

ність банківської системи погіршується, а саме відбувається відтік депозитів, кредити не надають, що сприяє дефіциту обігових коштів у реальному секторі економіки. Тому антикризове управління банківським сектором національної економіки, негайно мають здійснювати законодавчі, виконавчі та контролюючі органи влади.

На нашу думку, щоб банківський сектор економіки України вийшов із кризи потрібно:

- відновити довіру населення до банківської системи;
- запобігати поширенню неправдивої та негативної інформації про банки через ЗМІ;
- узаконити бартерні розрахунки між банком та його клієнтами (тобто надати законні підстави позичальникам банків розраховуватися товарами з банками, і банкам розраховуватися за вклади також товарами за згодою сторін);
- стимулювати утворення фірм, які б займалися секюритизацією боргів перед банками, що б покращило ліквідність банківської системи (тобто перетворювати заборгованість перед банками на ліквідні цінні папери);
- удосконалити аналіз фінансового стану суб'єктів, які подали заявку на отримання кредитних коштів.

Отже, для того, щоб позбутися економічної кризи в Україні спочатку потрібно оздоровити національну банківську систему. Це можна виконати за рахунок істотних змін в економічній політиці держави та узгодженої антикризової програми.

Література

1. **Олег Білорус** Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму // [Інтернет ресурс].
2. **Лігоненко Л.О.** Антикризове управління підприємством : підручник. – К. : Національний торговельно-економічний університет, 2005. – 125 с.
3. **Штангрет А.М.** Антикризове управління підприємством : підручник. – Львів : Українська академія друкарства, 2008. – С. 64-65.
4. **Павлов Р.А.** Рання діагностика банкрутства в системі антикризового регулювання банківського сектору національної економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4 (70). – 2007. – 107 с.
5. **Володимир Міщенко, Анжеліка Сомик**, Ліквідність банківської системи України: сучасний стан, чинники та напрямки підвищення ефективності регулювання // Вісник НБУ. – січень 2009. – 34 с.
6. **Микола Пацера**. Світова фінансова криза та її наслідки для банківської системи України // Вісник НБУ. – січень 2009. – 19 с.
7. **Ірина Кравченко, Грант Багратян**. Криза та регулювання фінансової системи: уроки та перспективи // Вісник НБУ – січень 2009. – 22 с.

УДК 330.341.1

*Аспір. С.С. Тригоб'юк¹ – НУ "Львівська політехніка",
Інститут економіки і менеджменту*

ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНОМУ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

Розглянуто теоретичні аспекти лідерства в контексті розвитку стратегічного планування. Проаналізовано основні якості лідерів у сучасному світі, виявлено тенденції розвитку лідерства, запропоновано розроблення системи лідерства. Наведено основні кроки для її формування в організації.

¹ Наук. керівник: проф. Ж.В. Поплавська, д-р екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

*Post-graduate S.S. Trygob'yuk – NU "Lviv's'ka Politekhnik",
Institute of economy and management*

Leadership in modern strategic planning

The theoretical aspects of leadership are considered in the context of development of the strategic planning, basic qualities of leaders are analysed in the modern world, found out progress of leadership trends, development of the system of leadership is offered in organization, basic steps are resulted for its forming in organization.

Постановка проблеми. Сучасні кризові явища, які охопили світову економіку і поширилися на українську, спричинені, зокрема, і проблемою лідерства. Розвиток лідерства особливо актуальний в період фундаментальних змін, невизначеності, непрогнозованості внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Планові формалізовані дії не можуть бути адекватною реакцією на виклики сучасного світу. Потрібні швидкі рішучі кроки, що мають генерувати та реалізовувати лідери, що опираються на стратегічне мислення.

Постановка завдань. Предметом дослідження цієї роботи буде лідерство у контексті вдосконалення стратегічного планування. Спробуємо простежити тенденції розвитку лідерства в сучасних умовах, виявити основні здібності, якими мають володіти нові лідери, визначити їхню роль у створенні та реалізації стратегії, а також запропонувати систему формування лідерства в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами лідерства займаються в різних галузях науки: політології, психології, соціології, військовій справі, зокрема, й у менеджменті. Сфера вивчення лідерства є на стику різних дисциплін. Це потрібно враховувати для отримання цілісної картини щодо лідерства та його використання для досягнення поставлених завдань, особливо стратегічних. Зазвичай теоретичні пошуки стосуються самого предмету лідерства, його особливостей, завдань і функцій.

Марвін Бауер (Marvin Bower), наприклад, вважає, що лідерство – це прийняття на себе відповідальності за всю компанію для досягнення вагомих результатів. Він наголошує, що формальну владу буде замінено лідерством. Стара система управління, що опиралася на фіксовані повноваження буде не ефективною, натомість бізнесом керуватиме група лідерів. До лідерів Марвін Бауер відносить осіб, які ставлять завдання та надихають своїх послідовників для досягнення встановленої мети. Лідер, на його думку, обов'язково має користуватися авторитетом і повагою [1].

Як зазначають Цун-Ян Сі та Сара Їк (Tsun-yan Hsieh and Sara Yik), лідерство є точкою відліку стратегії. Вони розрізняють поняття ефективного менеджера та справжнього лідера, зазначаючи, що ефективні менеджери досягають передбачуваних результатів, натомість лідери створюють прорив в управлінні, генерують нові ідеї. Лідерство в компанії опирається лише на 3-5 % осіб від загальної кількості працівників [2]. Б. Карлоф, С. Седерберг акцентують на основній ролі лідерства, яка полягає не в генеруванні, а саме в реалізації стратегії, адже потрібно переходити від планування і контролю – до навчання і підтримки [3, с. 182].

Г. Мінцберг запропонував виділити в окрему школу (так звану, когнітивну) підхід до стратегічного планування, який ґрунтується на важливій ролі керівника організації, який має бути також і лідером, прикладом для наслідування, головним творцем стратегії, натхненником і провідником у її реалізації. Недоліком цього підходу є велика роль суб'єктивізму, залежність всієї організації від особистості керівника-лідера. Хоча, з іншого боку, це може бути і плюсом, якщо керівник організації володіє системним, стратегічним мисленням і має високі організаторські здібності.

І. Франкєвіч має таке тлумачення лідерства, як емоційного залучення людей. Питання лише в тому, чи може емоційність бути керованою і стати продуктивним ресурсом зростання, розвитку успішної організації [4]. Для цього він пропонує створювати систему лідерства.

Менш дослідженими залишаються проблеми побудови системи управління компанією на основі лідерських команд, а також гармонізації завдань всієї організації та окремих працівників-лідерів. Залишається дискусійним питання якості лідера в новому конкурентному середовищі, його цінностей, особливо – у період кризових явищ у глобальній економіці, політиці, культурі.

Виклад основного матеріалу. У ХХ ст. стратегічне планування розглядалося як створення формалізованих стратегічних планів, які описували весь процес реалізації стратегії. Менеджери зобов'язані були лише виконувати раніше заплановане, чітко дотримуючись встановлених інструкцій. Епоха перманентних змін показала непридатність такого підходу. Потрібно було підвищити рівень адаптованості до нових умов, зробити організацію більш мобільною. У такій ситуації лідери з великим багажем досвіду, розвиненим стратегічним мисленням можуть докорінно змінити ситуацію. Лідери не народжуються за короткий проміжок часу. Проблема формування і використання лідерського потенціалу належить до стратегічних завдань будь-якої компанії.

Лідерство і влада – нерозривно пов'язані поняття. Завжди, коли говоримо про лідерство, маємо на увазі певний вплив над іншими – чи то формальна, чи неформальна влада. Не завжди людей, які мають владу можна назвати лідерами, хоча завжди справжній лідер має владу над іншими. Формальна влада керівників опирається на делегованих повноваженнях, натомість влада лідера ґрунтується на особистих здібностях і професійних знаннях. На нашу думку, влада та лідерство – це не авторитаризм, а передусім, підкорення і служба. Сучасний світ живе під значним впливом американських шкіл менеджменту, які вважають, що завжди потрібно прагнути лідерства, керуючись його зовнішньою привабливістю, адже це дає змогу підкорювати інших, виявити свою зверхність. Ті, хто прагнуть лідерства – рідко його отримують. У такому випадку можна здобути владу, але не лідерство. Варто відзначити, що лідер – це швидше слуга, помічник. Чим швидше буде це усвідомлення, тим швидше змінюватиметься організація.

Нове конкурентне середовище диктує нові вимоги до сучасних лідерів. За результатами дослідження Центру креативного лідерства США (Center for Creative Leadership), керівникам у найближчому майбутньому доведеться зіткнутися із збільшенням складності змін як усередині самих організацій,

так і поза компаніями. Фахівці CCL виділили такі основні тренди лідерства: 1) збільшення рівня складності нових завдань; 2) інноваційна революція; 3) співпраця націй; 4) мистецтво віртуального лідерства; 5) удосконалення тайм-менеджменту; 6) автентичність як найвища цінність; 7) фізичне здоров'я лідерів [5]. На розвиток лідерства в майбутньому найбільший вплив матимуть глобалізація і зміни внутрішньої структури організацій. Ключовим трендом є перехід від автократичного стилю управління до демократичного, а також негайного зворотного зв'язку.

Щоб відповідати викликам нової економіки сучасний лідер має володіти такими рисами: екстраверсійність, рішучість, критичність, чутливість, багатий досвід і терпеливе ставлення до помилок, орієнтованість на результат, сміливість, впевненість, свобода від стереотипів, харизматичність. Однозначно, такої людини з усіма цими рисами не існує, але справжній лідер завжди буде прагнути до ідеалу. Лідер може зосереджувати усю філософію компанії. З мети, прагнень лідера, його життєвого принципу, внутрішніх цінностей і переконань можна сформулювати місію організації, яка вже не буде якоюсь абстрактною, а більш конкретною і зрозумілою, та втілюватиметься в реальній поведінці. Лідери потрібні як символи загальної ідеї, для мобілізації енергії спрямованої на спільну мету.

Завдання лідера мають бути гармонізовані з метою компанії. Потрібно шукати, за допомогою яких інструментів можна передавати ідеали, цінності, місію лідера до інших. Для вирішення цієї проблеми Х. Рамперсад пропонує універсальну систему показників – концепцію, в основі якого є індивідуальність людини. Універсальна система показників – систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, спрямований на зростання результатів діяльності працівників та організації [6, с. 26].

Система лідерства в організації може бути як альтернатива типовим організаційним структурам і як доповнення, удосконалення до них. Розглянемо систему лідерства в організації. Серед лідерів не має бути традиційної ієрархії. Ієрархія залежить від ступеня відповідальності. Лідер з більшою відповідальністю не може дати вказівку лідерові з меншою відповідальністю, він може лише допомогти йому зрозуміти, як треба діяти, як досягти поставленої мети. Основна відмінність у відповідальності виникає в доступності до інформації, рівні знань і компетенції, частково, традицією [4].

Наведемо такі кроки щодо формування системи лідерства в організації:

- пояснення філософії управління певної організації;
- формулювання і доведення до кожного, що ж фірма від нього очікує;
- зміна моделі поведінки керівництва:
 - чітка та неухильна відповідність слів і справ. Кожен, навіть щонайменший відступ від цього правила, відкидає всіх назад;
 - готовність показати приклад, навчити;
 - неприпустимість оцінки співробітників;
 - ввічливість в будь-яких ситуаціях, неприпустимість образ;
- роз'яснення всім місії, бачення, стратегічних завдань організації. Без знання і розуміння основ корпоративної культури працівник не може бути лідером,

інакше є небезпека, що буде дисбаланс між організаційними й особистими завданнями організації;

- відкритість і доступність до потрібної інформації;
- створення системи, в якій всі рішення ухвалюють колегіально з урахуванням думки кожного, в ході чітко організованої дискусії [4].

Система лідерства має базуватися на демократичному стилі управління. У середовищі вільного висловлення думок кожного може виникнути унікальна ідея, що у майбутньому створить додаткову конкурентну перевагу для організації. Коли компанія опиратиметься на лідерів, між якими буде налагоджена взаємодія, і коли керівник буде виступати в ролі провідника, модератора, то можна досягти істотних результатів.

Висновки. Нова парадигма лідерства повинна бути профілактичною, а не лікувальною. Для розвитку організації кожному потрібно дати змогу діяти, реалізовувати сповна свій потенціал, таким чином з'являтимуться нові лідери. Результати роботи лідерських команд будуть виражені і в створенні адекватних зважених стратегічних управлінських рішень, і в ефективній реалізації стратегії.

Перспективи подальших досліджень. Для реалізації стратегічних завдань підприємства треба і надалі вдосконалювати систему лідерства в компанії. Залишається ще багато питань, які потрібно й надалі вивчати, а саме, як стимулювати формування нових лідерів, креативних лідерських команд, як вибудувати механізми управління ними. Також варто дослідити природу становлення лідерів, вдосконалювати вимоги та вивчати здібності, якими мають володіти лідери у новому конкурентному середовищі. Дуже важливим завданням є створення сприятливих умов в організації для реалізації усього потенціалу лідерів і дослідження їхнього впливу на інших працівників.

Література

1. **Marvin Bower** Developing leaders in a business. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.mckinseyquarterly.com/Governance/Leadership/Developing_leaders_in_a_business_237.
2. **Tsun-yan Hsieh and Sara Yik.** Leadership as the starting point of strategy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in_Practice February 2005.
3. **Карлоф Б., Седерберг С.** Вызов лидеров : пер. со швед. – М. : Изд-во "Дело", 1996. – 352 с.
4. **Финдельман Г.Н.** Характерные черты лидера в менеджменте. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm123.html>. 26.05.2006.
5. **10 мировых трендов по лидерству** // Журнал "Стратегии", 2008. – № 3.
6. **Рамперсад Х.** Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность : пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

УДК 336.012.23

*Доц. Л.Є. Фурдичко, канд. екон. наук; О.В. Стецків;
І.І. Лютан – НУ "Львівська політехніка"*

НАПРЯМКИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено сутність поняття "фінансовий стан підприємства", а також розглянуто оцінку як один з найбільш значущих етапів процесу управління фінансовим ста-