвідомлення надає можливості для кардинальних змін у системі. Так, суспільство отримує шанс подолати бідність, покращити якість життя, забезпечити стійкий розвиток держави та її регіонів.

Зазначене може бути здійснено завдяки узгодженню економічної, соціальної та екологічної складових. Неузгодженість, у свою

Лідерство та антикризовий менеджмент

чергу, відображається на добробуті громадян. Можна стверджувати, що між кризою в державі та добробутом громадян є стійкий зв'язок. Криза показує низку проблем, що накопилися у суспільстві. Успіх держави залежить від уміння ці проблеми вирішувати. У процесі вирішення обов'язковим є зважання на соціальну сферу, а особливо на проблеми бідності у державі.

Комплексний підхід є доцільним у діяльності державних органів у період плину кризи. Вирішення проблем, що призвели до кризового явища, має зосереджуватися на різносторонньому аналізі причин, які призвели до кризового явища. Проте кризове явище поглиблює саме соціальні проблеми. Невдачі у боротьбі з бідністю проєктуються як на поглиблення проблем сьогодення, так і втрачені можливості розвитку держави у майбутньому. Бідність – це у майбутньому нереалізовані здібності Людини, зниження рівня освіченості населення, скорочення тривалості життя. Високий рівень бідності у країні знижує інвестиційну та туристичну привабливість країни. Все менше людей має бажання відвідати таку країну чи отримати у такій країні посвідчення на постійне місце проживання.

Зважання на бідність у кризовому стані економіки є хорошим тоном у XXI столітті. Проте, варто також зважати на суспільні й приватні інтереси, які можуть в окремих випадках бути неспівставними. З метою їх співставлення слід здійснювати зважену державну економічну політику. У цій політиці має бути досягнутий баланс між потребами суспільства, держави та ринку. Тут слід зауважити, що стан кризи досить непередбачуваний і тому окремі елементи політики можуть підлягати корегуванню за потреби.

Антикризові заходи мають підпорядковуватися антикризовій програмі, у якій міститься чітко розроблений план дій. Особливу увагу слід приділяти у цьому плані саме заходам, що стосуються соціального забезпечення населення. А от проблема розробки ефективних заходів державного управління в умовах кризи є складною. Після виходу з кризи формація набуває нового

змісту існування. У Людини виникають нові потреби та трансформуються існуючі. Саме проблема розробки полягає у тому, що передбачити новий зміст, прагнення, цінності у цій формації є досить ускладнено. Успішне передбачення потреб і реалізація заходів під час кризи надає змогу у посткризовому періоді отримати вищий рівень якості та безпеки життя населення.

Окрім економічної політики доцільно зважати на соціальну політику, як важливу складову виведення країни з кризи. Держава – основний суб'єкт соціальної політики. Держава забезпечує справедливий розподіл благ серед населення, чим створює добробут кожного громадянина. Під час кризи забезпечити цю справедливість ускладнено, адже спостерігається зниження обсягів виробництва та надання послуг. Відповідно, знижуються обсяги податкових надходжень. Саме з цих надходжень реалізуються соціальні виплати населенню з бюджету держави.

Несплата чи часткове фінансування соціальних статей призводить до зубожіння населення. Звичайно, поняття «бідність» чи «зубожіння» не мають чіткого визначення. Проте, науковцями доведено, а державами взято за основу критерії бідності. З метою визначення рівня бідності та соціальної захищеності в Україні використовуються: прожитковий мінімум; споживчий кошик; мінімальна заробітна плата.

Слід зважати на те, що під час кризи підвищується рівень тіньової економіки та, відповідно, значна кількість населення може мати доходи, з яких не сплачуються податки. Офіційна статистика може тільки опосередковано визначати рівень цієї тіньової економіки, реальні доходи певної кількості громадян можуть бути неадекватно оцінені.

Той, хто впав духом – гине раніше терміну.

*Омар Хайям,
перський поет, математик,
філософ, астроном.
(18.05.1048 р. – 04.12.1131 р.)*

Розділ 12

Управлінські рішення лідерів і наслідки їх реалізації у кризовій ситуації

- 12.1. Лідерство політичних еліт у антикризовому управлінні.
- 12.2. Управлінське рішення як програма дій у кризовій ситуації.
- 12.3. Освітянська сфера у запобіганні кризових явищ.

Перелік контрольних запитань:

- Наведіть положення теорії еліт.
- Визначте особливості лідируючої політичної еліти.
- Наведіть послідовність програми дій для досягнення цілей прийнятого управлінського рішення.
- Опишіть класифікацію управлінських рішень у кризовій ситуації та охарактеризуйте кожне з них.
- Запропонуйте завдання для освіти, яка базується на гуманістичній освітній стратегії.
- Наведіть фактори, які можуть спричинити кризове явище у системі освіти.

12.1. Лідерство політичних еліт у антикризовому управлінні

Теорія еліт, яка виникла на основі концепції «політичного класу» Гаєтана Моска (італійський журналіст, соціолог і громадський діяч), сформувала поняття «політична еліта». У XXI столітті ця теорія продовжує розвиватися. Положення концепції базуються на тому, що певна спільнота особистостей (як правило, ця група знаходиться у меншості) виступає суб'єктом пошуку наявних суспільних проблем, бере участь у підготовці, прийнятті та, в окремих випадках, реалізації досить важливих для суспільства стратегічних управлінських рішень у суспільних відносинах і політичному житті.

Політичні еліти лідирують в умовах їх спроможності відповідати запитам суспільства у вирішенні тих чи інших нагальних проблем. З іншого боку, політичні еліти втрачають довіру населення при неспроможності вирішувати актуальні проблеми, суспільство зневірюється у них. Тоді на політичну сцену можуть вийти інші еліти. Зміна еліт може здійснюватися еволюційно та революційно.

У будь-якому випадку ці еліти породжуються й розвиваються завдяки наявності запиту населення на них. Соціальний простір для них в умовах теперішніх глобалізаційних процесів формується загальносвітовими тенденціями розвитку суспільства. Вже значний період часу спостерігаються близькі за структурою політичні еліти у різних країнах. Комунікація та проінформованість суспільства сприяє вибору кращої еліти на основі досвіду інших країн. У свою чергу, еліти можуть також адаптуватися до запитів суспільства на основі вивчення кращих практик вирішення актуальних проблем в інших країнах.

Соціальний простір за великим рахунком містить у собі політичну сферу та мас-медіа. Ці сфери взаємно проникли. Це проникнення здійснюється на засадах інформатизації та економіки знань. Розвиток політичних еліт здійснюється у площині інформаційного простору. Тому доступ людей до інформації, генерування знань,

Лідерство та антикризовий менеджмент

маніпуляція інформацією створює інформаційне поле, у якому розвиваються суспільні явища, у тому числі й кризи різного роду.

Вже понад 20 років суттєво на свідомість Людини впливає розвиток мережі інтернет як засобу поширення соціально важливої інформації. Цим і користуються політичні еліти. З інформаційних потоків можна отримувати корисну інформацію, ці ж інформаційні потоки можна формувати під кожну конкретну ситуацію у суспільстві з метою вирішення тих чи інших завдань.

Лідуюча політична еліта, як правило, належним чином підтримана інформаційно. Інформаційні потоки формують її, насамперед, імідж. Систематизована робота з інформаційними потоками та успіхи політичної еліти надають змогу зростати рівню підтримки цієї еліти. Цю підтримку можна використовувати з метою вирішення актуальних завдань у суспільстві.

Політична еліта є цілісним утворенням, яка має здатність до регуляції та саморегуляції. Це характеризує її як систему. Політична система має внутрішню структуру та зовнішні зв'язки. Між системою та зовнішнім середовищем здійснюється взаємообмін інформацією. До речі, ефективність взаємодії політичної еліти та суспільства залежить від проінформованості обох сторін.

Політичні еліти сучасної України можуть (мають) притримуватися таких положень:

- бізнес і влада мають бути розділені;
- працювати у виконавчій владі мають чесні професіонали, які не є представниками жодної партії чи певної політичної групи;
- влада має постійно оновлюватися, переважно молодими фахівцями.

Класифікувати представників сучасної політичної еліти України можна за такими ознаками: формація (стара чи нова); бачення проблем (ретроспективне, прогресивне); представники громадянського суспільства.

12.2. Управлінське рішення як програма дій у кризовій ситуації

Безпосереднім результатом будь-якої управлінської діяльності є управлінське рішення. Це рішення є результатом вибору з можливих шляхів і способів досягнення поставлених цілей. Важливим є те, щоб рішення було реалізовано на практиці з найкращими результатами та ефективно. Шляхи та способи описуються програмою дій.

Програма дій має містити послідовність того, що необхідно виконати. У послідовності в основному зазначається таке: 1) назву заходу; 2) ресурси, що необхідні для виконання заходу; 3) відповідальний за захід; 4) термін виконання заходу; 5) форма контролю; 6) необхідний рівень якості виконаного заходу; 7) зв'язок з іншими заходами.

Така послідовність створює певні структури для виконання управлінського рішення. Структурування, за необхідності, стосується як виробничих процесів, так і трансформації управлінської структури. Визначається склад команди фахівців і кожному з них делегуються повноваження чи право використовувати ресурси організації. Ці фахівці приймають на себе відповідальність за виконання робіт і погоджують їх етапи виконання з керівництвом.

На практиці під впливом різноманітних обставин виникають певні відхилення від запланованої послідовності виконання етапів. Саме керівник має вчасно виявляти ці відхилення впродовж всієї тривалості виконання управлінського рішення. Враховуючи напрям і величину відхилення керівник приймає рішення стосовно виправлення ситуації. У разі нездатності повернути ситуацію (компенсувати відхилення) до нормального стану може виникнути кризова ситуація.

Слід пам'ятати про те, що прийняття управлінських рішень проводиться на основі результатів аналізу відповідної інформації. Ця інформація отримується з різних джерел, у тому числі й таких,

Лідерство та антикризовий менеджмент

які можуть самі перебувати у кризовій ситуації. Тобто достовірність отриманої інформації може бути низька чи інформація може бути спотворена. Зазначене слід враховувати при розробці управлінського рішення з метою запобігання ускладнень при реалізації цього рішення.

Для лідера важливим є правильність прийняття та успішність реалізації управлінського рішення. Колектив, який вбачає ці дві складові, буде більшою мірою згуртовуватися навколо лідера. Лідер, окрім формальностей реалізації управлінського рішення, має, головним чином, зважати на Людину. У кризовій ситуації Людина у колективі може відійти на другий план у зв'язку з тим, що нагальні завдання забирають надто багато часу. Втрата поваги до Людини, як до частини колективу, може не тільки не вирішити кризову ситуацію, а ще більше поглибити неї. Тому лідеру варто постійно зважати на кожного члена у колективі незалежно від ситуації. У такому разі вирішення багатьох проблем може бути більш простішим та ефективним.

Управлінські рішення у кризовій ситуації умовно можна поділити на стратегічні, тактичні та оперативні рішення. До стратегічних рішень належать: заощадження часу у майбутньому; відстрочка часу настання кризової події; накопичення інформації; систематизація кращих практик; збереження існуючих і набуття нових компетенцій. До тактичних рішень можна віднести ті рішення, які надають змогу реалізувати антикризові заходи відповідно до потреб конкретної ситуації. Серед них швидке досягнення поставлених цілей організації, запобігання розбалансуванню механізму функціонування організації, підтримка належного клімату у колективі тощо.

Стосовно оперативних рішень, то варто зауважити про те, що повсякденна діяльність базується саме на них. Ці рішення, як правило, реалізуються за незначні відтинки часу.

12.3. Освітнянська сфера у запобіганні кризових явищ

Цікавість Людини та її освіченість завжди сприяла еволюції цивілізації. Базисом еволюції є накопичені знання за період існування людства. Носіями знань є сама Людина та бібліотеки у широкому розумінні цього слова. Знання в основному синтезуються у процесі вирішення якоїсь проблеми. Проблема виникає у кризовому стані будь-якої системи.

Освіта майбутнього, що може базуватися на гуманістичній освітній стратегії, має вирішувати низку завдань:

- забезпечувати формування цілісної культури Людини-Людей-Людства;
- створювати можливості для реалізації творчих талантів;
- формувати основу розбудови суспільства на основі положень концепції сталого розвитку.

Загалом, роль освіти у нівелюванні кризових явищ є опосередкованою, проте стратегічно важливою. Суспільством розрізняється виробництво людей (сфера дошкільної, шкільної, вищої освіти та андрагогіка), виробництвом речей (сфера матеріального /промислового/ виробництва), виробництвом ідей (ідеологія, релігія, наука). Всі ці виробництва є важливими для суспільства, для його стабільного функціонування.

Існує думка, що економічна криза, як і економічний успіх (прибуток), – це наслідки підготовки фахівців. Саме фахівці формують соціально-економічну сферу своєю діяльністю, створюючи блага. Попит і пропозиція на ці блага є визначальними. Дефіцит і профіцит цих благ може спричинити передумови кризового явища. Блага у вигляді товарів і послуг мають свою ціну та рівень якості. Конкретна Людина може бути потенційним покупцем товару чи послуги. Перехід від потенціального покупця до реального визначається рівнем купівельної спроможності. Людина з високою купівельною спроможністю – це, як правило, фахівець з високим

Лідерство та антикризовий менеджмент

рівнем освіти. Цей фахівець також створює певний продукт чи послугу, який може бути розміщений на ринку та придбаний кимось. Той покупець має мати таку купівельну спроможність, щоб придбати цей продукт. Як немає можливості реалізувати потребу, то на ринку створюється дисбаланс попиту та пропозиції, що і є певною передумовою кризового явища на локальному рівні, у нашому випадку. Звичайно, ідеальна ситуація – це знаходження точки рівноваги попиту та пропозиції. Проте, на практиці це практично недосяжно у сучасних умовах. Це може тільки реалізуватися в умовах Індустрії 4.0.

На сьогодні наше суспільство знаходиться в економіці знань. У цій економіці важливим і вирішальним є знання, а отже й освіта, яка продукує Людину, передаючи їй знання від попередніх поколінь. Майбутнє багатьох країн, а то й усього людства, полягає в освіті, в науці, в культурі. Економічна криза в XXI столітті є і причиною, і наслідком упущень в системі освіти. Криза освітньої сфери, у свою чергу, породжується економічними негараздами. Криза завжди показує розрив між існуючою системою освіти в країні та реальними умовами існування Людини. Слід зауважити, що система освіти, як правило, відстає від потреб ринку праці. Ринок праці набагато динамічніший, аніж система освіти, яка є інертною за багатьох причин.

Так, криза у системі освіти обумовлюється розривом знань освітян і науковців. Тут варто зауважити, що в університетах цей розрив незначний. Науковець, який викладає, – це носій найновіших знань, які він сам і генерує. Проте доступ до знань інших науковців ускладнений, адже публікація знань ними займає певний час.

З метою зниження впливу факторів, які можуть спричинити кризове явище у системі освіти варто врахувати таке:

- знизити спрямованість системи вищої освіти в минуле;
- забезпечити системність і науковість освітніх програм;

- створювати національну систему освіти на основі кращих закордонних практик;
- розвивати академічну мобільність, мережеву присутність суб'єктів освітнього процесу.

Саме потенціал освіти здатен змінювати моральні цінності суспільства, які визначають й економічну систему, і політичне правління. Освіта – це сфера, що має досить точні показники діяльності й численні відмінності щодо її ефективності, використання та оцінки (Б. Гаврилишин). Саме у XXI столітті ці тези варто взяти до уваги й розвивати систему освіти на засадах гуманізму, сталого розвитку, засад Індустрії 4.0. Освіта має бути основою для розбудови суспільства, забезпечення високих рівнів якості та безпеки життя.

Citius, altius, fortius!

Швидше, вище, сильніше

(Латинська крилата фраза)

Розділ 13

Стратегічне та трансформаційне лідерство в розвитку організації

- 13.1. Взаємозв'язок лідерства та менеджменту у зрізі компетенцій.
- 13.2. Цінності, стилі та результативність стратегічного лідерства.
- 13.3. Оцінювання впливу трансформаційного лідерства з використанням дворівневої моделі на ставлення підлеглих.

Перелік контрольних запитань:

- Наведіть п'ять кращих співвідношень і поєднань у координатах «менеджмент» і «лідерство».
- Опишіть особливості для «одномірності» та «біполярності» у розкладі компетенцій управління і лідерства.
- Зобразіть континууми стилів керівництва у координатах значення для зацікавлених сторін і широти результатів діяльності.
- Наведіть критерії оцінювання ефективності діяльності стратегічних лідерів.
- Охарактеризуйте особливості трансформаційного лідерства через стиль і поведінку.
- Визначте сутність гіпотез дворівневої моделі одночасного впливу трансформаційного лідерства та ставлення лідерів до практики, заснованої на доказах.

13.1. Взаємозв'язок лідерства та менеджменту у зрізі компетенцій

Вважається, що поєднання лідерства та управління можна визначити з п'яти різних точок зору, а саме біполярна, одновимірна, двовимірна, ієрархічна в управлінні всередині лідерства та лише ієрархічна саме в лідерстві в управлінні. Проте «лідери» та «менеджери» певним чином вважаються полярними протилежностями з точки зору ключових цінностей. З іншого боку, «лідерство» та «менеджмент» зображуються як два різних, проте взаємодоповнюючих процеси, які комплексно впливають на реалізацію організаційної стратегії.

У цьому співвідношенні важливим є визначення рівня лідерства та менеджменту. На рис. 13.1 наведено умовне схематичне розміщення дескрипторів у вимірах менеджменту та лідерства. Явно виділені такі чотири співвідношення:

- нижній лівий квадрант: низький рівень менеджменту та низький рівень лідерства;
- верхній лівий квадрант: низький рівень менеджменту та високий рівень лідерства;
- нижній правий квадрант: високий рівень менеджменту та низький рівень лідерства;
- верхній правий квадрант: високий рівень менеджменту та високий рівень лідерства.

Кожен квадрант містить по дев'ять квадратних зон, які визначають особливості співвідношення менеджменту та лідерства у кожному квадранті. Ці зони більш докладно визначають особливості поведінки менеджера у формальній структурі та лідера у неформальній структурі. Зазначене надає можливості для більш ґрунтовного аналізу явищ лідерства та успішного управління в умовах кризового явища. Науковці Деніел Сімонет і Роберт Тетт запропонували кращі співвідношення компетенцій для управління (М) і лідерства (L) (рис. 13.2–6).

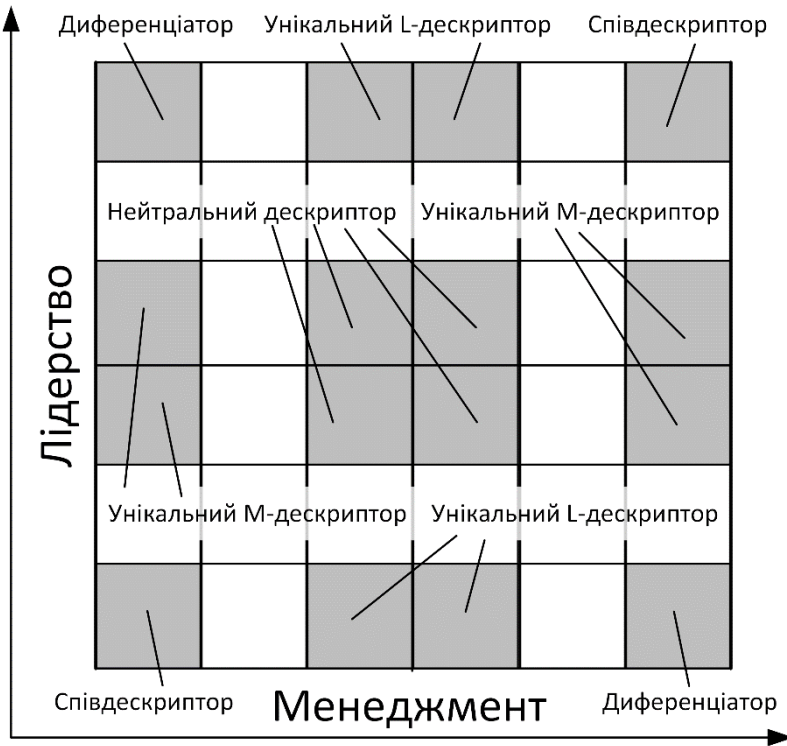


Рисунок 13.1 – Типізація дескрипторів лідерства (L) та управління (M), що розроблена науковцями Деніелем Сімонетом і Робертом Теттом (Daniel V. Simonet and Robert P. Tett).

На основі цієї типізації науковцями виявлено п'ять кращих співвідношень і поєднань у координатах «менеджмент» і «лідерство», які мають назву: Bipolarity (Біполярність); Unidimensionality (Одномірність); Bidimensionality (Двовимірність); Hierarchical M within L (Ієрархічний M всередині L); Hierarchical L within M (Ієрархічний L всередині M).

Варто відзначити такі два положення, які пояснюють біполярність:

- 1) управлінські цілі виникають із реакції на минуле, а управлінська робота – це практичний, сприятливий процес, що потребує постійної координації та мотивації людей у функціональному плані;
- 2) цілі лідера керуються майбутнім, викликають захоплення від діяльності, підвищуючи позитивні очікування за допомогою образів і сенсів, а також чуйності.

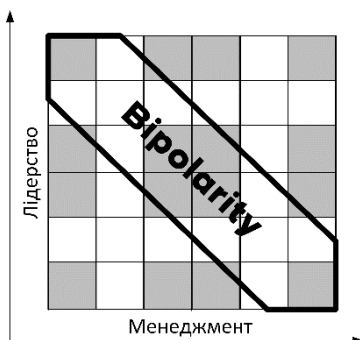


Рисунок 13.2 – Біполярність у діаграмі розкиду компетенцій для управління і лідерства

Біполярність у компетенціях характеризується такими співвідношеннями: високий рівень лідерства при низькому рівні менеджменту або низький рівень лідерства при високому рівні менеджменту або посередні рівні лідерства та менеджменту. Таке розпорошення компетенцій є переважним для невеликих колективів, які недавно сформувалися, та для менеджерів і лідерів, що мають незначний досвід в управлінні колективами.

Конкретні області, що обведені потовщеною лінією, містять дескриптори у визначеній системі координат, які показують збіг і відмінність у значеннях рівнів менеджменту та лідерства. Проблеми, що стоять перед керівником, вирішуються з використанням наявних у нього компетенцій кожного з цих дескрипторів. Для біполярності характерна узгодженість двох протилежних рівнів лідерства та менеджменту. Конкретні компетенції у керівника є наслідком використання його досвіду в управлінні колективом.

Одномірність характеризує близьке значення для дескрипторів менеджера та лідера. Близькість пояснюється одночасно низьким, середнім чи високим рівнем компетенцій, що характеризують рівень лідерства та менеджменту. Роль такого менеджера характеризується реактивністю, переважністю, стислістю, різноманітністю та переривчастістю. Більшість рішень є неформальними та інтуїтивними.

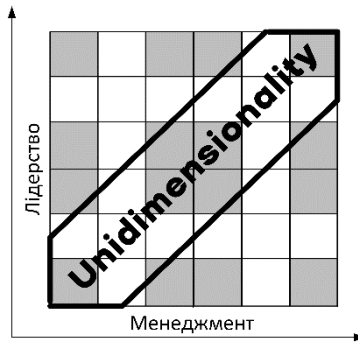


Рисунок 13.3 – Одномірність у діаграмі розкиду компетенцій для управління і лідерства

Процеси прийняття рішень для такого керівника є більшою мірою політичними, а усні взаємодії з підлеглими досить короткі. Таки менеджери та лідери вбудовані в організаційні системи, що характеризуються різноманітними вимогами. До речі, одномірність свідчить про можливість зростання рівнів компетенцій як у координатах лідерства, так і в координатах менеджменту.

У такому разі ускладнено роз'єднати управлінські рішення, кадрові вимоги та організаційні заходи менеджерів і лідерів. У контексті динамічних організаційних систем одновимірна позиція для лідерства та менеджменту зображується як взаємозамінна. Звичайно, сфери не є еквівалентними, тотожними. Проте, це свідчить про певний ступінь однорідності щодо того, що здійснюють в управлінській сфері лідери та менеджери. Певна тотожність менеджера та лідера в координатах одномірності надає змогу створити успішну діючу структуру, наприклад, у сфері бізнесу, державного управління, громадської організації тощо.

Тут слід ще наголосити на важливості відповідальності за мотивацію колективу для досягнення спільної мети.

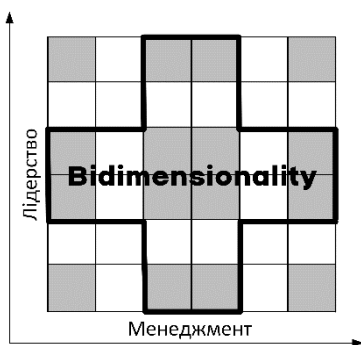


Рисунок 13.4 – Двовимірність у діаграмі розкиду компетенцій для управління і лідерства

Ієрархічність має два різновиди. Перший – це «менеджмент всередині лідерства». Цей різновид характеризує поведінку, яка орієнтована на завдання, що традиційно є визначальними для функцій менеджменту. Ієрархічність поширюється у різних формах на директивну поведінку, на прийняття рішень, на вирішення проблем і на формування організаційної структури. У широкому розумінні управління відноситься до розширеної сфери лідерства, тобто лідери мають вміти реалізувати свої плани.

Двовимірність розглядається як окремі, проте часто взаємодоповнюючі процеси в менеджменті та лідерстві, що є важливим для підтримки та розвитку організації. Тут кожна роль може доповнювати іншу. Звичайно, не всі менеджери належним чином керують і не всі лідери можуть якісно здійснювати цю діяльність.

Двовимірність свідчить про можливість представляти лідерство та менеджмент як незалежні процеси. Хоча потенційно ці процеси можуть перетинатися.

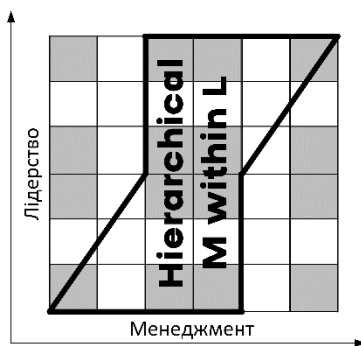


Рисунок 13.5 – Ієрархічність менеджменту (М) всередині лідерства (L) у діаграмі розкиду компетенцій для управління і лідерства

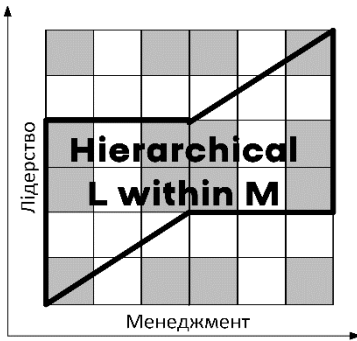


Рисунок 13.6 – Ієрархічність лідерства (L) всередині менеджменту (M) у діаграмі розкиду компетенцій для управління і лідерства

Другий різновид ієрархічності: «лідерство в менеджменті». Основні компетенції включають таке: цілісність сприйняття характеру керівника; задоволення мотивів членів колективу; організація ефективного використання досвіду групи; передбачення майбутнього. У цьому випадку лідерство є складовою більш широкого поняття менеджменту. Ступінь потреби у лідерстві залежить від організаційної позиції, де менеджер несе відповідальність за відповідні управлінські та лідерські рішення, що мають бути виконаними.

Підсумовуючи вищезазначене наголосимо на такому.

Біполярність буде підтримуватися тією мірою, в якій компетенції є саме диференціаторами, тобто такими, які розмежовують рівні компетенцій у координатах лідерства та менеджменту.

Одновимірність буде використовуватися тією мірою, в якій компетенції є співдескрипторами, тобто спільно визначають той чи інший стан.

Двовимірність визначає те, що компетенції є унікальними дескрипторами, які рівномірно розподілені між двома вимірами.

Ієрархічність у різновиді «Менеджмент всередині лідерства» характеризує те, що компетенції є унікальними дескрипторами лише для лідерства, хоча існує можливість додаткових співдескрипторів.

Ієрархічність у різновиді «Лідерство всередині менеджменту» базується на тому, що компетенції є унікальними дескрипторами лише для менеджменту з додатковими співдескрипторами.

13.2. Цінності, стилі та результативність стратегічного лідерства

Еволюція стратегічного лідерства у явному вигляді прослідковується від робіт Д. Віра та М. Кросан (D. Vera, M. Crossan, 2004), хоча заповнення прогалин у цій галузі знань відбувалося ще півстоліття тому. Стратегічний підхід у лідерстві в основному був сформований дослідженнями теорії вищих ешелонів у середині 1980-х років. Дослідження лідера у стратегічному зрізі на індивідуальному рівні демонструє суттєвий вплив стилю керівництва та цінностей на проміжні результати, такі як організаційна культура, громадянська поведінка та задоволеність роботою. У контексті стратегічного лідерства ключовим є стиль керівництва.

Стратегічні лідери здійснюють діяльність з метою задоволення вимог зацікавлених осіб щодо забезпечення в організації належного рівня показників ефективності у зрізах цінностей, стилів і результативності. На рис. 13.7 умовно зображено безперервний стиль керівництва від трансакційного до відповідального з використанням координат широти діяльності, а саме економічної, соціальної та екологічної ефективності, та координат значення для зацікавлених осіб.

Варто звернути увагу на те, що лідерів не співвідносять з впливом на навколишнє середовище, особливо це стосується неформального лідерства. Звичайним лідерам суспільством надається другорядна роль щодо можливості впливу на ноосферу. Проте вищезазначене не стосується стратегічних лідерів, у яких сфера повноважень і, відповідно, сфера впливу може бути досить широка, в окремих випадках – глобальна. Теорія вищих ешелонів стверджує, що досвід, цінності та особистості керівника суттєво впливають на інтерпретацію ситуацій ним та, до речі, впливає на прийняття управлінських рішень. У кінцевому підсумку реалізація цих рішень впливає на результативність організації.

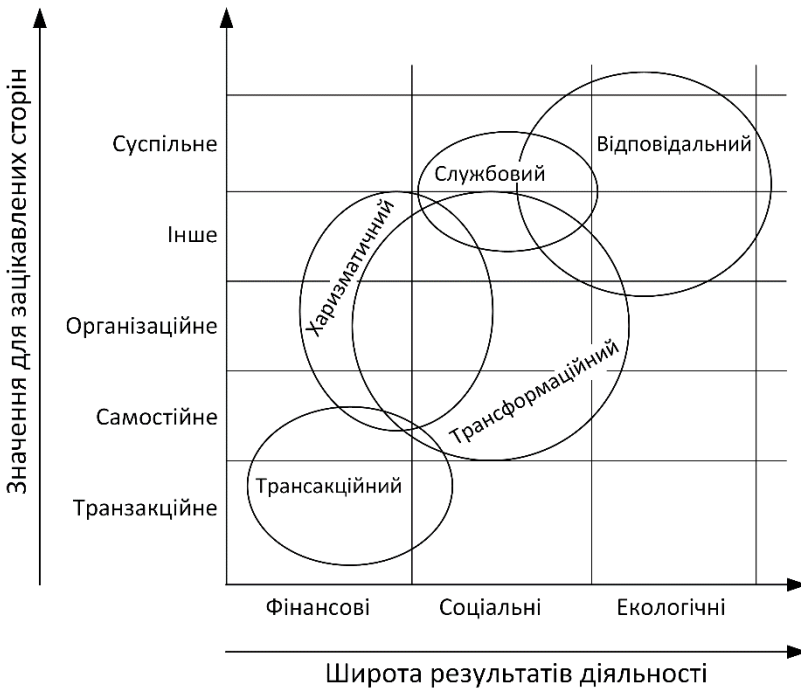


Рисунок 13.7 – Континуум стилів керівництва у координатах значення для зацікавлених сторін і широти результатів діяльності *

Загалом, на основі такого підходу маємо уявлення про те, що існує певний прогрес від трансакційного до відповідального лідерства саме для стратегічного лідера у визначених координатах. Отже, цінності генеральних директорів як стратегічних лідерів будуть більш важливими в майбутньому.

* (запозичено з S. M. Carter , C. R. Greer (2013) Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance)

Цей прогрес стилів керівництва проглядається від фінансового через соціальний до екологічного зисків. Тактичні рішення в організації, як правило, зосереджені на бажанні отримати прибуток, тобто маємо фінансовий зиск. Соціальний зиск є наслідком тривалої діяльності лідера із задоволення потреб групи. Екологічний зиск формується при наявності стратегічного бачення лідера, яке формує візію майбутнього з належними умовами для проживання Людини. Останнє співвідноситься з соціальною відповідальністю.

Отже, ефективність діяльності стратегічних лідерів можна оцінювати за критеріями, які містять фінансові (акціонер як зацікавлена сторона), соціальні (працівник і громада як зацікавлені особи) та екологічні (суспільство та державні органи як зацікавлені особи) складові. Тут варто зазначити, що стратегічні лідери стикаються з суперечливими вимогами зазначених зацікавлених сторін. Уміла та вдала реакція на ці вимоги підвищує довіру до лідера. І навпаки, неадекватна викликам реакція лідера, у тому числі й стратегічного, знижує рівень довіри до нього, що може призвести до втрати належного рівня сприйняття групою цього лідера.

Ще одним негативним явищем для групи стратегічних лідерів у таких складових як цінності, стилі та результативність є плінність. У явному вигляді це можна проаналізувати на основі даних статистики середнього терміну перебування на посаді генеральних директорів крупних підприємств. Так, у 1990-х роках плінність становила приблизно 5 %, з 2005 року по 2010 рік – близько 15 %. Натепер цей термін менше п'яти років.

Загалом, у ракурсі цінностей, стилів і результативності стратегічного лідерства у координатах широти діяльності та рівня значення для зацікавлених осіб варто базуватися на використанні положень теорії вищих ешелонів.

13.3. Оцінювання впливу трансформаційного лідерства з використанням дворівневої моделі на ставлення підлеглих

Розглянемо центральну частину континууму стилів керівництва (див. підрозділ 13.2) у координатах значення для зацікавлених сторін і широти результатів діяльності. Актуальним вважається виявлення факторів, які сприяють або перешкоджають впровадженню інновацій в організаціях. Центральна частина континууму, а саме трансформаційне лідерство, розглядається як важлива детермінанта успіху впровадження інновацій.

Такими фахівцями як Л. Р. Фарахнак (L. R. Farahnak), М. Г. Ерхарт (M. G. Ehrhart), Е. М. Торрес (E. M. Torres), Г. А. Ааронс (G. A. Aarons) у науковій роботі «The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success» (2020) запропонована багаторівнева модель трансформаційного лідерства та ставлення лідерів до інновацій. Результати показують, що поведінка лідера, ймовірно, є більш критичною для впровадження інновацій, ніж ставлення лідера.

Теорія трансформаційного лідерства передбачає те, що лідери впливають на ставлення підлеглих до них за допомогою свого стилю керівництва. Вплив здійснюється через трансформаційну поведінку лідера, яка заохочує підлеглих прийняти зміни та інновації. Таким чином знижується супротив змінам, що особливо важливим є у період кризового явища. Отже, власне ставлення лідерів до трансформаційних змін відіграє важливу роль у впливі на ставлення підлеглих.

Слід зазначити те, що для розуміння ролі, яку відіграють лідери в процесах впровадження інновацій в умовах кризового явища, важливо досліджувати одночасний вплив як поведінки лідера на підлеглих, так і ставлення лідера вже через ставлення підлеглих на успіх впровадження інновацій.

Трансформаційне лідерство визнано ефективним стилем для подолання організаційної напруженості та підтримки загальної ефективності організації. Це лідерство демонструє позитивний вплив на діяльність керівництва, роботу персоналу та злагодженість команд. Як наслідок, при реалізації положень цього лідерства маємо покращення ставлення персоналу, задоволеність роботою, відданість організації, зниження негативних наслідків кризового явища та вигорання на робочому місці. Лідери здатні визначити необхідність трансформаційних змін і мотивувати своїх послідовників виходити за межі власних інтересів для суспільного блага. Трансформаційне лідерство стало особливо важливим для підтримки позитивного організаційного клімату в організаціях, які переживають масштабні системні зміни, особливо під час плину кризового явища. Цей різновид лідерства безпосередньо пов'язаний з покращенням рівня якості взаємин з підлеглими під час впровадження організаційних змін і трансформацій, інших практик, заснованих на доказах. Ця модель наведена на рис. 13.8.



Рисунок 13.8 – Дворівнева модель одночасного впливу трансформаційного лідерства та ставлення лідерів до практики, заснованої на доказах *

* запозичено з L. R. Farahnak, M. G. Ehrhart, E. M. Torres, G. A. Aarons (2020) The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success

Лідерство та антикризовий менеджмент

На рис. 13.8 наведено місце та номери гіпотез, значення яких описані нижче.

Гіпотеза 1. Трансформаційне лідерство буде позитивно сприйняте ставленням співробітників до практики, заснованої на доказах.

Гіпотеза 2. Ставлення лідерів до практики, заснованої на доказах, буде позитивно сприйняте співробітниками.

Гіпотеза 3. Ставлення працівників до змін буде позитивно сприйняте з успіхом у процесі впровадження практики, заснованої на доказах.

Гіпотеза 4. Ставлення співробітників до практики, заснованої на доказах, буде опосередковувати взаємозв'язок між трансформаційним лідерством і ступенем, до якого працівники успішно впроваджують практику, засновану на доказах.

Гіпотеза 5: Ставлення співробітників до практики, заснованої на доказах, буде опосередковувати взаємозв'язок між ставленням лідерів до змін і ступенем, до якого працівники успішно застосовують практику, засновану на доказах.

Отже, лідерська поведінка лідера є потенційним предиктором успіху впровадження інновацій, а його власне ставлення до змін, особливо у кризовій ситуації, формує у команді позитивне відношення до трансформацій.

**Інновація відрізняє лідера
від наздоганяючого.**

*Стив Джобс, американський підприємець,
винахідник, засновник компаній «Apple» і
«Pixar» (24.02.1955 р. — 05.10.2011 р.)*

Розділ 14

Забезпечення успішності в організації на засадах візії, організаційного клімату та довіри

- 14.1. Ефекти посередництва та взаємодії у лідерстві.
- 14.2. Гіпотези взаємодії та змінні-посередники.
- 14.3. Парадигми лідерства у забезпеченні успішності в організації.

Перелік контрольних запитань:

- Охарактеризуйте чотири парадигми лідерства.
- Опишіть взаємозв'язок парадигми лідерства з організаційною ефективністю через змінну-посередник.
- Наведіть перелік змінних-посередників.
- Визначте важливість візії, організаційного клімату та довіри лідер-послідовника для розвитку організації.
- Розкрийте зміст гіпотез співвідношення парадигм лідерства та результатів.
- Обґрунтуйте важливість використання довіри у системі «лідер-послідовника» для ефективності організації.
- Обґрунтуйте використання візіонерської парадигми лідерства у забезпеченні успішності в організації.

14.1. Ефекти посередництва та взаємодії у лідерстві

Вважається, що лідерство, яке засноване на емоціях, підвищує рівень продуктивності підприємства. Проте, ускладнено визначити всі змінні, що зумовлюють цей ефект. Науковці Фенвік Фен Цзін (Fenwick Feng Jing), Гейл Евері (Gayle Avery) та Гаральд Бергштайнер (Harald Bergsteiner) зосередили увагу на таких складових впливу на співвідношення «лідерство-результативність» як «посередники». До таких «посередників» фахівці віднесли:

- спілкування / ділитися баченням (візія);
- організаційний клімат;
- довіра лідер-послідовника.

У межах цих «послідовників» використано чотири парадигми лідерства: 1) класична; 2) трансакційна; 3) далекоглядна; 4) органічна. Маючи простір посередництва та парадигм можливо виміряти задоволеність персоналу та клієнтів, а також фінансові результати діяльності організації.

Вплив змінних-посередників на показники ефективності змінюється залежно від переважаючої парадигми лідерства, а взаємодія між змінними посилює їх вплив на результативність. Лідерство, що засноване на емоціях, призводить до більш вищого рівня організаційної ефективності порівняно з класичним і трансакційним лідерством. Тут слід зауважити, що оцінювати рівень організаційної ефективності ускладнено, адже зв'язок лідерства з продуктивністю не базується на прямих зв'язках. Тому вводиться поняття «змінна-посередник». Ці змінні носять індивідуальний характер, використовують «неадекватні» показники ефективності, містять суб'єктивні оцінки.

На рис. 14.1 наведено схематично концептуальну основу взаємозв'язку парадигми лідерства з організаційною ефективністю через змінну-посередник.

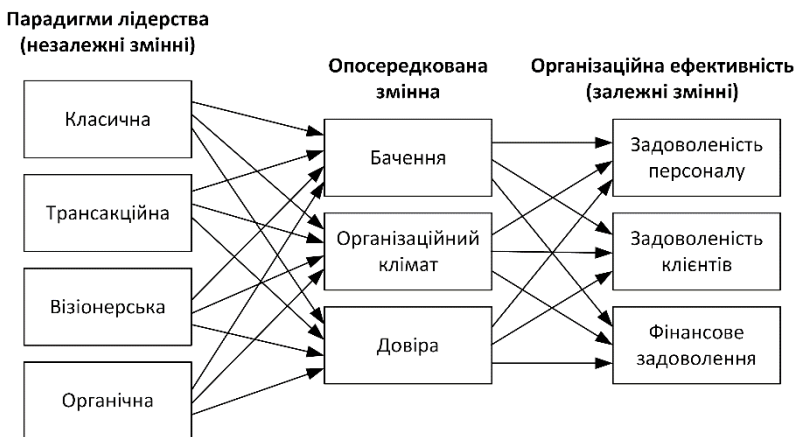


Рисунок 14.1 – Концептуальна основа взаємозв'язку парадигми лідерства з організаційною ефективністю через змінну-посередник*

Типологія лідерства за чотирма парадигмами лідерства Ейвері (Avery's) використовує класичну, трансакційну, візіонерську та органічну парадигми, що розрізняють різні стилі лідерства та містять взаємозалежні фактори, відображають різноманітні контексти, формують організаційні потреби та генерують переваги.

Коротко про зазначені парадигми. У межах класичної парадигми лідер наказує співробітникам. Трансакційний лідер домовляється про умови, які регулюють трудову діяльність співробітника. Візіонерська парадигма базується на баченні та наборі цінностей, якими керується лідер і послідовник у процесі співпраці з метою досягнення узгоджених результатів. Органічна парадигма передбачає спільне керівництво, яке передає владу певній групі для досягнення спільної мети.

* F. F. Jing, G. C. Avery, H. Bergsteiner (2020) Leadership variables and business performance: mediating and interaction effect.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Стосовно змінних-посередників, то ними можуть бути такі: оцінка успішності реалізації управлінського рішення; діапазон влади персоналу; дистанціювання влади; прихильність персоналу; відповідальність персоналу; адаптивність до зовнішніх умов.

Фінансові показники умовно поділимо на ті, що характеризують задоволеність клієнтів і ті, що відображають задоволеність персоналу. Звичайно, продавець має намір продати продукт якомога дорожче, а покупець має бажання купити цей продукт подешевше. Дисципліна «Мікроекономіка» показує, що оптимальним для продавців і споживачів є точка рівноваги на графіку попиту та пропозиції. Ця точка характеризує те, що всю продукцію, яку буде виготовлено, придбають покупці за певною ціною. Тобто всі споживачі з певним рівнем купівельної спроможності будуть задоволені наявністю у них цього продукту, а виробники виготовлять рівно стільки продукції, яка задовольнить платоспроможний попит. У такому разі не буде спостерігатися не дефіциту, не профіциту. Адже дефіцит і профіцит може зумовити кризове явище в економіці.

Нефінансові показники ефективності діяльності організації можуть визначати задоволеність персоналу без використання коштів і матеріального мотивування. Стосовно клієнтів, то нефінансова складова базується на тяжінні споживача до певного продукту чи торгівельної марки, а також на захопленні певним товаром. Тяжіння до продукту відображає бажання Людини володіти цим продуктом, а захоплення продуктом побудовано на емоційному сприйнятті позитиву від експлуатації продукту та передаванні позитивних емоцій іншим людям навмисно чи ненавмисно про задоволення від продукту.

14.2. Гіпотези взаємодії та змінні-посередники

Обмежимо розгляд змінних-посередників такими: візія; організаційний клімат; довіра лідер-послідовник.

Візію визначають як бачення чи формулювання напряму розвитку організації, що орієнтоване на майбутнє та підкреслює бажані результати, у тому числі й ефективність. З метою підвищення рівня ефективності та результативності організації візію (бачення майбутнього організації) має бути передано лідерам і послідовникам. Тут слід пам'ятати про те, що лідери та послідовники можуть по-різному ставитися до візії. Може виникнути суперечлива ситуація, яку варто передбачити на початковому етапі реалізації візії та попередити наслідки.

Далі цю візію необхідно позиціонувати у групі (колективі), адже використання спільного бачення підвищує рівень ефективності діяльності організації. Спільність поглядів має суттєвий вплив на прихильність співробітників, а також посилює емоційний зв'язок між лідерами та послідовниками. Прагнення реалізувати візію запускає процес, що підвищує самооцінку колективу та задоволеність роботою і, як наслідок, сприяє підвищити продуктивність праці. Основними гіпотезами для підтвердження вищезазначеного є такі (запозичено в F. F. Jing, G. C. Avery, H. Bergsteiner (2020):

Гіпотеза 1. Прозоре лідерство має опосередкований вплив на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через спілкування і розповсюдження бачення.

Гіпотеза 2. Органічне лідерство має непрямий вплив на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через спілкування і розповсюдження візії.

Гіпотеза 3: Трансакційне лідерство не має опосередкованого впливу на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через спілкування і розповсюдження візії.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Гіпотеза 4. Класичне лідерство не має опосередкованого впливу на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через розповсюдження візії.

Організаційний клімат науковці досліджують понад півстоліття (започаткували систематичне дослідження* організаційного клімату А. Халпін /A. Halpin/ і Д. Крофт /D. Croft/ у 1962 році).

Поєднання інноваційних, комунікативних та інтерактивних інструментів впливу на колектив з метою створення позитивного клімату надає менеджеру можливість піклуватися про благополуччя своїх співробітників. У «теплому» кліматі члени колективу можуть висловлювати свої думки щодо покращень в операційній діяльності та модифікацій на етапах досягнення довгострокової цілі організації. Врахування думок, їх узагальнення, класифікація та систематизація надає можливість подолати виклики та узгодити зусилля для встановлення і досягнення цілей. Сприятливий клімат підвищує продуктивність організації, рівень ефективності та досягнення цілей організації. Таким чином, створення належного організаційного клімату та використання оптимального стилю керівництва у конкретній ситуації базується на таких гіпотезах:

Гіпотеза 5. Прозоре лідерство має непрямий вплив на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через організаційний клімат.

Гіпотеза 6. Органічне лідерство має непрямий вплив на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через організаційний клімат.

Гіпотеза 7. Трансакційне лідерство не має непрямого впливу на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через організаційний клімат.

Гіпотеза 8. Класичне лідерство не має опосередкованого впливу на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через організаційний клімат.

* Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). The organizational climate of school.

Довіра лідера-послідовника ґрунтується на впевненості у тому, що член колективу має передбачену поведінку у певній ситуації або реагує на ситуацію прийнятним чином. Довіра послідовника до керівника підрозділу носить назву «довіра лідера-послідовника». Довіра важлива для лідерства, адже рівень ефективності підвищується з посиленням взаємної довіри. Довіра породжує більше підтримки для лідера, а це підвищує згуртованість колективу і, як наслідок, це сприятиме спільним інтересам і досягненню цілей організації. Також це сприяє задоволеністю роботою, знижує потребу в функції контролювання і заощаджує на операційних витратах.

Лідери та послідовники при високому рівні довіри витрачають менше часу на спостереження один за одним. При цьому вивільняється час для інших видів діяльності. Довіра сприяє підвищенню рівня результативності в організації, особливо в умовах спільного керівництва. Отже, органічне керівництво надає можливість належним чином взаємодіяти суб'єктам управлінського процесу на основі формування і підтримування довірчого зв'язку для високої продуктивності організації. Цьому відповідають такі гіпотези:

Гіпотеза 9. Лідерство на основі візії має опосередкований вплив на таке: а) фінансові результати; б) на задоволення персоналу; в) на задоволеність клієнтів через довіру лідера та послідовника.

Гіпотеза 10. Органічне лідерство має непрямий вплив на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через довіру лідера та послідовника.

Гіпотеза 11. Трансакційне лідерство не має непрямого впливу на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через довіру лідера та послідовника.

Гіпотеза 12. Класичне лідерство не має опосередкованого впливу на таке: а) фінансові результати; б) задоволеність персоналу; в) задоволеність клієнтів через довіру лідера та послідовника.

Лідерство та антикризовий менеджмент

Звичайно, посередники можуть доповнювати один одного у парадигмах візії, організаційного клімату та довіри. Це є важливим для ефективності, результативності та продуктивності. Проте, зважання на інтерактивність і, більшою мірою, вивчення інтерактивних ефектів може надати повнішого розуміння впливу змінних-посередників на діяльність організації.

Під впливом трансформаційного та органічного керівництва колектив надихається візією майбутнього. Відчуття колективом можливості досягнення спільної мети у поєднанні із запевненням лідера про те, що кожен співробітник здійснює посильний внесок у реалізацію стратегії, робить членів колективу схильними до ентузіазму та бажання зосередитися активно на своїй ділянці роботи. До того ж організаційний клімат підвищує довіру між лідером і послідовником, а це підвищує колективну довіру до керівництва організації. Як наслідок, високий рівень довіри у масштабі всієї організації може підвищити співпрацю, що позитивно впливає на організаційну ефективність.

До гіпотез взаємодії у межах візії належать такі:

Гіпотеза 13. Тристороння взаємодія між спілкуванням (візією), організаційним кліматом і довірою лідера-послідовника щодо фінансових результатів буде більш позитивною, коли організаційний клімат і довіра лідер-послідовник є високою.

Гіпотеза 14. Тристороння взаємодія між спілкуванням (візією), організаційним кліматом і довірою лідера-послідовника щодо задоволеності персоналу буде більш позитивною, коли організаційний клімат і довіра лідер-послідовник є високою.

Гіпотеза 15. Тристороння взаємодія між спілкуванням (візією), організаційним кліматом і довірою лідера-послідовника щодо задоволеності клієнтів буде більш позитивною, коли організаційний клімат і довіра лідер-послідовник є високою.

14.3. Парадигми лідерства у забезпеченні успішності в організації

Ці чотири парадигми лідерства (класична; трансакційна; далекоглядна; органічна) різною мірою забезпечують успішність в організації. Розберемо кожну з них. Візіонерне та органічне лідерство має непрямий вплив на задоволеність персоналу, на задоволеність клієнтів і на фінансові результати через візію, організаційний клімат і довіру. Проте, класичне та трансакційне лідерство має протилежний вплив у переважній більшості випадків. Це слід враховувати з метою недопущення кризових ситуацій.

Стратегічне візіонерне та органічне лідерство позитивно пов'язані з візією, організаційним кліматом і довірою. Візія, як правило, позитивно пов'язана із задоволеністю персоналу та клієнта. Тут на перший план виходять фінансові результати як результат операційної діяльності. Прямий вплив класичного керівництва на задоволеність персоналу та на задоволеність клієнтів незначний.

Трансакційне лідерство не має непрямого впливу на задоволеність персоналу, на задоволеність клієнтів і на фінансові результати через візію, організаційний клімат і довіру. Незначущі зв'язки спостерігаються між трансакційним лідерством і задоволеністю персоналу, задоволеністю клієнтів і фінансовими результатами через комунікацію та обмін баченням. До того ж трансакційне лідерство не має суттєвого непрямого впливу на фінансові результати як через організаційний клімат, так і через довіру.

Зазначене показує, що переважаюча парадигма лідерства впливає на результативність, ефективність і продуктивність організації. Співвідношення «лідерство-продуктивність» позитивно опосередковуються за всіма заходами через спільну візію у колективі, належний організаційний клімат і високий рівень довіри у системі «лідер-послідовник».

Післямова

Автори цього видання зробили спробу узагальнити існуючий теоретичний матеріал і краці практики з лідерства та антикризового управління, виявити особливості реалізації засад лідерства у сучасних умовах кризового стану карантинних обмежень. Так сталося, що саме зараз цей матеріал є досить актуальним. Маємо наразі проблематику лідерства та кризовий стан локальної соціально-політичної та глобальної економічної криз 2020-2021 років (криза доданої вартості). Варто зауважити, що можливим є й кризовий стан у 2022 році.

І на завершення, криза в країні веде до бідності та зубожіння населення. Для успішного виходу з кризи доцільно наші зусилля спрямовувати на подолання саме бідності. Для цього слід розробляти та реалізовувати комплекс заходів з подолання кризи та стабілізації соціально-економічної ситуації в країні. Таким чином, антикризовий менеджмент і лідерство, засади яких викладені у цьому виданні, сприятиме для соціально-економічної системи переведенню її з стійкого небажаного стану (стагнація, колапс) у стійкий, бажаний стан (розвиток, сталий розвиток, прискорений розвиток). Це є завданням кожному з нас.

Автори видання дякують рецензентам, доцентам Марії Олександрівні Кононець і Володимирі Олександровичу Занорі, а також відповідальному редактору, професору Світлані Анатолівні Чукут за слушні поради стосовно структури та наповнення цього видання. Окрема подяка доценту Ірині Миколаївні Грінько за внесок у покращенні якості матеріалу підручника.

Особливої подяки заслуговує кандидат юридичних наук, доцент, заступник декана з навчально-виховної та навчально-методичної роботи факультету соціології і права Костянтин Леонідович Попов, який надав слушні зауваження, вагомі пропозиції та важливі доповнення.

Автори сподіваються, що матеріал цього підручника буде корисним для читачів, хто вивчає проблематику лідерства та анти-кризового управління. Автори відкриті до дискусії стосовно тексту книги, до обговорення теоретичних положень і практичних рекомендацій цього видання. Усі зауваження та пропозиції будуть сприйняті авторами із вдячністю.

З повагою, автори:

Сергій Васильович ВОЙТКО,
Анатолій Анатолійович МЕЛЬНИЧЕНКО

Учітесь, читайте, і чужому навчайтесь,
й свого не цурайтесь

Т. Г. Шевченко

Перелік контрольних запитань підвищеної складності

1. Оберіть комбінацію концепцій лідерства для лідирування у футбольній команді, яка вперше потрапила у вищу лігу, серед найсильніших шахістів, у танцювальному колективі, в хоровій капелі.

2. Запропонуйте свою систему класифікаційних ознак, яка чітко розмежовує керівника та лідера, на прикладі відомих особистостей у сферах бізнесу, культури, політики.

3. Визначте траєкторію зміни для керівника (лідера) та підлеглого (члена колективу) стилів управління з положень Теорії «Х» до Теорій «Y» та «Z».

4. Оберіть систему для підбору стилю лідерства для таких ситуацій: 1) команда підводного човна; 2) бригада портових працівників; 3) колектив водіїв-далекобійників; 4) офісні співробітники; 5) студентська група; 6) спортивна команда; 7) туристична група.

5. Наведіть приклади формування лідерства у бізнес-середовища для відомих підприємців сучасності (Джефф Безос, Річард Бренсон, Білл Гейтс, Стів Джобс, Джек Ма, Ілон Маск, Марк Цукербер та інші).

6. Запропонуйте класифікаційні ознаки мілленіарів (особи, що народилися після 2000 року) у частині особливостей ведення ними бізнесу (як правило, стартапів, так як ці особи є натепер студентами закладів вищої освіти) у сучасних соціальних та екологічних умовах постCOVID'ої економіки.

7. Наведіть успішні та провальні випадки діяльності політичних лідерів за останні 20 років на прикладі країн «Великої Сімки», «Великої двадцятки», країн, що розвиваються. Основну увагу звернути на усвідомлення ними суспільних потреб та організаційних здібностей.

Використані та рекомендовані джерела

Рекомендована література українською мовою

1. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. – 268 с.
2. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. / В. І. Борзенко. – Харків: ФОП «Іванченко І.С.», 2016. – 232 с.
3. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. – 278 с.
4. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій / А. В. Ковалевська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2016. – 140 с.
5. Кононець М. О. Психологія лідерства: навч. посіб. / М. О. Кононець ; за заг. ред. О. В. Винославської. – Київ: КВІЦ, 2020. – 252 с.
6. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. / О. І. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
7. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз / І. Нечаєва. – Тернопіль. 2019. – Т. 29. № 1. – С. 156-163.
8. Сергєєва Л. М. Лідерство: навч. посіб. / Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. – 296 с.

Рекомендована література англійською мовою

1. Simonet D. V. Five perspectives on the leadership-management relationship: a competencybased evaluation and integration / D. V. Simonet, R. P. Tett // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2012. – 20(2). P. 199–213.
2. Carter S. M. Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance / S. M. Carter , C. R. Greer // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Baker College. 2013. – 20(4) – P. 375–393.
3. Vera D. Strategic leadership and organizational learning / D. Vera, M. Crossan // *Academy of Management Review*, 29, P. 222–240.
4. Farahnak L. R. The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success / L. R. Farahnak, M. G. Ehrhart, E. M. Torres, G. A. Aarons // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020, Vol. 27(1). P. 98–111.
5. Jing F. F. Leadership variables and business performance: mediating and interaction effect / F. F. Jing, G. C. Avery, H. Bergsteiner // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020. – Vol. 27(1). – P. 80–97.

Навчально-методичні видання

1. Бізо Л. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. / Дуткевич Т. В. – Київ: Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.

Войтко С. В., Мельниченко А. А.

3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: моногр. / С. А. Калашнікова. – Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

Рекомендовані посібники авторів за тематикою

1. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підруч. / С. В. Войтко. – Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. – 200 с.

2. Войтко С. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – Київ: ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016. – 160 с.

3. Караєва Н. В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень : навч. посіб. / Н. В. Караєва, С. В. Войтко, Л. В. Сорокіна. – Київ: Альфа Реклама, 2013. – 308 с.

Наукові статті авторів за тематикою

1. Бальвас І. Г. Диференційно-порівняльний підхід до аналізу стану промислового виробництва України у міжкризовий та кризовий періоди / І. Г. Бальвас, С. В. Войтко // Економіка промисловості: наук.-практ. журнал. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2009. – № 4 (47). – С. 69-72.

2. Бальвас І. Г. Сценарний підхід до аналізу економічної кризи на основі макроекономічних показників (на прикладі країн G8 та України): збірн. наук. праць «Актуальні проблеми економіки та управління». – Київ: ВПІ ВПК «Політехніка». 2009. – Вип. 3. – С. 17-20.

3. Войтко С. В. Взаємозв'язок прямих іноземних інвестицій та кризових явищ в економіках країн світу / С. В. Войтко, А. А. Кугій // Вісник Дніпропетровського університету імені Олеся Гончара. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ: Видавець Біла К. О., 2016. – №10/1. Т. 24. – С. 104-111.

4. Гавриш О. А. Компаративний аналіз загроз економічному ви- міру для адміністративно-територіальних одиниць з використан- ням методології сталого розвитку (докризовий і кризовий періо- ди) / О. А. Гавриш, С. В. Войтко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Київ: ТОВ ВД «ЕКМО», 2012. – № 9. – С. 10-15.

5. Климак М. С. Оцінка впливу глобальної економічної кризи на конкурентоспроможність двадцятки найрозвинутіших країн / М. С. Климак, С. В. Войтко // Науково-технічний розвиток: еконо- міка, технологія, управління: матер. XI Міжнар. наук.-практ. конф. – Київ: ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. – С. 105.

6. Кулинич О. О. Співвідношення виробничо-споживчого та екс- портно-імпортного балансу електроенергетики в докризовий та післякризовий періоди / О. О. Кулинич, С. В. Войтко // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики: зб. наук. праць. – Київ: ВП «Едельвейс», 2012. – С. 144-150.

7. Ліснічук Ю. С. Підхід до формування методики галузевого індикатора для визначення можливості настання кризового стану в економіці / Ю. С. Ліснічук, С. В. Войтко // Сучасні проблеми еко- номіки і підприємництво: зб. наук. праць. – Київ: ІВЦ Вид-во «Полі- техніка», 2012. – Вип. 10. – С. 28-32.

8. Ліснічук Ю. С. Методика створення галузевого індикатора для визначення настання кризи / Ю. С. Ліснічук, С. В. Войтко // IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір., молодих вчених «Моде- лювання та прогнозування економічних процесів, 08–11 грудня 2010 року. – Київ: НТУУ «КПІ», – 2010. – С. 109-110.

9. Мельниченко А. А. Антикризове державне управління в кон- тексті подолання проблеми бідності: соціологічний підхід / А. А. Мельниченко, С. В. Мельниченко, А. І. Бондаренко // Вісник НТУУ «КПІ». «Політологія. Соціологія. Право» : зб. наук. праць. – Київ, 2010. – № 4(8). – С. 67–74.

Войтко С. В., Мельниченко А. А.

10. Мельниченко А. А. Подолання кризи в сфері освіти як чинник забезпечення стійкого розвитку суспільства / А. А. Мельниченко, С. В. Лазарева // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – Київ, 2011. – № 3 (11). – С. 49-54.

11. Мельниченко А. А. Соціальна відповідальність як імператив управління у сфері вищої освіти / А. А. Мельниченко // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – Київ, 2013. – № 2(18). – С. 19-20.

Монографії авторів за науковою проблематикою посібника

1. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких виробництв : моногр / С. В. Войтко. – Київ: ВПІ «Політехніка», 2012. – 280 с.

2. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах [С. В. Войтко, О. А. Гавриш, А. А. Мельниченко та ін.] Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Київ: Політехніка, 2016. – 184 с.

3. Занора В. О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : моногр. / В. О. Занора, С. В. Войтко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 224 с.

Домашнє завдання

Завдання 1. Сформулюйте власне визначення понять «лідерство» та «керівництво».

Завдання 2. Визначте 3–5 професій з «Класифікатора професій України (ДК 003:2010), які стосуються формального лідерства. Значити коди за класифікатором професій (КОД КП), номери випусків ЄТКД (Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт та професій робітників) і номери випусків ДКХП (Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників), а також професійну назву роботи.

Завдання 3. Оберіть набори класичних теорій лідерства (за списком групи) та знайдіть для них одну чи декілька подібних теорій з новітніх теорії лідерства.

Набори класичних теорій лідерства:

Набір 1. Теорія рис, теорія великої особистості (1948 р., Р. М. Стогдилл).

Набір 2. Поведінкові теорії (а) університет Огайо, б) Мічиганський університет, в) Техаський університет).

Набір 3. Ситуаційні теорії (а) Ф. Фідлера, б) П. Херсі та Б. Бланчард, в) В. Врум і Ф. Йеттон).

Набір 4. Трансформаційне лідерство, харизматичний лідерство.

Набір 5. Трансакційне лідерство, теорія «шлях–мета» (М. Еванс і Р. Хаус).

Набір 6. Теорія К. Левіна, Теорія (модель) суцільного середовища (континууму) (Р. Танненбаум і У. Шмідт).

Набір 7. Інтерактивне керівництво (жіночий підхід до лідерства), віртуальне лідерство.

Набір 8. Форми ідеального лідерства: Лідерство-служіння; Лідерство 5-го рівня (за моделлю Дж. Коллінза).

Набір 9. Теорія Д. МакГрегора (стилі X та Y).

Набір 10. Теорія Р. Лайкерта (організації 1, 2, 3, 4 типів).

Новітні теорії лідерства:

- а) теорія «емоційного інтелекту» Д. Голмана /1995 р./;
- б) концепція «гарячих груп» і теорія сполучного лідерства Дж. Ліпман-Блюмен /1995 р., 1997 р./;
- в) теорія «двигуна лідерства» Н. Тічі /1997 р./;
- г) теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера і А. Шарпа /1998 р./;
- д) ідея «розподіленого» або «такого, що розділяється» лідерства Д. Бредфорда та А. Коена /1998 р./;
- е) концепція «трубопроводу лідерства» /2001 р./;
- ж) теорія «стимулювання внутрішнього» лідерства К. Кэшмана /2001 р./;
- и) концепція «первинного» лідерства Д. Голмана та Р. Бояциса /2002 р./;
- к) лідерство як управління парадоксами Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера /2002 р./).

Завдання 4. Приведіть критерії, якими би Ви користувалися при вивчення лідерства за ситуаційним і системним підходами.

Завдання 5. Приведіть і опишіть зі своєї точки зору ефекти часу та місця у формуванні лідерів бізнесу (рекомендується розглянути діяльність TOP-менеджерів корпорацій з капіталізацією понад 1 млрд дол.).

Завдання 6. Приведіть 2-3 науково обґрунтовані періоди циклічних процесів в економіці та визначте на якій стадії була економіка України у різні роки (роки розподіляються у групі з метою не повторення однакових періодів).

З науково обґрунтованими та систематизованими циклічними процесами можна ознайомитися у статті (табл. 3), а також у наведеній літературі у кінці цієї статті за посиланням

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1858>).

Завдання 7. Запропонуйте перелік заходів (до 10 пунктів) антикризового управління для транснаціональних корпорацій з капіталізацією понад 1 млрд дол. при припущенні того, що вони у поточний період попали у кризову ситуацію (оберіть різні компанії з метою не повторення однієї і тієї ж компанії серед студентів у групі).

Завдання 8. Для обраної у Завданні 7 корпорації знайдіть у ЗМІ за останній місяць інформацію, яка стосується безпосередньо неї (не більше 10 новин). Класифікуйте цю інформацію стосовно сильних і слабких сигналів).

Завдання 9. Опишіть науковим стилем (від 0,5 до 1,0 сторінки, 14 пт, інтервал 1,0) можливу трансформацію ресурсів Вашого підприємства (можна взяти обране вище підприємство, або те, на якому Ви працюєте / працювали). У описі звернути увагу на рейтингування джерел ресурсів за важливістю для підприємства, доступності їх для підприємства, можливості самозабезпечення ними на підприємстві. Доцільно привести способи мобілізації та інтенсифікації ресурсного забезпечення на поточному періоді та у період кризового стану.

Завдання 10. Розподілити серед студентів групи по 3 питання з переліку, що наведений нижче. За кожним завданням знайти інформацію і підготувати відповідь у обсягу до 1000 знаків (близько півсторінки).

Перелік питань для заліку

1. Сформулюйте поняття «лідерство» та «керівництво».
2. Розкрийте особливості формального та неформального лідерства.
3. Приведіть класичні та новітні теорії лідерства.
4. Розкрийте положення концепції харизматичного лідерства.
5. Розкрийте положення концепції перетворюючого лідерства (лідерства для змін).
6. Поясніть сферу застосування теорії «Х» и «Y» МакГрегора.
7. Розкрийте модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
8. Охарактеризуйте системи лідерства в менеджменті за Лайкертом.
9. Поясніть континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмидта.
10. Охарактеризуйте особливості ситуаційного та системного підходів вивчення лідерства.
11. Охарактеризуйте особливості лідерства у бізнес-середовищі та у політичній сфері.
12. Розкрийте феномен топ-менеджерів.
13. Опишіть ефекти часу та місця у формуванні лідерів бізнесу.
14. Приведіть перелік індикаторів, що характеризують бізнес-лідерство.
15. Розкрийте феномен політичних еліт.
16. Приведіть критичні та функціональні теорії еліт.
17. Розкрийте співвідношення термінів еліта та панівний клас.
18. Розкрийте модель «Мітчелла и Хауса» та модель «шлях-ціль».

Лідерство та антикризовий менеджмент

19. Покажіть взаємозв'язок між керівником і підлеглими на основі моделі Фідлера.
20. Порівняйте авторитарне, демократичне та ліберальний стилі керівництва.
21. Охарактеризуйте управлінські рішення як програми до дій.
22. Приведіть перелік принципів і функцій антикризового управління.
23. Опишіть методи та процес антикризового управління.
24. Назвіть рівні ієрархії системи управління та напрями інформаційних потоків.
25. Охарактеризуйте етапи розвитку та наукові школи управління.
26. Опишіть сутність передбачення кризи чи кризового явища.
27. Розкрийте процедуру аналізу симптомів стану об'єкта в умовах кризи.
28. Опишіть інструментарій нівелювання кризового явища.
29. Поясніть мету забезпечення подальшого стійкого розвитку системи.
30. Приведіть функції та функціональні стратегії антикризового управління.
31. Наведіть характеристику методів та інструментарію антикризового управління.
32. Приведіть перелік заходів антикризового управління.
33. Розкрийте особливості оперативного виявлення ознак кризового стану.
34. Наведіть можливі слабкі та сильні сигнали зовнішнього та внутрішнього середовищ.
35. Розкрийте процес управління проектами як засіб оперативного управління у кризовій ситуації.
36. Класифікуйте ознаки ресурсів організації.
37. Опишіть процес забезпечення ресурсами організації.

38. Встановіть критерії для визначення критичних рівнів ресурсів організації.
39. Приведіть способи мобілізації та інтенсифікації ресурсного забезпечення.
40. Опишіть інтенсивне та екстенсивне використання ресурсного забезпечення.
41. Назвіть показники, які відображають можливість чи наявність кризового стану.
42. Поясніть необхідність аудиту фінансової діяльності підприємств і організацій.
43. Розкрийте такі стани підприємств як банкрутство та санація.
44. Розкрийте механізми виникнення циклічних кризових ситуацій.
45. Охарактеризуйте соціально-політичні та факторні цикли.
46. Наведіть можливості використання циклічних процесів для становлення лідерів.
47. Охарактеризуйте процеси керування політичними, конституційними, урядовими кризами.
48. Охарактеризуйте процеси корпоративного управління у антикризовому менеджменті.
49. Розкрийте можливості використання положень концепції сталого розвитку у подоланні соціально-економічних криз.

Додатки

- Додаток А. Основні терміни лідерства та антикризового управління
- Додаток Б. Міжнародні документи з антикризового управління.
- Додаток Б. Таблиця Б.1. Документи та стандарти з антикризового управління.
- Додаток Б. Таблиця Б.2. Терміни та визначення антикризового управління.
- Додаток Б. Таблиця Б.3. Стандарти з соціальної безпеки в антикризовому управлінні.
- Додаток Б. Таблиця Б.4. Документи та стандарти з проблематики катастроф в антикризовому управлінні.
- Додаток Б. Таблиця Б.5. Стандарти з інформаційних технологій в антикризовому управлінні.
- Додаток Б. Таблиця Б.6. Стандарти з ергономіки, графічних елементів і географічної інформації в антикризовому управлінні.
- Додаток В. Таблиця В.1. Окремі професійні назви робіт, фахівці на яких є корисними для організації заходів в умовах антикризового управління.
- Додаток Г. Таблиця Г.1. Перелік антикризових заходів фінансової стабілізації у протидії російській фінансовій кризі 1998 року.

Додаток Д. Таблиця Д.1. Тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції (на прикладі російської агресії з 2014 року).

Додаток Е. Таблиця Е.1. Форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили).

Додаток Ж. Таксономія компетенцій лідерства та управління.

Додаток К. Твердження у координатах сприймання керівника за шкалою «Потрібна підтримка на роботі».

Додаток А. Основні терміни лідерства та антикризового управління

leader	_	лідер
business leadership	_	бізнес-лідерство
formal leadership	_	формальне лідерство
informal leadership	_	неформальне лідерство
leadership	_	лідерство
leadership style	_	стиль лідерства
manager	_	керівник
guidance	_	керівництво
crisis situation	_	кризова ситуація
disaster management	-	управління катастрофами
crisis management	-	управління кризовими ситуаціями
emergency management	-	управління надзвичайними ситуаціями
incident management	-	управління інцидентами

Додаток Б. Міжнародні документи з антикризового управління

Таблиця Б.1. Документи та стандарти
з антикризового управління

Позначення	Назва
White book	White book on the defense and the national security. Біла книга про оборону та національну безпеку
Réf.: 3475534	Crisis management. ISBN: 2-12475534-X Антикризове управління
Réf.: 3465310	EFQM. Evaluation guide book. ISBN: 978-2-12465310-2. Посібник з оцінювання
AC X50-200	Integrated management systems. Good practices and experience feedback. Інтегровані системи управління. Кращі практики та робота з відгуками
ISO 22316	Security and resilience. Organizational resilience. Principles and attributes. Безпека та стійкість. Організаційна стійкість. Принципи та ознаки
SAE AIR 5925A	Measurement Uncertainty Applied to Cost-Effective Testing. Невизначеність вимірювання, що застосовується для економічного тестування
FD X50-253	AFNOR: Management des risques. Processus de management des risques. Lignes directrices pour la communication (франц.) Управління ризиками. Процес управління ризиками. Керівні принципи спілкування

**Таблиця Б.2. Терміни
та визначення антикризового управління**

Позначення стандарту	Назва
ISO Guide 73	Risk management. Vocabulary. Управління ризиками. Словник термінів
BS 11200	Crisis management. Guidance and good practice. Управління кризовими ситуаціями. Керівництво та кращі практики
ISO/DIS 22300:2016	Security and resilience. Terminology. Безпека та стійкість. Термінологія
GB/T 26376	Basic terms on natural disaster management. Основні терміни щодо ліквідації стихійних лих
EN 15602	Security service providers. Terminology. Постачальники послуг з безпеки
EN 13200-8:2017	Spectator facilities. Part 8: Safety Management; Зовнішні засоби. Частина 8: Управління безпекою

**Таблиця Б.3. Стандарти з соціальної безпеки
в антикризовому управлінні**

Позначення	Назва
ISO 22300	Societal security. Terminology. Соціальна безпека. Термінологія
ANSI/APCO 1.112.1	Best Practices for the Use of Social Media by Public Safety Communications. Найкращі практики використання соціальних медіа у зв'язках із громадською безпекою
ISO 22398	Societal security. Guidelines for exercises. Соціальна безпека. Вказівки до виконання вправ
ISO 22319	Security and resilience. Community resilience. Guidelines for planning the involvement of spontaneous volunteers. Безпека та стійкість
ANSI/APCO 2.103.1	Public Safety Communications Common Incident Types for Data Exchange. Комунікації громадської безпеки. Загальні типи інцидентів для обміну даними
ISO 22320	Societal security. Emergency management. Requirements for incident response. Соціальна безпека. Управління надзвичайними ситуаціями. Вимоги щодо реагування на інциденти
ISO / TR 22351	Societal security. Emergency management. Message structure for exchange of information. Соціальна безпека. Управління надзвичайними ситуаціями. Структура повідомлень для обміну інформацією
EN ISO 22311	Societal security. Video-surveillance. Export interoperability. Соціальна безпека. Відеоспостереження. Експортна сумісність
DIN 13050	Terms and definitions for medical rescue services. Терміни та визначення медичних рятувальних служб

**Таблиця Б.4. Документи та стандарти
з проблематики катастроф
в антикризовому управлінні**

Позначення	Назва
OENORM S 2304	Integrated disaster management. Terms and definitions. Комплексне управління катастрофами. Терміни та визначення
OENORM S 2308	Integrated disaster management. Tactical graphics. Комплексне управління катастрофами
NFPA 1561	Standard on Emergency Services Incident Management System and Command Safety. Стандарт з управління у надзвичайних ситуаціях
ISO / DIS 22320	Security and resilience. Emergency management. Guidelines for incident management. Безпека та стійкість. Управління надзвичайними ситуаціями. Керівні принципи управління аваріями
L562-1	Plan for predictable natural risks prevention (PPRN). Environment Code. План передбачуваного запобігання природним ризикам. Кодекс довкілля
ITU-T X.1303	Common alerting protocol (CAP 1.1). Загальний протокол оповіщення
CWA 15931-1 CWA 15931-2	Disaster and emergency management. Shared situation awareness. Part 1: message structure. Part 2: codes for the message structure. Управління катастрофами та надзвичайними ситуаціями. Спільне усвідомлення ситуації. Частина 1: структура повідомлень Частина 2: коди для структури повідомлень

**Таблиця Б.5. Стандарти з інформаційних технологій
в антикризовому управлінні**

Позначення стандарту	Назва
1	2
ISO / IEC 27002	Information technology. Security techniques. Cod of practice for information security controls. Інформаційні технології. Технології безпеки. Правила практики контролю за інформаційною безпекою
ISO / IEC TR 27008	Information technology. Security techniques. Guidelines for auditors on information security controls. Інформаційні технології. Методи безпеки. Керівні принципи для аудиторів щодо контролю інформаційної безпеки
ISO / IEC 27035-2	Information technology. Security techniques. Information security incident management. Part 2: Guidelines to plan and prepare for incident response. Інформаційні технології. Технології безпеки. Управління інцидентами інформаційної безпеки. Частина 2: Керівні принципи планування та підготовки до реагування на інциденти
ДСТУ ISO/TR 13335-2:2003	Інформаційні технології. Настанови з керування безпекою інформаційних технологій. Частина 2. Керування та планування безпеки інформаційних технологій
GOST R 56045	Information technology. Security techniques. Guidelines for auditors on information security controls. Інформаційні технології. Техніка безпеки. Вказівки для аудиторів щодо контролю інформаційної безпеки

1	2
CWA 15263	<p>Analysis of privacy protection technologies, privacy enhancing technologies (PET), privacy management systems (PMS) and identity management systems (IMS), the drivers thereof and the need for standardization.</p> <p>Аналіз технологій захисту конфіденційності, технологій підвищення конфіденційності, систем управління конфіденційністю та систем управління ідентичністю, їх причин та необхідності стандартизації</p>
ISO/TR 18317	<p>Intelligent systems for transport. Communication network pre-emption for the rescue in case of disaster and emergency communication. Use cases scenario.</p> <p>Інтелектуальні системи для транспорту. Включення мереж зв'язку для порятунку у випадку катастроф та аварійного зв'язку. Використання сценаріїв випадків</p>
ITU-T Y.4102	<p>Requirements for Internet of things devices and operation of Internet of things applications during disasters.</p> <p>Вимоги до інтернет речей та роботи Інтернет-додатків інтернету речей під час катастроф</p>
ISO / IEC 14598-2	<p>Software engineering. Product evaluation. Part 2: Planning and management.</p> <p>Розробка програмного забезпечення. Оцінка продукту. Частина 2: Планування та управління</p>
ASTM F 1221	<p>Standard Guide for Interagency Information Exchange.</p> <p>Стандартний посібник з міжвідомчої обміну інформацією</p>
Ref.: 3239111CD	<p>Electronic signature. ISBN: 978-2-12239111-2</p> <p>Електронний підпис</p>

**Таблиця Б.6. Стандарти з ергономіки,
графічних елементів і географічної інформації
в антикризовому управлінні**

Позначення стандарту	Назва
EN ISO 9241-303	Ergonomics of human-system interaction. Part 303: Requirements for electronic visual displays. Ергономіка взаємодії людина-система. Частина 303: Вимоги до електронних візуальних дисплеїв
EN ISO 7731	Ergonomics: danger alerts. Ергономіка: попередження про небезпеку
EN ISO 7010/A5	Graphical symbols. Safety colours and safety signs. Registered safety signs. Графічні символи. Кольори безпеки та знаки безпеки. Зареєстровані знаки безпеки
IEEE 1512.1	Common traffic incident management message sets for use by emergency management centers. Загальні набори повідомлень щодо управління дорожньо-транспортними подіями для використання центрами управління надзвичайними ситуаціями
EN ISO 19112	Geographic information. Spatial references by geographic identifiant. Географічна інформація. Просторові посилання за географічним ідентифікатором
EN ISO 19111	Geographic information. Spatial referencing by geographic identifiers. Географічна інформація. Просторове посилання за географічними ідентифікаторами
EN ISO 19118	Geographic information. Spatial referencing by coordinates. Географічна інформація. Просторове посилання за координатами

Додаток В. Професійні назви робіт

Таблиця В.1. Окремі професійні назви робіт, фахівці на яких є корисними для організації заходів в умовах антикризового управління

КОД КП	ЗКППТР	ЄТҚД	ДҚХП	ПРОФЕСІЙНА НАЗВА РОБОТИ
1	2	3	4	5
1229.7				Генеральний менеджер (управитель)
1229.7	24371	-		Голова комісії
1210.1	24380	-		Голова правління
1210.1				Голова ради директорів
1231	21097		1	Головний економіст
1223.1	20735		5, 64	Головний інженер
1232				Директор з управління персоналом
1210.1				Директор виконавчий
1210.1	21450	-		Директор відділення
1229.1	-		76	Директор департаменту

Позначення:

КП – код Класифікатора професій;

ЗКППТР – код Загальносоюзного класифікатора професій, посад та тарифних розрядів;

ЄТҚД – код Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника

ДҚХП – код Довідника кваліфікаційних характеристик працівників

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
1229.1				Директор департаменту організації роботи органів управління фондової біржі
1222.1	21486		5	Директор з виробництва
1231	21489		5	Директор з економіки
1232	21477		5, 1	Директор з кадрових питань та побуту
1233				Директор з маркетингу
1226.1	21483		5	Директор з матеріально-технічного постачання
1226.1	21483		5	Директор з транспорту
2441.2	25351		1	Економіст
2441.2	25359		64, 1	Економіст з договірних та претензійних робіт
2441.2	25368		1	Економіст з планування
2441.2				Економіст з податків і зборів
2412.2	25374		1	Економіст з праці
2441.2	25377		1	Економіст з фінансової роботи
2419.2	25371		1	Економіст із збуту
2441.2				Економіст із ціноутворення
2429	25392	-		Експерт
2432.2				Експерт з питань інтелектуальної власності
2412.2			80	Експерт з регулювання соціально-трудова відносин

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
2412.2	-		80	Експерт з умов праці
2419.2	25393	-		Експерт із зовнішньо-економічних питань
2412.2				Експерт із соціальної відповідальності
2443.2	-	-		Експерт із суспільно-політичних питань
2449,2				Експерт технічний з промислової безпеки
1225	22042		65	Завідувач виробництва
1229.1				Завідувач відділу (у складі управління)
1229.1	21988	-		Завідувач відділу (центральні органи державної влади)
1229.1				Заступник начальника управління (самостійного) – начальник відділу
1229,7			99	Керівник (директор, начальник та ін.) підрозділу (служби, управління, департаменту та ін.) з безпеки (фінансово-економічної, інформаційної)
1229.1				Керівник апарату
1229.1	-	-		Керівник головного управління

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
1229,7			99	Керівник (директор, начальник та ін.) підрозділу (служби, управління, департаменту та ін.) з охорони та безпеки (фізичної та майнової)
1120.1				Керівник головного управління, іншого органу державної виконавчої влади, підвідомчого Кабінету Міністрів України
1229.1				Керівник групи
1210.1				Керівник підрозділу юридичної особи, що здійснює діяльність з управління активами
1120.1				Керівник урядового органу державного управління
1238				Керівник установи (структурного підрозділу) з інтелектуальної власності
1238				Керівник установи (структурного підрозділу) із стандартизації, сертифікації та якості
1231				Менеджер (управитель)
1475.4			5	Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
1475,4				Менеджер (управитель) з маркетингу
1439.8				Менеджер (управитель) з організації ефективного використання енергії (енергоменеджер)
1479				Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг
1477.1			1	Менеджер (управитель) з персоналу
1474				Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку
1475.4				Менеджер (управитель) з постачання
1468				Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері страхування
1467				Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері фінансів
1475.4			1	Менеджер (управитель) із збуту
1475.4			1	Менеджер (управитель) із зв'язків з громадськістю

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
1475.4			1	Менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності
1474				Менеджер (управитель) із комунікаційних технологій
1496				Менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності
1465				Менеджер (управитель) із страхування
1462				Менеджер (управитель) із фінансового лізингу
1469				Менеджер (управитель) із фінансового посередництва
1493				Менеджер (управитель) систем якості
1493				Менеджер (управитель) систем якості в державному управлінні
1483				Менеджер (управитель) у соціальній сфері
1473				Менеджер (управитель) у сфері надання інформації
1471				Менеджер (управитель) у сфері операцій з нерухомістю для третіх осіб
1229.1	23932		80	Начальник (завідувач) підрозділу

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
1222.2	23967	-		Начальник виробництва
1222.2	23901		87	Начальник відділення
1223.2	23898		64	Начальник відділу
1229.3	23898		80, 76	Начальник відділу (місцеві органи державної влади)
1229.1	23898		76	Начальник відділу (самостійного)
1229.1	23898		76	Начальник відділу (у складі управління)
1232	23899		1	Начальник відділу організації праці та заробітної плати
1229.1	-	-		Начальник відділу управління
1229.1	23738		76	Начальник головного управління
1239	24117		1	Начальник господарського відділу
1233	23842		65	Начальник комерційного відділу
1229.3	-		80, 76	Начальник управління
1229.1				Начальник управління (самостійного)
1229.3			76	Начальник управління (у складі головного управління)
2414,2				Професіонал з антикорупційної діяльності

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
2143.2				Професіонал з енергетичного менеджменту
2419.2				Професіонал з інноваційної діяльності
2419.2				Професіонал з інтелектуальної власності
2413.2				Професіонал з корпоративного управління
2412.2				Професіонал з розвитку персоналу
2413.2				Професіонал з торгівлі цінними паперами
2413.2				Професіонал з управління активами
2414.2				Професіонал з фінансово-економічної безпеки
2490				Радник
2419.3			76	Радник (органи державної влади)
1229,1				Радник-начальник головного управління
2414,2				Уповноважений з антикорупційної діяльності
3411				Фахівець з корпоративного управління
3411				Фахівець з управління активами

Закінчення Табл. В.1

1	2	3	4	5
3111				Фахівець з управління енергозбереженням в будівлях
2447.2	-		5*	Фахівець з управління проектами та програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва
2419.2	-	-		Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою
3439				Фахівець із організації захисту інформації з обмеженим доступом
3439				Фахівець із організації інформаційної безпеки
3114				Фахівець інфокомунікацій

Додаток Г. Антикризові заходи фінансової стабілізації (криза 1998 року)

Таблиця Г.1. Перелік антикризових заходів фінансової стабілізації у протидії російській фінансовій кризі 1998 року

Витяг з Постанови Кабінету Міністрів України та Національного банку України від 10 вересня 1998 р. за № 1413.

З метою недопущення неконтрольованого розвитку ситуації на фінансовому ринку, зменшення безпосереднього впливу російської фінансової кризи, вжиття термінових заходів щодо соціального захисту населення Кабінет Міністрів України та Національний банк України постановляють:

Затвердити Антикризові заходи фінансової стабілізації

1. Установити маржу на продаж готівкової іноземної валюти в розмірі плюс-мінус 5 відсотків поточного офіційного курсу Національного банку.

2. Забезпечити більш широке використання національної валюти для оплати імпорту товарів в Україні.

3. Визначати оптимальні параметри коливання обмінного курсу гривні до долара США з урахуванням стану платіжного балансу та навантаження на державний бюджет.

4. Сконцентрувати всі операції з купівлі-продажу безготівкової іноземної вільноконвертованої валюти біржах.

5. З метою запобігання платіжній кризі в банківській системі та забезпечення своєчасних розрахунків за вимогами клієнтів впровадити по кожному конкретному банку розгляд Національним банком питання щодо дотримання на відповідному рівні його ліквідності

6. Обмежити проведення активних операцій банків, які не сформували резервного фонду за кредитами.

Лідерство та антикризовий менеджмент

7. Національному банку організувати продаж готівкової іноземної валюти на аукціонах Української міжбанківської валютної біржі.

8. Забезпечити жорсткий контроль за недопущенням незаконних валютно-обмінних операцій.

9. Забезпечити проведення щоденного моніторингу цін на споживчому ринку та у разі потреби запроваджувати механізм їх державного регулювання.

10. Вжити заходів до припинення та недопущення зговорів суб'єктів підприємництва з метою фіксації (підвищення) цін.

11. Розглянути доцільність встановлення мінімальних граничних цін на цінні папери, що пропонуються для продажу, угоди за якими здійснюються на фондових біржах і на ПФТС, та обсягів цих пропозицій на підставі котирувань за підсумками торговельних сесій (торгів).

12. Заборонити будь-яким юридичним і фізичним особам укладати угоди, віднесені законодавством до фондових деривативів, якщо предметом таких угод є цінні папери, розміщення яких не було здійснене в установленому законодавством порядку.

13. Посилити контроль за недопущенням використання коштів, отриманих від емісії цінних паперів, для фінансування заходів, не передбачених зареєстрованою Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку інформацією про випуск цінних паперів.

14. Посилити контроль за ліквідністю торгівців цінними паперами, вартістю чистих активів інвестиційних фондів та інвестиційних компаній.

* Матеріал підготовлено на основі: «Про затвердження Антикризових заходів фінансової стабілізації: Постанова Кабінету Міністрів України та Національного банку України. [№ 1413-98-п, редакція від 01.04.2005, первинний документ № 1413 від 10.09.1998]»

Додаток Д. Тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції

Тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції (на прикладі російської агресії з 2014 року)

Витяг з Закону* України від 02 вересня 2014 року, № 1669-VII.

Цей Закон визначає тимчасові заходи для забезпечення підтримки суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на території проведення антитерористичної операції, та осіб, які проживають у зоні проведення антитерористичної операції або переселилися з неї під час її проведення.

Стаття 2. Мораторій на виконання договірних зобов'язань та на нарахування пені та штрафів на основну суму заборгованості за кредитними та іншими договірними зобов'язаннями.

Стаття 3. Мораторій на проведення перевірок органами і посадовими особами, уповноваженими законами здійснювати державний нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності.

Стаття 4. Особливості державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. Для осіб, які зареєстровані та переселилися з території проведення антитерористичної операції в період її проведення, реєстрація фізичної особи – підприємця здійснюється державними реєстраторами за адресом тимчасового проживання без вимоги державних реєстраторів реєстраційних служб територіальних органів Міністерства юстиції України в областях та місті Києві наявності реєстрації місця проживання за місцем проведення реєстраційних дій.

Стаття 5. Дія документів дозвільного характеру. Ліцензії та документи дозвільного характеру, видані суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність на території проведення антитерористичної операції, строк дії яких закінчився у період

її проведення, вважаються такими, що продовжили свою дію на період проведення антитерористичної операції.

Стаття 5-1. Особливості діяльності переміщених вищих навчальних закладів. Тимчасово переміщені ЗВО, тимчасово переміщені наукові установи провадять свою діяльність у населених пунктах на підконтрольній українській владі території.

Стаття 6. Звільнення від сплати за користування земельними ділянками держ. та комун. власності. Звільнити суб'єктів господарювання від плати за користування земельними ділянками держ. та комун. власності в населених пунктах згідно з переліками, передбаченими частиною четвертою статті 4 цього Закону.

Стаття 7. Скасування орендної плати за користування державним та комунальним майном і концесійного платежу за право на створення (будівництво) та/або управління (експлуатацію) державним та комунальним майном.

Стаття 8. Мораторій на нарахування пені за несвоєчасне внесення платежів за житлово-комунальні послуги.

Стаття 9. Заходи щодо збереження майна, що знаходиться в іпотеці. Протягом терміну дії цього Закону щодо нерухомого майна, розташованого на території проведення антитерористичної операції, що належить громадянам України (у тому числі фізичним особам – підприємцям) або юридичним особам – суб'єктам малого і середнього підприємництва та перебуває в іпотеці, зупиняється...

Стаття 9-1. Забезпечення реалізації права на спадкування. У разі якщо останнім місцем проживання спадкодавця є населений пункт, на території якого органи держ. влади тимчасово не здійснюють або здійснюють не в повному обсязі свої повноваження, затверджений рішенням КМУ, місцем відкриття спадщини є місце подання першої заяви, що свідчить про волевиявлення щодо спадкового майна, спадкоємців, виконавців заповіту, осіб, заінтересованих в охороні спадкового майна, або вимоги кредиторів.

Стаття 9-2. Забезпечення реалізації права на освіту. Держава створює додаткові можливості для прийому на навчання до вищих навчальних закладів, проходження державної підсумкової атестації та отримання документа державного зразка про повну загальну середню освіту особами, місцем проживання яких є територія проведення антитерористичної операції (на період її проведення).

Стаття 9-3. Особливості оформлення документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України, громадянам, які проживають у зоні проведення антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях або переселилися з такої зони у період проведення відповідної операції та/або здійснення зазначених заходів. Оформлення документів... здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері міграції (імміграції та еміграції), за місцем звернення особи чи її законного представника до уповноважених органів, що здійснюють свої повноваження на території області, в якій проводиться антитерористична операція та/або здійснюються заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях.

Стаття 10. Підтвердження обставин непереборної сили

Протягом терміну дії цього Закону єдиним належним та достатнім документом, що підтверджує настання обставин непереборної сили (форс-мажору), що мали місце на території проведення антитерористичної операції, як підстави для звільнення від відповідальності за невиконання (неналежного виконання) зобов'язань, є сертифікат ТПП України.

* Матеріал підготовлено на основі: Про тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції: Закон України. – Відомості Верховної Ради [№ 1669-VII, 27.12.2019], 2014, № 44, ст. 2040.

Додаток Е. Форс-мажорні обставини

Форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили)*

Витяг зі Статті 14 пункту 2 Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні» за № 671/97-ВР, редакція від 17 березня 2020 року.

Форс-мажорними обставинами (обставинами непереборної сили) є надзвичайні та невідворотні обставини, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов'язків згідно із законодавчими та іншими нормативними актами, а саме: загроза війни, збройний конфлікт або серйозна погроза такого конфлікту, включаючи але не обмежуючись ворожими атаками, блокадами, військовим ембарго, дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, дії суспільного ворога, збурення, акти тероризму, диверсії, піратства, безлади, вторгнення, блокада, революція, заколот, повстання, масові заворушення, введення комендантської години, карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України, експропріація, примусове вилучення, захоплення підприємств, реквізиція, громадська демонстрація, блокада, страйк, аварія, протиправні дії третіх осіб, пожежа, вибух, тривалі перерви в роботі транспорту, регламентовані умовами відповідних рішень та актами державних органів влади, закриття морських проток, ембарго, заборона (обмеження) експорту/імпорту тощо, а також викликані винятковими погодними умовами і стихійним лихом, а саме: епідемія, сильний шторм, циклон, ураган, торнадо, буревій, повінь, нагромадження снігу, ожеледь, град, заморозки, замерзання моря, проток, портів, перевалів, землетрус, блискавка, пожежа, посуха, просідання і зсув ґрунту, інші стихійні лиха тощо.

Поняття «форс-мажор» (фран. *force majeure*) з французької мови на українську перекладається «непереборна сила».

Загалом, у законодавстві під непереборною силою розуміється «надзвичайні та невідворотні обставини за даних умов провадження діяльності» (Цивільний кодекс України).

Згідно з документом «Регламент засвідчення Торгово-промисловою палатою України та регіональними торгово-промисловими палатами форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили)» /Рішення президії Торгово-промислової палати України від 15 липня 2014 року за № 40(3) та нової редакції від 18 грудня 2014 року за № 44(5)/ ТПП є єдиний орган із засвідчення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили) в Україні, що виникають у сферах: зовнішньоторговельних угод та міжнародних договорів України; сільськогосподарських відносин; податкових відносин.

До обставин, дія яких визначається форс-мажором, належать:

- виняткові погодні умови та стихійні лиха (епідемія, сильний шторм, циклон, ураган, торнадо, буревій, повінь, нагромадження снігу, ожеледь, град, заморозки, замерзання моря, проток, портів, перевалів, землетрус, блискавка, пожежа, посуха, просідання і зсув ґрунту, інші стихійні лиха тощо);
- непередбачені обставини, що відбуваються незалежно від волі та бажання Людини (загроза війни, збройний конфлікт або серйозна погроза такого конфлікту, включаючи, але не обмежуючись, ворожими атаками, блокадами, військовим ембарго), дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, дія суспільного ворога, збурення, акти тероризму, диверсії, піратства, безладу, вторгнення, блокада, революція, заколот, повстання, масові заворушення, обмеження комендантської години,

Лідерство та антикризовий менеджмент

- експропріація, примусове вилучення, захоплення підприємств, реквізиція, громадська демонстрація, блокада, страйк, аварія, протиправні дії третіх осіб, пожежа, вибух, тривалі перерви в роботі транспорту тощо);
- умови, що регламентовані відповідним рішенням чи актом державних органів влади, закриття морських проток, ембарго, заборона (обмеження) експорту чи імпорту;
- інше (перелік обставин не є вичерпним).

Не вважається форс-мажорними обставинами (обставинами непереборної сили) /пункт 3.2 Регламенту/ таке: фінансова та економічна кризи, дефолт, зростання офіційного та комерційного курсів іноземної валюти до національної валюти, недодержання/порушення своїх обов'язків контрагентом боржника, відсутність на ринку потрібних для виконання зобов'язання товарів, відсутність у боржника необхідних коштів тощо.

Форс-мажорні обставини мають відповідати таким умовам:

- 1) обставини мають саме надзвичайний характер (мають винятковий характер і перебувають за межами впливу суб'єктів);
- 2) обставини є саме непередбачуваними (їх настання або наслідки неможливо передбачити чи прогнозувати);
- 3) обставини є невідворотними, тобто це неминучість події і/або її наслідків;
- 4) спостерігається причинно-наслідковий зв'язок між обставиною (подією) та неможливістю виконання певної дії.

* Матеріал підготовлено на основі джерела:

Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України. – Відомості Верховної Ради [№ 671/97-ВР, 17.03.2020], 1998, № 13, ст. 52.

Додаток Ж. Таксономія компетенцій лідерства та управління

Англійська версія

Traditional functions.
Open mindedness

1. Problem awareness
2. Decision making
3. Directing
4. Decision delegation
5. Short-term planning
6. Strategic planning
7. Coordinating
8. Goal setting
9. Monitoring
10. Motivating extrinsically
11. Motivating intrinsically
12. Team building
13. Productivity

Task orientation

14. Initiative
15. Task focus
16. Urgency
17. Decisiveness
18. Multitasking

Person orientation

19. Compassion
20. Cooperation
21. Sociability
22. Politeness

Українська версія

Традиційні функції.
Відкритість

1. Усвідомлення проблеми
2. Прийняття рішень
3. Режисура
4. Делегування рішень
5. Короткострокове планування
6. Стратегічне планування
7. Координація
8. Постановка цілей
9. Моніторинг
10. Зовнішня мотивація
11. Внутрішня мотивація
12. Побудова команди
13. Продуктивність

Орієнтація на завдання

14. Ініціатива
15. Спрямованість на завдання
16. Терміновість
17. Рішучість
18. Багатозадачність

Орієнтація на Людину

19. Співчуття
20. Співпраця
21. Комунікабельність
22. Ввічливість

- 23. Political astuteness
- 24. Assertiveness
- 25. Seeking input
- 26. Customer focus
- 27. People reading

Dependability

- 28. Orderliness
- 29. Rule orientation
- 30. Personal responsibility
- 31. Trustworthiness
- 32. Timeliness
- 33. Professionalism
- 34. Loyalty

Open mindedness

- 35. Tolerance of ideas
- 36. Tolerance of ambiguity
- 37. Adaptability
- 38. Creative thinking
- 39. Cultural appreciation
- 40. Technological orientation

Emotional Control

- 41. Composure
- 42. Resilience
- 43. Stress management

Communication

- 44. Listening skills
- 45. Oral communication
- 46. Public presentation
- 47. Written communication

- 23. Політична кмітливість
- 24. Напористість
- 25. Пошук інформації
- 26. Орієнтація на клієнта
- 27. Люди, які читають

Надійність

- 28. Впорядкованість
- 29. Орієнтація на правило
- 30. Особиста відповідальність
- 31. Надійність
- 32. Своєчасність
- 33. Професіоналізм
- 34. Вірність

Відкритість

- 35. Толерантність ідей
- 36. Толерантність до двозначності
- 37. Адаптивність
- 38. Творче мислення
- 39. Культурна оцінка
- 40. Технологічна спрямованість

Емоційний контроль

- 41. Зібраність
- 42. Стійкість
- 43. Управління стресом

Спілкування

- 44. Навички аудіювання
- 45. Усне спілкування
- 46. Публічна презентація
- 47. Письмове спілкування

Developing self and others	Розвиток себе та інших
48. Developmental goal setting	48. Розвивальна цілепокладання
49. Performance assessment	49. Оцінка діяльності
50. Developmental feedback	50. Розвиваючий зворотний зв'язок
51. Job enrichment	51. Збагачення роботи
52. Self-development	52. Саморозвиток
Information management	Управління інформацією
53. Information seeking	53. Пошук інформації
54. Information integration	54. Інтеграція інформації
55. Information sharing	55. Обмін інформацією
Job knowledge	Знання роботи
56. Position knowledge	56. Знання позиції
57. Organization knowledge	57. Організаційні знання
58. Industry knowledge	58. Галузеві знання
Occupational concerns	Професійні проблеми
59. Quantity concern	59. Турбота про кількість
60. Quality concern	60. Турбота про якість
61. Financial concern	61. Фінансова турбота
62. Safety concern	62. Турбота про безпеку
63. Company concern	63. Турбота компанії

Сформовано на основі джерела:

Simonet D. V. Five perspectives on the leadership-management relationship: a competencybased evaluation and integration / D. V. Simonet, R. P. Tett // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2012. – 20(2). P. 199–213. DOI: 10.1177/1548051812467205

Додаток К.
Твердження у координатах
сприймання керівника за шкалою
«Потрібна підтримка на роботі»

1. Надає мені підтримку, необхідну для розвитку на роботі.
2. Показує, що він чи вона дійсно слухає те, що я маю сказати.
3. Намагається зрозуміти мою точку зору, перш ніж висловлювати свою думку.
4. Показує, що він чи вона піклується про мене.
5. Завжди потрібен час, щоб поговорити зі мною.
6. Завжди пояснює мету завдань, які він/вона просить мене виконати.
7. Чітко передає цілі моєї роботи.
8. Показує, що він чи вона цінує мене як особистість.
9. Заохочує мене проявляти власну ініціативу на роботі.
10. Дозволяє мені вибрати спосіб, який я бачу найкращим для виконання своїх завдань на роботі.
11. Надає мені можливості для подальшого розвитку моїх компетенцій.
12. Надає мені зворотний зв'язок, який буде корисним у моїй роботі.

Tafvelin S., Stenling A . (2020) A self-determination theory perspective on transfer of leadership training: the role of leader motivation. P. 72.

Навчальне видання

Войтко Сергій Васильович
Мельниченко Анатолій Анатолійович

Лідерство та антикризовий менеджмент

Підручник

*В авторській редакції
Надруковано з оригінал-макета замовника*

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Свідоцтво про державну реєстрацію: серія ДК № 5354 від 25.05.2017 р.
просп. Перемоги, 37, м. Київ, 03056

Підп. до друку 30.12.2021. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офс.
Гарнітура Times. Спосіб друку – електрографічний.
Ум. друк. арк. 11,39. Обл.-вид. арк. 13,92. Наклад 55 пр.
Поз. 22-1-1-003. Зам. № 21-094.

Видавництво «Політехніка» КПІ ім. Ігоря Сікорського
вул. Політехнічна, 14, корп. 15
03056, м. Київ
тел. (044) 204-81-78



Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент Підручник



Войтко Сергій Васильович

Посада: завідувач кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Освіта вища: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» у 1996 році, спеціальність: «Конструювання та технологія радіоелектронних засобів»

Науковий ступінь: доктор економічних наук

Вчене звання: професор



Мельниченко Анатолій Анатолійович

Посада: проректор з навчальної роботи Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», доцент кафедри теорії та практики управління

Освіта вища: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» у 2002 році, спеціальність: «Адміністративний менеджмент»

Науковий ступінь: кандидат філософських наук

Вчене звання: доцент



Дизайн обкладинки:

© DesignLab.015, 2021

© Dmytro Balashov, 2021