

Боротьба з нелегальною міграцією, що, безумовно, вносить свій "вклад" у злочинність м. Донецька, повинна здійснюватися за трьома напрямками. Перший напрямок — ефективна діяльність прикордонних військ з метою недопущення незаконного в'їзду на територію країни. Крім того, діяльність професійних злочинців — "гастролерів" була б істотно ускладнена перетворенням "прозорих" меж України в "непрозорі". Другий напрямок — мобілізація роботи міліції, СБУ і міграційних служб, у завдання яких входить виявлення нелегальних мігрантів і їх депортація. Для цього необхідно ввести до критерію ефективності роботи цих органів кількість виявлених нелегальних мігрантів. Третій напрямок — це етап оформлення віз. Необхідно пред'являти до іноземних громадян більш жорсткі вимоги, і у випадку будь-яких порушень відмовляти їм у праві в'їзду в країну.

1. Курс демографії. — М., 1985. — С.161.
2. Антонян Ю.М. Социальная среда и формирование личности преступника. — М., 1975. — С.132-133.
3. Криминология. — М., 1977. — С.709
4. Бабаев М.М., Кузнецова Э.В., Урланис Б.Ц. Влияние демографических процессов на преступность. — М., 1976. — С.14.
5. Донецкая область в цифрах в 1997 году: Стат. сборник №10/118. — Донецк, 1998. — С.194.
6. Міграційна служба // Міліція України. — 1997. — №2. — С.15.
7. Якобчук З. Нас не 52 мільйони // Іменем Закону. — 1998. — 20 травня.
8. Комсомольская правда. — 1998. — 3 апреля.
9. Якобчук З. Вказ. праця.
10. Скрипник О. Пресс-центр СБУ. "Наїзд" нелегалів на кордон // Іменем Закону. — 1998. — 20 травня.
11. Криминология / Под ред. А.И. Долговой. — М., 1997. — С.713.
12. Антонян Ю.М. Социальная среда и формирование личности преступника. — М., 1975. — С.137.
13. Криминология / Под. ред. А.И. Долговой. — М., 1997. — С.714.
14. Высоцкий А. Дети нашего города // "Московский комсомолец" в Донбассе. — 1998. — 4 июня.

*Надійшла до редакції 4.03.99 р.*

*ОХОТНИКОВА О.М.*

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В умовах антикризового менеджменту яскравим вираженням відповідальної дії керівника є спрямованість на оптимальне співвідношення факторів ефективної стратегії діяльності організації, соціальних, професійних та інди-

відувально-особистісних цінностей керівника з етапами антикризового менеджменту, стратегія якого передбачає посилення його соціально-правової відповідальності в діалектичному зв'язку з характером та особливостями кризових явищ, що виступає як міра вільного прояву соціальним суб'єктом свого обов'язку та права вибрати за конкретних умов оптимальний варіант формування відносин до своєї діяльності на підставі урахування актуальних потреб суспільства [1].

На підґрунті проведеного аналізу особливостей діяльності ефективного керівника в макро-, мікро-, мезо-соціальних та особистісному середовищі нами запропоновані практичні рекомендації щодо посилення його відповідальності, серед яких важливе місце відводиться структуруванню організаційних задач [2].

Значна роль у цьому процесі приділяється необхідності прояву турботи щодо умов праці та підтримки прагнення підлеглих до досягнення цілей організації. Ефективним є також залучення керівником підлеглих до планування стратегії діяльності організації. Разом з тим, оскільки ефективність стилю управління керівника носить ситуаційний характер, то він не може застосовувати якийсь один стиль, а повинен залучати різноманітні методи, які оптимально орієнтовані на вирішення конкретної задачі.

Ефективний керівник повинен використовувати всі засоби, спрямовані на посилення своєї відповідальності та прагнути до прийняття та реалізації управлінських рішень, які б не порушували прав підлеглих, були б справедливими та базувалися на засадах високого морально-етичного рівня.

Слід зазначити, що аналіз особливостей діяльності ефективного керівника базувався на розробленій нами структурі відповідальності, яка удосконалена шляхом введення нових рівнів вибору управлінського рішення та компонентів відповідально важливої діяльності, що логічно пов'язана в алгоритмі структури і має п'ять таких основних рівнів вибору управлінського рішення: інструментально-корегуючий, пізнавальний, аксіологічний, мотиваційний, практичний та компоненти, основними з яких є заходи впливу на суб'єкт, усвідомлення об'єктивної необхідності, реалізація вимог суспільної необхідності, стиль та індивідуальні цінності керівника, його матеріальна зацікавленість, етичні нормативи, корпоративні цінності, можливість прояву свободи вибору, що розміщені на відповідних рівнях структури.

Одним з найважливіших аспектів посилення соціально-правової відповідальності керівника є його ціннісні орієнтації, які, як свідчить світова практика, настільки важливі для сучасної управлінської діяльності, що для їх реалізації та підтримки має сенс певна цілеспрямована ротация управлінських кадрів.

Сукупність деяких розглянутих нами цінностей, орієнтація на які необхідна відповідальному керівнику в зв'язку з етапами антикризового менедж-

### Співвідношення ціннісних орієнтацій керівника з етапами антикризового менеджменту

Етапи антикризового менеджменту	Цінності керівника									
	соціальні				професійні			особистісні		
	дотримання морально-етичних норм	пошук поваги та визнання	відсутність соціальних конфліктів	взаємодія спілкування з партнерами	освіта за фахом	досвід професійної діяльності	здібність до професійного ризику	інтелект	талант	самоконтроль
розпізнання кризи			■							
допередження кризи							■			
підтримка життєдіяльності організації	■		■				■			
вихід із кризи							■			
стабілізація наслідків кризи	■		■				■			

Примітка.



- достатньо значний вплив
- вплив має місце
- вплив не має вирішального значення

Враховуючи вплив ціннісних орієнтацій керівника на вихід організації з кризи, одними із головних складових професійно-психологічного образу керівника, на наш погляд, повинні бути орієнтація на професійну діяльність, талант менеджера, які сприяють посиленню його відповідальності. Разом з тим, успішному виходу із кризи сприяють освіта керівника за фахом, спілкування з партнерами, відсутність соціальних конфліктів, здібність до професійного ризику. Певною мірою впливають на вихід із кризи наявність у керівника орієнтації на такі цінності, як самоконтроль, пошук поваги та визнання.

Всі вищезазначені цінності керівника дозволяють активізувати додаткові ресурси організації і стабілізувати її позитивні тенденції. Можливість їх реалізації значною мірою залежить від ступеня відповідальності керівника.

Особливу увагу слід надати культурі управлінської діяльності в умовах кризових ситуацій, яка є важливим фактором посилення соціально-правової відповідальності керівника. Саме тому дослідження особливостей підвищення культури керівника, а також механізмів її формування є актуальним, оскільки вони пов'язані загальною стратегією антикризових ідей та мають реформаторський характер. До головних причин, що викликають гостру потребу розробки та втілення нового культурного обліку керівника, відносяться зміни ідеологічної основи управлінської діяльності, руйнування адміністративно-командної системи управління, реформування культурно-правових відносин у

суспільстві, подальше втілення демократичних принципів управління.

Суттєвим фактором становлення і розвитку управлінської культури, що сприяє виходу з кризи, є розробка таких етичних нормативів, впровадження яких повинно обов'язково стати важливим елементом у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, забезпечити поліпшення характеристик етичної поведінки керівника, особливості якої суттєво відрізняються від стандартів поведінки в стабільний період. Як показує досвід розбудови державності, поведінка керівника часто визначається такими явищами, як криза кредитно-грошової політики, державний протекціонізм, відсутність сформованої етики.

До факторів, які загострюють кризову ситуацію в організації, можна віднести полінаціональність колективу працівників, що потребує високого рівня етичної відповідальності та культури керівника. Вірогідність етичних помилок і помилок суджень відносно представників різних національностей та виробничих груп може стати високою, якщо увага керівника до етики не буде покладена в процесі реалізації певних антикризових заходів [3]. Це дозволить встановити прогресивні етичні принципи, свідомо виконувати їх, знизити рівень невизначеності в мікро- чи макросоціальному середовищах [4] та погрозою і руйнування в період кризи. Такий підхід був застосований провідними корпораціями в кризовий період свого функціонування, які здійснили конкретні заходи щодо втілення етики в свою практику [5].

Враховуючи важливість етичних нормативів в умовах кризи при формуванні культури керівника, діючим заходом підвищення показників етичних нормативів може бути удосконалення системи навчання етичній поведінці керівника, що дозволяє йому досягти такого рівня, при якому він міг бути реалізованою моделлю певної етичної діяльності. Завдяки їй організація буде мати можливість не тільки підвищити ефективність своєї діяльності, а й забезпечить посилення відповідальності керівника, яка є важливим чинником антикризового менеджменту.

Оцінку персоналу також можна проводити за розробленим нами узагальненим алгоритмом прийняття рішення стосовно професійної здатності етики управлінської діяльності з використанням методики оцінки персоналу [6].

Згідно цієї методики, в N-мірному просторі етичних нормативів на основі попередньо вибраної міри близькості розраховуємо відстань  $P(A, E)$  між еталоном нормативом  $E(n)$  і тим, що проявляє керівник  $A(n)$ :

$$P(A, E) = |a_1 - e_1| + |a_2 - e_2| + \dots + |a_n - e_n|.$$

де  $a_n$ ,  $e_n$  — відповідно значення  $A$  та  $E$ .

Після цього приймають рішення шляхом порівняння величини  $P(A, E)$  з порогом  $\Pi(A, E)$ . Якщо  $P(A, E) < \Pi(A, E)$ , то робиться висновок про професійну нездатність керівника з етичної поведінки. Якщо  $P(A, E) > \Pi(A, E)$ , то

той, кого тестують. відповідає етичним нормативам і має достатньо високий рівень етики керівника.

Великий вплив на формування особливостей культури управлінської діяльності в умовах кризових ситуацій мають корпоративні цінності, що формують культуру, образ і основне призначення організації та відображають соціальні цінності суспільства [7].

Таблиця 2

Фірма	Основні корпоративні цінності
SONY	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення загальної культури і національного статусу.</li> <li>2. Заохочення індивідуальних здібностей і виробництва.</li> <li>3. Іноваторська діяльність.</li> <li>4. Удосконалення культури управлінської діяльності.</li> </ol>
MERCK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення корпоративної соціальної відповідальності.</li> <li>2. Постійне удосконалення культури управлінської діяльності.</li> <li>3. Чесність і справедливість.</li> <li>4. Використання прибутку на користь людства.</li> </ol>
PHILIP MORRIS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заохочення індивідуальної ініціативи.</li> <li>2. Право на свободу вибору.</li> <li>3. Посилення загальної культури.</li> <li>4. Кожному працівнику відповідно його праці.</li> <li>5. Удосконалення культури управлінської діяльності.</li> </ol>
NORDSTROM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бездоганність репутації.</li> <li>2. Ніколи не зупинятись на досягнутому.</li> <li>3. Чесність і справедливість.</li> <li>4. Заохочення індивідуальних здібностей.</li> <li>5. Посилення загальної культури національного статусу.</li> </ol>

Універсального набору основних культурних корпоративних цінностей, що відповідають антикризовому менеджменту, не існує, але, враховуючи досвід відомих світових компаній [8], можна виділити, на наш погляд, найбільш важливі:

- посилення загальної культури і національного статусу;
- заохочення індивідуальних здібностей та ініціативи суб'єктів та об'єктів управлінської діяльності;
- постійне удосконалення культури управлінської діяльності;
- бездоганність репутації;
- чесність і справедливість, зацікавленість, творче відношення.

Високий рівень культури управлінської діяльності не може бути досягнутий тим без використання керівником засобів утворення гармонії взаєморозуміння з об'єктами керівної діяльності, які базується на повній довірі та вільному доступі до культурно-інформаційного поля, що в сучасній парадигмі теорії управління відноситься до поняття "Public relations".

На рівні мікро-соціального середовища використання керівником "Public relations" зберігає репутацію організації шляхом виявлення та відмови від культурних традицій та звичаїв, які, незважаючи на їх зовнішню правомірність, вступають у протиріччя з основними тенденціями антикризового менеджменту.

Ефективна управлінська діяльність, яку супроводжує довгостроковий успіх, ґрунтується на основних культурних корпоративних цінностях, що повинні залишатися без суттєвих змін при адаптації її до динаміки кризових процесів. Повне та ясне відображення керівником і підлеглими основних постійних корпоративних цінностей настільки важливо, що стратегічно і тактично вірно змінити керівника, чим змусити його поділяти основну культурну ідеологію організації, навіть якщо вона стане не вигідною в певних короткочасних ситуаціях.

Одним із показників у кризовий період є відношення керівника до пільг. Цією проблемою стурбовані і активно проводять дослідження західні фахівці. Так, згідно даних Геллапа [9], одночасно 54% опитуваних відповіли, що їм дозволено користуватися службовою машиною для особистих цілей, але тільки 44% респондентів відповіли, що це їм робити не зручно. Під час цих досліджень з'ясувалося, що тільки меншості керівників не подобається система пільг, які їм надає організація, але чим більше розповсюджені такі пільги для всіх, тим менше керівники замислюються над етичністю їх надання.

Існує зв'язок між сумнівами в правильності будь-яких пільг і їх наявністю особисто у того, хто висловлюється.

Неоднозначним і спірним в антикризовій управлінській діяльності є матеріальна зацікавленість керівника, яка одночасно виступає мотиваційним фактором і фактором, що відображає його певний рівень відповідальності.

Складовими матеріальної зацікавленості, згідно теорії Врума, є очікування того, що зусилля дадуть бажані результати; а результати — нададуть очікувану винагороду, а також очікування цінності винагороди. Сумісна реалізація вищезазначених компонентів дозволяє керівнику проявити такий тип поведінки, який дійсно дасть задоволення або досягнення бажаного, що сприяє посиленню його відповідальності.

На основі проведених досліджень фактора матеріальної зацікавленості нами розроблена трьохосьова таблиця, при побудові якої були використані принципи, що лежать в основі структури трьохосьової таблиці Редіна, яка, в свою чергу, розвиває двомірну сітку Блейка завдяки введенню третього фак

тора — ефективності [10] (Див. табл.3).

Базисом наведеної таблиці є шість складових матеріальної зацікавленості, три з яких внесені згідно теорії Врума (1, 2, 3) та являються самостійними структурними одиницями, але на сучасному етапі вважаємо більш доцільним наявність зв'язку між ними та трансформації одної в іншу при орієнтації на цілі. Інші складові (4, 5, 6) отримані нами при розвитку перших трьох у мотиваційному полі, де по осі орієнтації на цілі керівника має місце трансформація прагнення отримати бажані результати в прагнення отримати винагороду, яке, в свою чергу, розвивається в прагнення отримати достатню її цінність.

Достатньо значною віссю цієї таблиці є ефективність, наприкінці якої нами розташовані наступні шість складових матеріальної зацікавленості, що за нашими дослідженнями перейшли в результаті трансформації шість вищезазначених відповідних базисних складових у стан нової якості.

Пунктиром умовно позначені проміжні сукупності складових матеріальної зацікавленості керівника, які виникають під час підвищення ефективності відносно базисного рівня таблиці.

Розглянемо більш детально наведену динаміку розвитку складових таблиці.

Отримання бажаного результату керівником з'являється внаслідок трансформації очікування того, що зусилля нададуть бажані результати, які орієнтовані на посилення мотивації відповідно ефективному управлінню.

Отримання очікуваної винагороди є результатом розвитку очікування того, що результати нададуть відповідну винагороду з підвищенням вздовж осі мотивації та ефективності.

Аналогічно вищезазначеному, складова отримання бажаної цінності винагороди (12) визначається очікуванням цінності винагороди (3) відповідно мотивації та ефективності.

Разом з цим, згідно таблиці отримання бажаного результату (10) можна досягти шляхом розвитку очікування того, що зусилля дадуть бажані результати (1) вздовж осі ефективності до впевненості того, що зусилля дадуть бажані результати (7) та підвищення їх вздовж осі мотивації.

Згідно з такою закономірністю, можна реалізувати складові отримання очікуваної винагороди (11) та отримання бажаної цінності винагороди (12).

Якщо розглянути динаміку трансформації складових матеріальної зацікавленості згідно орієнтації на цілі та ефективність, то впевненість в отриманні достатньої цінності винагороди може бути досягнута на засадах очікування того, що зусилля дадуть бажані результати згідно схеми: (1)>(2)>(3)>(9).

Таким чином, розроблена нами таблиця систематизує та органічно об'єднує в одну динамічну систему основні та похідні складові фактора матеріальної зацікавленості та дозволяє простежити їх тенденції трансформації в

Трьохосова таблиця фактора  
матеріальної зацікавленості керівника

	10	11	12
	7	8	9
мотивація	4	5	6
	1	2	3
	орієнтація на цілі		
	ефективність		

- Примітка:
1. Очікування того, що зусилля нададуть бажані результати.
  2. Очікування того, що результати нададуть відповідну винагороду.
  3. Очікування того, що отримаєте певну ціннісну винагороду.
  4. Прагнення отримати бажані результати.
  5. Прагнення отримати винагороду.
  6. Прагнення отримати достатню цінність винагороди.
  7. Впевненість в отриманні бажаних результатів.
  8. Впевненість в отриманні винагороди.
  9. Впевненість в отриманні достатньої цінності винагороди.
  10. Отримання бажаного результату.
  11. Отримання очікуваної винагороди.
  12. Отримання очікуваної цінності винагороди.

При цьому слід відмітити, що згідно даних опитування кращих французьких менеджерів [11], не один із них не вважає заробітну плату однією з найголовніших мотивацій їх діяльності.

Разом з тим, складний соціально-економічний стан у кризовий період приводить до посилення питомої ваги заробітної плати як одного із головних чинників ефективного керівництва та формування антикризово-важливих якостей керівника.

Дослідження управлінської культури в період кризи розкривають особливості антикризисного менеджменту, їх облік дозволить розробити рекомендації з ефективного управління в цей час. Результати проведених досліджень є актуальними для сучасної України, в якій мають місце кризові явища.

Враховуючи важливість вищерозглянутих факторів, які сприяють посиленню соціально-правової відповідальності керівника, та згідно з результатами соціологічного опитування, нами синтезована відповідально-акцентована модель керівника, зовнішня форма якої побудована на основі відомої ідеальної моделі керівника "Chase Development Centre", одного із найвідоміших центрів по підготовці керівників [12].

З метою створення функціонально закінченої моделі керівника до приведених вище факторів соціально-правової відповідальності нами додатково додати ще чотири: утилітаризм, спрямованість на захист прав людини, справедливість та професійні і ділові якості керівника.

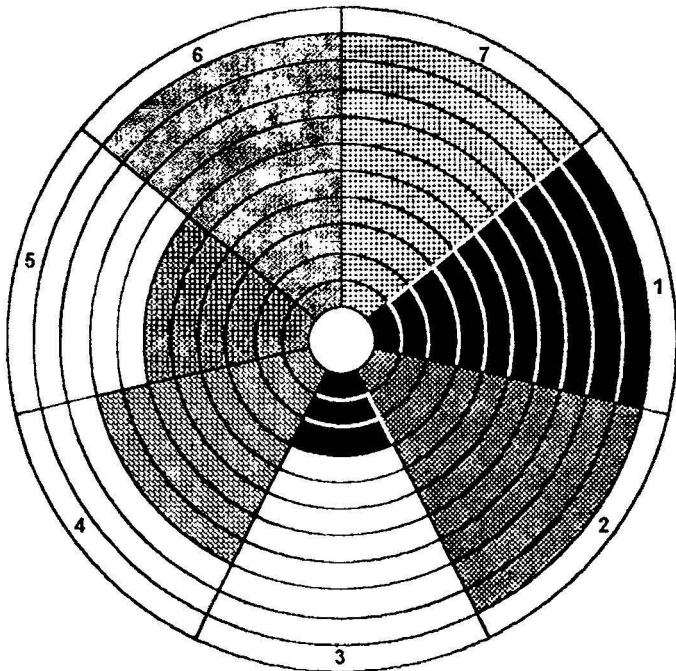
Модель приведена на рис. 1.

Як видно з моделі, ціннісні орієнтації повинні бути притаманні ефективному керівнику на 100%, культура управлінської діяльності — на 80%, матеріальна зацікавленість — не більше як на 30%. Утилітаризм визначає принцип оцінки всіх явищ тільки з точки зору їх корисності, можливості бути засобом для досягнення будь-якої мети і повинен бути притаманним на 60-відсотків. Поряд з цим, слід зазначити, що 100-відсотковий утилітаризм керівника являється певною негативною якістю і руйнує ситуаційний стиль керівництва, а також заважає прийняттю та реалізації управлінських ефективних рішень, які повинні базуватися на принципах справедливості [13]. Фактор справедливості повинен бути наведений в моделі керівника на 100% та забезпечувати сукупність інтересів різних груп організації при розподілі відповідальності і добробуту [14].

Сьомий фактор, що присутній в даній моделі — це професійні й ділові якості, які на 100% повинні бути притаманні керівнику і визначатися на основі системи оцінки управлінського персоналу.

Саме система оцінки включає в себе комплекс критеріальних і оціночних параметрів, цільове призначення яких полягає у виявленні та аналізі основоположних характеристик керівника: організований талант, розвинута воля, бездоганна порядність. Елементами даної системи є сукупність параметрів

рів, які визначають загальні здібності до управлінської діяльності, спеціальні здібності та ділові якості керівника.



- 1 - фактор ціннісних орієнтацій керівника
  - 2 - фактор професійних і ділових якостей керівника
  - 3 - фактор матеріальної зацікавленості
  - 4 - фактор культури управлінської діяльності
  - 5 - фактор утилітаризму
  - 6 - фактор справедливості
  - 7 - фактор здібності до захисту прав людини
- Повна площа одного сектора відповідає 100% певного фактора

**Рис.1. Семифакторна відповідально-акцентована модель керівника**

При цьому, загальні та спеціальні здібності залежать від індивідуально психологічних якостей керівника, можуть бути розвинуті на базі відповідних задатків і визначаються на основі дослідження в центрах оцінки.

Таким чином, вищезазначені фактори сприяють формуванню посилено соціально-правової відповідальності і повинні бути притаманні ефективному керівнику. В своїй сукупності ці фактори повинні сприяти прийняттю та реалізації

лізацій оптимального управлінського рішення в період виходу із кризи. При цьому, в залежності від етапу антикризового менеджменту має місце домінуюча роль певних факторів відповідально-акцентованої моделі керівника, найбільш важливими факторами якої, за нашими дослідженнями, є очікування того, що зусилля нададуть бажані результати, прагнення отримати винагороду, а також мати достатню цінність цієї винагороди, впевненість в отриманні бажаних результатів, що реалізуються на відповідних етапах антикризового менеджменту та найбільшою мірою сприяють виходу організації із кризи.

1. Лукашевич В.Г., Охотнікова О.М. Посилення соціальної відповідальності керівника // Вісник Запорізького юридичного інституту.— 1998.— №2.— С.21
2. Там же.
3. Туленков Н. Антикризисный менеджмент // Персонал.— 1999.— №6.
4. Психологические тесты для деловых людей / Сост. М.А. Литвинцева.— М., 1994.
5. Продеус А.О. Формалізація рішення задач оцінки персонала // Персонал.— 1998.— №3.
6. Джеймс Дж. Коллінс, Джерри Ай Поррес. Основные ценности или дальневидность вашей компании // Персонал.— 1998.— №1.
7. Там же.
8. Keith Davis and William C.Frederick. Business in Society.— 5-th ed.— N.-Y., 1984.
9. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие.— М., 1993.— 352с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.— М., 1992.— С.243.
11. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент.— М., 1999.— 192с.
12. Современный бизнес: Учебн.: В 2 т.: Пер. с англ. / Д.Дж. Речмен, Н.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В. Тилл.— М., 1995.— Т.1.— 140с.
13. Там же.— С.136.
14. Охотнікова О.М. Роль системи оцінки професійних і ділових якостей у підборі управлінського персоналу органів внутрішніх справ // Вісник Запорізького юридичного інституту.— 1997.— №2.— С.187.

*Надійшла до редакції 29.04.99 р.*