

УДК 316.46(075.8)

## ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Шевченко Ю.В., Сівашенко Т.В.  
Національний авіаційний університет

Визначено феномен лідерства в управлінні потенціалом підприємств у кризових та посткризових умовах функціонування. Проаналізовано співвідношення харизми і еталонної влади в управлінні персоналом підприємства. Розкриті проблеми аддиктивності до влади.

**Ключові слова:** харизма, харизматичне лідерство, еталонна влада, аддиктивність влади, нарцисизм, агресія.

*Лідерство – це функція,  
притаманна групі і формується у групі.*

*Р. Стогділл*

**Постановка проблеми.** Вплив економічної кризи на діяльність всіх без виключення галузей народного господарства як України так і світу в цілому, призвів до ускладнення і раніше постійно зростаючої складності умов функціонування господарюючих суб'єктів та завдань для їхнього персоналу. Функціонування підприємств у кризовий і посткризовий період, вимагають врахування особистості керівника (власника), його харизми в скрутних кризових ситуаціях.

У процесі антикризового управління ситуації, що стрімко змінюються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, вимагають окрім вивчення теорії, ще й дослідження практики менеджменту.

Україна зараз переживає часи кардинальних змін, і представники радянського та пострадянського періоду, які знаходяться «у керма», приймають рішення, які не завжди є гнучкими та не відповідають вимогам суспільства.

«Криза керівного апарату» – цей термін можна віднести якщо не до всіх, то до дуже великої кількості структур влади нашої країни. Вбачається, що в державі має стверджуватися стратегія прискореного, випереджувального розвитку освіти і науки, виробництва і культури, фізичних, інтелектуальних, моральних та інших сил особистості, які забезпечують її самоствердження і самореалізацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стосовно досліджень людського потенціалу досить вірогідно, що лідерство, мотивація і конфліктологія в антикризовому менеджменті виявляються самими популярними темами. Огляд наукових праць із менеджменту показав, що питання управління людськими ресурсами в антикризовому менеджменті все частіше стають предметом наукових досліджень.

Найповніше ці питання розглядаються у роботах таких провідних економістів, як: К. Бланшар, Дж. Максвелл, А. Менегетті, Б. Трейси, Дж. Брайан, Дж. Фейворс, Р. Шарма, Р. Ділтс, Р. Дез, П. Деарлав, Т. Пітерс, А. Діанін-Хавард, Р. Акі, Ф. Хесельбайн, А. Мінделл, Т. Шрайтер, А. Менегетті, В. Шеклтон та росіяни: Чернышев А.С., Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В., Козлов Н.І., Вагін Ігор, Потьомкіна О.Ф., Сельченко К.В., Євтихов О.В., Кондрашов А.П. тощо. Особливо треба відзначити дві роботи Манфреда Ке де Врі «Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту» та «Лідери та шахраї. Все на тему психології лідерства» [2, 3].

**Метою статті** є визначення феномену харизматичного лідерства в управлінні людським потенціалом підприємств у кризових і посткризових умовах.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Багато хто називають керівниками тому, що вони

очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність. Представляється, що увага до феномену лідерства не випадкова, оскільки у більшому або меншому ступені володіти мистецтвом лідерства в кризових умовах функціонування та хоча б основами психології управління наразі виступає необхідною якістю менеджера.

Психологія управління – це «міждисциплінарна» галузь науки, яка вивчає закономірності управлінської діяльності, роль людського та психологічного фактора в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей, процеси інтеграції та зміцнення стосунків між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень [8].

Довгий час психологи й представники соціальних наук вивчали лідерство, у тому числі політичне, і пов'язаний з ним феномен харизми.

За всіх часів існували чоловіки й жінки, яких можна назвати харизматичними людьми. Вони могли надихати людей, вести за собою цілі групи, релігійні організації й навіть цілі нації. Іноді за ними люди йшли навіть на смерть. Й. Сталін, О. Македонський, А. Гітлер, В. Черчилль, М. Ганді, Мати Тереза – от лише деякі особистості, відомі усьому світу й варті уваги [1].

Лідер береється за справу сам, або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу. Це людина, яка конкретно бачить мету та шлях її досягнення, а також має достатньо сил і можливостей це зробити [6].

Харизма в перекладі з грецької мови означає «дарунок, даний зверху», або «божий дар». Харизма – це своєрідна реакція послідовників, яка обумовлена характеристиками особистості лідера і його поведінкою в якійсь конкретній ситуації.

Макс Вебер ще в 1940 році досліджував це поняття. А сьогодні воно привертає увагу психологів, які цікавляться організаційним лідерством.

Дуже серйозно це питання обговорювалося в літературі з психології. Фахівці намагалися з'ясувати, як харизма пов'язана з рисами характеру конкретної особистості. З'ясувалося, що лідерів від «не-лідерів» відрізняють множинні риси: досягнення, честолюбство, енергія, завзятість, ініціатива, чесність і прямота, упевненість у собі, здатність упорядкувати й інтерпретувати великі обсяги різноманітної інформації, знання бізнесу. Але, щоби бути ефективним лідером, треба мати всю низку вищевказаних рис. Більшість фахівців вважає, що харизму слід розглядати як взаємодію або особливий тип відносин між лідером і послідовниками.

Харизматичне лідерство – це здатність змусити звичайних людей поводитись екстраординарно в екстремальній ситуації [5].

Наразі існує три теорії харизматичного лідерства, і кожна з них має свої умови, пропонує свої дані досліджень. До них належать:

1. теорія харизматичного лідерства Хауса,
2. теорія атрибуції Конгера – Канунго,
3. теорія «Я-Концепції» Шаміра.

При цьому практично всі з них ставляться до харизматичного лідерства як до процесу ідеалізації.

Поведінка харизматичного лідера припускає, в першу чергу, управління враженням. Лідер діє часто спеціально, щоб створити враження про свою компетентність у своїх послідовників (або підлеглих), причому враження це не обов'язково носить позитивний характер. Виражається це в таких формах поведінки, як розмова про минулі успіхи, прояв упевненості в собі й зменшення значення невдач, надання особистого позитивного прикладу [3].

Риси харизматичного лідера включають сильну потребу у владі, високу впевненість у собі, переконаність у своїх власних уявленнях. Навряд чи без цих рис з'явиться справжня харизматична особистість.

Часто харизматичні лідери використовують нетрадиційні методи реалізації свого бачення, що приводять до успіху. Після їхнього використання лідеру приписують виняткові майстерність і вміння. Також лідери вміють ризикувати не тільки своєю репутацією, але й статусом в організації. Взагалі, харизматичні лідери – люди неординарні, морально стійкі, морально сильні [5].

Розглянемо харизматичні характеристики лідера:

- енергійність; у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію;
- поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- незалежність характеру;
- гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- адекватне сприйняття похвали щодо своєї особи; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- гідні та впевнені манери поведінки.

Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу, це людина, яка конкретно бачить мету та шлях її досягнення, а також має достатньо сил і можливостей це зробити.

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою і сила впливу. Крім того, формування експертної влади вимагає багато часу [9]. Влада харизми і її вплив поширені у практиці управління.

В принципі, керівник може використати будь-який з розглянутих видів, хоча кожен з них і має певні недоліки. Так, влада, заснована на примусі, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скованість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком використання влади, заснованої на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих.

Обмеженість законної влади як влади, заснованої на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу роботи може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу і експертної

влади, то їх реалізація вимагає наявності у керівника певних якостей [7].

До недоліків еталонної влади можна віднести ампевненість керівника та ймовірність відмови від застосування інших видів влади.

Отже, у класичному розподілі дефініції існує декілька типів лідерів, а саме:

1. Представник – це людина, яка відповідає за свої рішення та вчинки перед вищим керівництвом.
2. Виконавець (особистість) – ц конкретна людина, яка є керівником, тобто лідером на певний час.
3. Під-лідер – це людина, яка має певну незалежну владу, але вона є представником групи та відповідальна перед цією групою.
4. Дійсний лідер – це людина, рішення якої матимуть певні наслідки у майбутньому, яка організує та керує роботою [16].

Виявити потенційних лідерів можна декількома шляхами:

По-перше, це пряме спостереження за особистістю та вивчення думки оточуючих її людей – якщо вона вміє організовувати їх, то безперечно вона – лідер.

По-друге – це тестування. Але, працюючи з тестами, треба зважати на те, що результати тут завжди відносні і суб'єктивні і не можна робити певні висновки, спираючись лише на них. Усі тести ґрунтуються на певному уявленні про те, що таке ідеальний лідер. Скільки тестів, стільки і уявлень. Також тести мають недолік виявляти дрібні несуттєві особливості характеру людини. Так, наприклад, якщо тест показує, що людина асоціальна або невротик, то це може завадити успішному процесу її формування, оскільки тестувальник буде звертати увагу саме на ці риси, хоча насправді – вони були актуальні лише на момент тестування – наприклад, погані настрої або самопочуття.

#### Висновки.

1. Успішне вирішення проблем управлінських людським потенціалом вимагає застосування адекватних стилів управління, чи їх комбінацій. Вдосконалення у менеджерів харизматичних рис.

2. Існують основні фактори, що детермінують реальний стиль лідерства. На відміну від думки, яка просувається численними теоріями лідерства, про те, що лідера висуває сукупність об'єктивних обставин, сучасна практика лідерства говорить про домінування особистості лідера й формування ним основи для успіху бізнесу.

Ідеалістичні уявлення про соціально відповідального, людяного, що служить високим цілям і розділяє загальноприйнятні людські цінності лідера, вкрай рідко відповідають образу реального малосимпатичного, жорсткого, егоїстичного й прагматичного лідера сучасних успішних компаній. Низка сучасних досліджень аргументовано підтверджують цю тезу.

Лідер, відповідний до привабливих концепцій типу «ідеальний лідер», у край рідко приводить на практиці бізнес до успіху навіть у середньостроковій перспективі. Напроти, у сучасній турбулентному (погано передбачуваному) середовищі бізнесу «ідеальні» лідери часто призводять компанії до краху притому, що їхні вкрай «несимпатичні» колеги-конкуренти домагаються істотних і незаперечних успіхів навіть в умовах перманентної кризи.

Сучасна практика бізнесу нерідко спростовує широко розповсюджену оману про необхідність яскравого лідера для успіху компанії, хоча, безумовно, об'єктивна потреба в талановитих лідерах існує.

Портрет реальних успішних лідерів, описуваний підлеглими цих лідерів, найчастіше ви-

глядає антиподом устояним ідеалам, створеним у головах дослідників, які винайшли численні теорії лідерства.

Аналіз історій бізнес-успіхів і невдач підтверджує зазначені тези сучасними реальними ефективними лідерами практично в усіх областях діяльності: у бізнесі, політиці, мистецтві. Портрети й біографії цих людей чи навряд викличуть симпатії в більшості людства.

3. Розвиток освіти та особистості є стратегічним ресурсом подолання кризових процесів, покращення людського життя, затвердження національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності української держави на міжнародній арені. Вона є однією з найголовніших умов прориву нашого інтелектуального і виробничого потенціалу на світовий ринок високих технологій. Сучасне суспільство усвідомлює, що основним джерелом науково-технічного і соціального прогресу стає творча особистість, харизматичний лідер.

4. Проблема аддиктивності до влади є набагато складнішою, ніж це зазвичай прийнято вважати.

**Перспективи подальших розробок у даному напрямку.** Стосовно до особистості найбільш імовірними напрямками психології управління є розвиток теорій лідерства і мотивації до лідерства, як вважає Манфреда Ке де Врі автор книги «Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту» [2].

Феномен харизматичного лідерства залишається ще не мало дослідженими. Наразі втрачені ілюзії щодо канонізованого портрета сучасного лідера. Реальний дієвий лідер – інший. Наразі необхідна демістифікація лідерства. Наразі наука менеджменту опрацювала декілька теорій лідерства, проте необхідні дослідження їх застосування в кризовій управлінській ситуації. Необхідне уточнення ролі лідера в розбудові корпоративної культури в цілому та конкретному етапі життєвого циклу підприємства зокрема.

Отже, для відповіді на це питання необхідно уявляти проблемне поле лідерства.

Таким чином, на організаційному рівні найбільш актуальними для розробки напрямками теорії лідерства є уточнення ролі лідера в побудові корпоративної культури і управлінні нею, а також залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу організації.

Ці проблеми окреслені в книзі Е. Шайна «Організаційна культура і керівництво», проте, ряд питань поки не знайшов переконливих відповідей [17].

Вбачаються також перспективними дослідження наукових обґрунтувань стратегії прискореного, випереджувального розвитку освіти і науки, виробництва і культури, фізичних, інтелектуальних, моральних, харизматичних та інших якостей менеджерів (як особистостей), які забезпечать її самоствердження і самореалізацію.

#### Список літератури:

1. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография. – 2-е изд. / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К.: Укр. ассоциация управления проектами, 2000. – 368 с.
2. Ке де Ври Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise / М. Ке де Ври. – М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 276 с.
3. Ке де Ври Манфред. Лидеры и мошенники. Эссе на тему психологии лидерства: пер. с англ./ М. Ф. Р. Кете де Вриес. – М.: Акваринариновое издание, 2008. – 184 с.
4. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
5. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій/ Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навчальний посібник/ Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
7. Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, Т. О. Дяченко. – К.: Освіта України, 2011.
8. Скібіцька Л. І. Роль лідера команди в управлінні людським потенціалом організації у кризових умовах / О. М. Скібіцький, Л. І. Скібіцька // Управлінські інновації (збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету). – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 328 с. – С. 48-58.
9. Адлер Альфред. Индивидуальная психология как путь к познанию и самопознанию человека. – К.: «Наука жить», 1997.
10. Маслоу А. Мотивация и личность / Перевод А. М. Татлыбаевой. – СПб.: Евразия, 1999.
11. Ницше Фридрих. Воля к власти: опыт переоценки всех ценностей. – М.: «REFL-boog», 1994. – 352 с.
12. Фрейд З., Буллит У. М. Представления о мотивах и личности в психоанализе. – М.: ИГ «Прогресс», 2000. – С. 22-48.
13. Альтман Г. Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», 1999. – 272 с.
14. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Изд.-во «Альпина Паблишер», – 2012.
15. Яхонтова Е. С. Социальные технологии оптимизации потенциала управленческого лидерства: диссертация ... доктора социологических наук : 22.00.08. – Москва, 2004. – 397 с. : ил. РГБ ОД.
16. Warren Bennis. Reinventing Leadership. – Cambridge, 1992. – С. 46-60.
17. Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership, N.Y., 1992.
18. Райгородский Д. Я. Психология я психоанализ власти. Т. 2. Хрестоматия / Д. Я. Райгородский- Самара: Издательский Дом "ВАХРАХ", 1999. – 576 с.
19. Канджеми Дж. П., Ковальски К. Дж. Психология современного лидерства: Американские исследования / Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски. – М.: Издательство: Когито-Центр, 2007. – 288 с.

Шевченко Ю.В., Сивашенко Т.В.  
Национальный авиационный университет

## ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

Определен феномен лидерства в управлении потенциалом предприятий в кризисных и посткризисных условиях. Проанализировано соотношение харизмы и эталонной власти в управлении персоналом предприятия. Раскрыты проблемы аддиктивности к власти.

**Ключевые слова:** харизма, харизматическое лидерство, эталонная власть, аддиктивность власти, нарциссизм, агрессия.

Shevchenko Yu.V., Sivashenko T.V.  
National Aviation University

## CHARISMATIC LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT ENTERPRISE POTENTIAL

### Summary

Certain the phenomenon of leadership in the management of enterprises potential in crisis and after it. The correlation of charisma and standard power in the HR- management of enterprise is analysed/ The problems of addictivity to power are exposed.

**Keywords:** charisma, leadership, standard power, addictivity to power, narcissism, aggression.

УДК 330.1:37.014.3

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Шестаковська Т.Л.

Чернігівський державний інститут економіки і управління

У статті автор звертає увагу на необхідність функціонування системи економічної безпеки закладів освіти в умовах транскордонного співробітництва. Розглянуто основні завдання та принципи функціонування системи економічної безпеки закладів освіти в контексті транскордонного співробітництва, які передбачають особливості функціонування системи економічної безпеки держави та діяльності закладів освіти в сучасних ринкових умовах господарювання. Обґрунтовано проблеми розвитку ринку освітніх послуг та необхідність розробки організаційно-економічного механізму забезпечення освітніх послуг в умовах функціонування системи економічної безпеки закладів освіти. Запропонований організаційно-економічний механізм, перш за все, передбачає структуру фінансової складової, як основу функціонування будь-якої організації.

**Ключові слова:** система освіти, економічна безпека, транскордонне співробітництво, економічна безпека освіти, ресурсне забезпечення.

**Постановка проблеми.** Функціонування ринкових відносин у системі освіти потребує нових підходів до формування розвиненого і безпечного ринку освітніх послуг, який повинен сприяти кадровому забезпеченню економіки країни в умовах транскордонного співробітництва. Перебуваючи в постійній динаміці, освітні послуги реагують на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючись до її мінливих потреб, і разом з тим, активно впливають на стан самого середовища. Роль освіти в цілому, і професійної освіти зокрема, дуже значна в забезпеченні розвитку економіки та стабілізації транскордонних відносин. У цьому контексті освіта розглядається як необхідна умова соціальної, економічної та національної безпеки.

Держава продовжує виступати гарантом загальнодоступності освіти, свободи, демократизму управління і автономності освітніх установ, що відображено в законодавчих та нормативних актах, які формують державну політику в сфері освіти. Однак, зниження ефективності державного регулювання системи освіти, недофінансування потреб освітніх установ, падіння престижу педагогічної праці і відтоку кваліфікованих кадрів призвели до

слабкості формування ринку освітніх послуг і підвищення рівня загроз в його розвитку. Такий стан спонукає до зниження соціальної захищеності учнів та погіршення умов організації освітнього процесу, а також до обмеження можливостей громадян на рівний доступ до освіти. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки ринкових і державних механізмів зниження загроз економічній безпеці в умовах включення національної освіти в світовий ринок освітніх послуг, налагодження транскордонного співробітництва та розвитку цього ринку в країні. Тим більше, коли в країні теоретичні проблеми формування ефективної системи забезпечення економічної безпеки ринку освітніх послуг ще недостатньо розроблені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти зазначеної теми, з різним ступенем глибини, досліджувалися багатьма зарубіжними і вітчизняними економістами, соціологами, філософами. Проте більшою мірою проблеми освіти в Україні довгий час були предметом педагогічної науки. Це було природним наслідком такого функціонування освітніх установ, адже питання економіки вирішувалися окремо від досліджува-