

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.8.012.2(045)

Балдинюк А.Г.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стаття містить аналіз наукових та практичних досліджень щодо розвитку лідерства та його впливу на реалізацію стратегії підприємства. Автор визначає основні якості лідера і менеджера, адаптує їх до кризових ситуацій, зв'язує стратегію, тактику, мотивацію менеджменту та персоналу. Автором проведено аналіз наукових робіт і практичних рекомендацій вчених і менеджерів компаній і представлено чотири лідерських правила для підвищення ефективності обраної стратегії компанії. Для формування ефективної стратегії автор пропонує використовувати метод Уолта Діснея, використовуючи «чотири стільці» – мрійник, реаліст, критик і спостерігач». У статті наведено рівні менеджменту та їх роль в реалізації стратегії.

Ключові слова: лідерство, стратегія, стратегічний менеджмент, креативний менеджмент, місія, бізнес-процес, персонал.

Балдинюк А.Г. ЛИДЕРСТВО КАК ЗАЛОГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Статья содержит анализ научных и практических исследований по развитию лидерства и его влияния на реализацию стратегии предприятия. Автор определяет основные качества лидера и менеджера, адаптирует их к кризисным ситуациям, связывает стратегию, тактику, мотивацию менеджмента и персонала. Автором проведен анализ научных работ и практических рекомендаций ученых и менеджеров компаний и представлено четыре лидерских правила для повышения эффективности выбранной стратегии компании. Для формирования эффективной стратегии автор предлагает использовать метод Уолта Диснея, используя «четыре стула» – мечтатель, реалист, критик и наблюдатель». В статье приведены уровни менеджмента и их роль в реализации стратегии.

Ключевые слова: лидерство, стратегия, стратегический менеджмент, креативный менеджмент, миссия, бизнес-процесс, персонал.

Baldynuk A.G. LEADERSHIP AS A GUARANTEE OF STRATEGY

The article includes analysis of scientific and practical research on leadership development and its impact on the implementation of the strategy. The author defines the qualities of a leader and manager, adapting them to crisis situations, linking strategy, tactics, management and motivation of staff. The author performed the analysis of scientific papers and practical recommendations of scientists and managers of companies and presented four communications regulations leader and effectiveness of the chosen strategy of the company. To form an effective creative strategy author suggests using a method Walt Disney using the «four chairs» – a dreamer, realist, critic and observer. The paper presents the levels of management and their role in implementing the strategy.

Keywords: leadership, strategy, strategic management, creative management, mission, business process, staff.

Постановка проблеми. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, необхідність адаптації до них, формування сильної команди як основи успіху та реалізації стратегії у великій мірі залежать від розвитку лідерства на всіх рівнях менеджменту та, як результат, самого підприємства. Дослідженнями такого явища як лідерство займаються теоретики та практики, менеджери, маркетологи, психологи, економісти тощо. Одним з напрямів таких досліджень є вплив лідерства на реалізацію стратегії. Аналізуючи відомі підходи [1; 3-5], можна зробити висновок, що розвиток лідерства в умовах кризи та нестабільної політичної обстановки (яка спостерігається в Україні), потребує нових адаптованих підходів. Дослідження є продовженням низки праць автора щодо формування креативного стратегічного менеджменту та результативної стратегії на підприємстві [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що більшість авторів підтримують думку Уїяльма Песмора [1], який стверджує що без відповідного лідерства організаційні стратегії залишаються тільки на папері. Але необхідність розрізняти менеджера і лідера (як це не дивно), шукати компроміси між формальним та неформальним лідерством. Стратегія лідерства на рівні кожного співробітника від

вищого менеджменту до виконавця підтримує ефективну реалізацію загальної стратегії. Серед практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства крім Уїяльма Песмора доцільно звернути увагу на статтю Кейт Бітті, яка акцентує увагу на компромісі між стратегією і повсякденністю, а також узгодженням між різними напрямками діяльності. Кейт пропонує низку питань, на які необхідно відповісти на всіх рівнях менеджменту [3]. Стівен Кові акцентує увагу на чотирьох проєкціях лідера – цілісність особистості, швидкість довіри, концепція одержання результатів, концепція вирощування талантів [4]. В дослідженні також були використані роботи Джима Коркіса як уроки лідерства від Уолта Діснея, який для вчених і практиків менеджменту асоціюється не тільки зі славетним брендом і компанією-лідером, а і є одним з перших, хто найбільше приділяв уваги стратегії, харизмі, вирощуванню талантів, запровадженню методик креативного менеджменту [5]. Джим Коркіс підкреслює, що лідер – це бачення, інтуїція, харизма – до цього необхідно додати стратегію поведінки на ринку, формування бренду як компанії, так і її керівника, низки різноманітних історій, які надихають. Менеджер – це порядок і послідовність, бюджет і ресурси, дисципліна і контроль. Для братів Уолта і Роя – все було чітко розділено. Рой Дісней

був найбільш важливим фактором в кінцевому успіху Уолта. Джим Коркіс наводить його слова «Мій брат мріє про замки, але я дійсно той, хто їх будує». Але в інших компаніях не завжди існує така ситуація розподілу. Доречно говорити про розподіл в часі – коли мрійник стає жорстким контролером виконання, або про компроміси між формальними і неформальними лідерами. Сьогодні розвивається також напрямок цифрового лідерства, без якого в епоху інформаційного суспільства не може існувати успішне підприємство. Якщо говорити про українських вчених, то питанням розвитку лідерства присвячено достатньо багато наукових праць, конференцій, семінарів та спеціальних шкіл [6; 7; 8]. Але недостатньо методичних підходів, які б тісно зв'язували розвиток лідерства, організації з її стратегією та поточною діяльністю. В дослідженні також використані роботи Л. Путіліної [9]; Л. Греттон [10]; Д. Майстра [11]; О. Коваленко [12]. Узагальнення і розвиток ідей, представлених в наукових працях, практичні спостереження та аналіз стратегії на основі принципів менеджменту вражень [2] дозволили зробити висновок про необхідність виявлення основних факторів виявити основні фактори впливу лідерства в організації на результативність її стратегії.

Мета дослідження – аналіз впливу лідерства в організації на результативність її стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Деякі зауваження щодо термінології. В нашому дослідженні будуть використані як синоніми такі поняття як компанія, організація, підприємство. Це пов'язано з цілою низкою досліджень західних авторів, які використовують терміни – компанія і організація, а також українською традицією називати господарські одиниці підприємствами. Стівен Кові задає питання щодо результативності великих компаній і відмічає такі основні моменти: по-перше такі компанії стабільно добиваються найвищого рівня результативності як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі, є лідерами на ринку. По-друге вони мають повне задоволення зі сторони споживачів та відданих (достатньо багато наших співвітчизників відмічають, наприклад, я користуюсь і довіряю цьому бренду). Третім фактором є те, що співробітники цих компаній віддані своїм організаціям і не тільки заробляють гроші, а і підвищують імідж підприємства [6]. Четвертим фактором є виконання місії підприємства, що є не формальним описом, а дійсно унікальною, яка відокремлює їх від інших та надихає на високі цілі всіх співробітників підприємства. Якби це не звучало пафосно, які б не існували критичні статті щодо багатьох компаній-лідерів, на нашу думку, вірно знайдена місія компанії і кожного окремого виконавця приводить до синергетичного

Таблиця 1

Зв'язок чотирьох правил лідера і результативності вибраної стратегії розвитку підприємства.

Якості лідера	Результат стратегії	Інструменти практики
Довіра	Єдина стратегія для компанії, споживачів, партнерів. Прозора оцінка якості товарів та послуг. Розвиток бренду компанії та його вищого менеджменту, вузьких спеціалістів. Стратегічний розвиток кожного співробітника.	Динамічний брендовий маркетинг, система збалансованих показників по кожному напрямку, система оцінки бізнес-процесів та їх власників, результатів роботи кожного співробітника
Чітке бачення цілі, задач, позиціонування кожного учасника команди,	Тісний зв'язок місії, цілей, задач за кожним напрямом діяльності	Інформаційні системи контролінгу,
Відлагодження бізнес-процесів	Тісний зв'язок місії, цілей, задач бізнес-процесів, їх власників та виконавців, ресурсів	Інформаційні системи контролінгу, моделювання бізнес-процесів.
Управління талантами та розвиток людського капіталу	Чітке позиціонування команд виконавців за кожним напрямом, навчання персоналу	Системи управління персоналом, проектами, автоматизація виробничої діяльності.

Таблиця 2

Деталізація стратегії для різних рівнів персоналу

Елементи стратегії	Особливості елементів стратегії	Групи менеджменту та виконавців	Інструменти практики
Місія	Зрозуміла, надихати на розвиток, мати асоціації, історії, деталізацію, готові продукти та послуги, чітке розуміння задоволення споживачів визначених цільових груп, бути представлена як бізнес-модель	Вищий менеджмент	Бізнес-моделювання, візуальні асоціації, маркетингові моделі
Місія	Чітко і зрозуміло деталізована для кожного підрозділу	Середній менеджмент	Методика визначення центрів відповідальності
Місія	Мати відповідь на питання – в чому моя частка у виконанні цієї місії, в чому моя власна місія	Виконавці	Методика мотивації персоналу
Бізнес-модель	Чітке розуміння джерел одержання прибутку, візуальне представлення	Вищий менеджмент	Бізнес-моделювання
Бізнес-модель	Формування моделей за кожним напрямом діяльності	Середній менеджмент	Бізнес-моделювання
Бізнес-процеси	Моделювання та оптимізація бізнес-процесів	Власники та виконавці бізнес-процесів	Моделювання бізнес-процесів
Система показників реалізації стратегії	Формується відповідно до визначених цілей	Вищий менеджмент	Контролінг показників, внесення змін
Система показників реалізації стратегії	Деталізується за кожним напрямом та центром відповідальності	Середній менеджмент	Контролінг показників, внесення змін
Система показників бізнес-процесів	Формується за кожним бізнес-процесом	Власники та виконавці бізнес-процесів	Система якості бізнес-процесів

успіху. В таблиці 1 представлено зв'язок чотирьох правил лідера і результативності вибраної стратегії розвитку підприємства.

Запропонована систематизація може бути деталізована на рівні кожного напрямку, кожного відділу, кожного власника бізнес-процесу і навіть виконавця. Таким чином, буде сформоване зовнішнє і внутрішнє середовище компанії. Ми відповідаємо на питання: як зміниться наше підприємство, якщо стратегію буде реалізовано? Як зміниться ринок, місто, регіон. Що одержать споживачі? Як вони будуть відноситись до підприємства. Хто повинен бути з нами? Що ці люди будуть робити, за що відповідати, що вони очікують? Які є аналоги мого бачення, як є історії, що зможуть надихати мене і моїх партнерів. Чи можливо це взагалі і наскільки таке бачення є реальним?

Проведене дослідження та аналіз роботи з персоналом на вінницьких підприємствах дозволяє сформулювати такі рекомендації щодо взаємозв'язку стратегії та її деталізації для різних рівнів персоналу. Такі рекомендації сформовані на основі таблиці 2. В ній представлені елементи стратегії, їх тлумачення для різних рівнів менеджменту та виконавців, а також інструменти практики для реалізації такого підходу. Аналіз таблиці 2 свідчить про те, що лідером власного життя і професійної діяльності повинен бути кожен.

Вищий менеджмент продумує загальну стратегію та життєвий цикл організації, здійснює контроль. Середній менеджмент – деталізує реалізацію на базі технологічних та бізнес-процесів, конкретного відділу, філіалу, проектною команди. Власники та виконавці процесів – розглядають горизонтальне стратегічне зростання професійної діяльності, підвищення якості товарів та послуг, зменшення собівартості. Ідеальним є моделювання бізнес-процесів та їх оптимізація за допомогою комп'ютерних тренінгових технологій [10]. Представлена деталізація достатньо умовна, тому що наскрізне розуміння стратегії та її реалізації повинно бути на рівні вищого та середнього менеджменту, але зрозуміло, що всі деталі бізнес-процесів досконально повинні знати їх власники та виконавці, а в ідеалі – вони повинні бути прописані в системі якості і мати можливість перевірки за допомогою комп'ютерних технологій. Такі технології дозволяють сформувати та реалізувати різноманітні варіативні моделі та зберегти їх сценарні результати для використання при реалізації стратегії, швидкого прийняття рішення. Щодо особистих стратегій виконавців, співробітників різних відділів та рівнів управління, то вони повинні мати відповідь на питання – в чому моя частка у виконанні цієї місії, в чому моя власна місія (як це не пафосно звучить – але професійне зростання і ретельне виконання технологічних процесів відповідно до критеріїв якості – може бути відповіддю на таке питання у кожного виконавця. Якщо говорити про кризові ситуації, то в такому разі необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, виконати моделювання антикризових бізнес-моделей з врахуванням змін для персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. Виконані дослідження та власний досвід керівника свідчить про те, людський фактор є центральним в роботі будь-якої організації. Жива стратегія дозволяє працювати з людьми в центрі рішення корпоративних задач. Високі цілі розвиток корпоративної культури, моніторинг потреб споживачів і ринку, ефективна система стратегічного контролінгу дозволить підприємству стати лідером в своїй галузі і на визначеному ринку товарів і послуг. Практики лідерства це стратегія та загальна модель поведінки, яка є стержнем корпоративної культури і формується наскрізно до виконання і контролю всіх бізнес-процесів, визначає поведінку всіх учасників реалізації стратегії – від вищого менеджменту до кожного виконавця.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пэсмор У. Разработка стратегии лидерства. Критическая составляющая успеха [Электронный ресурс] / У. Пэсмор. // Экспертный доклад. Режим доступа: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/DevelopingLeadershipStrategyRussian.pdf> – Название с экрана.
2. Балдинюк А.Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду / А.Г. Балдинюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 6, частина 2. – С. 88-91.
3. Beatty Kate The Three Strengths of a true strategic leader / Kate Beatty [electronic resource] <http://www.forbes.com/2010/10/27/three-strengths-strategy-leadership-managing-ccl.html> – Name on the screen.
4. Кови Стивен Р. Четыре правила успешного лидера / Стивен Кови, Альпина паблишер: 2016. – 138 с.
5. Korkis Jim Whos the Leader of the Club& Walt Disney's Leadership Lessons. / Korkis Jim, Theme Park Press: 2014. – 231 p.
6. Пермінова С.О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку [Електронний ресурс] / С.О. Пермінова, В.О. Пермінова // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. Режим доступа: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/09.pdf – Название с экрана.
7. Нікольська Ю.Г. лідерські якості керівника як складова успішної діяльності сучасної організації // Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи формування національної гуманітарної еліти». – 2014 р. – С. 126-133.
8. Островська Н.М. Лідерство – важливий аспект сучасного суспільства // Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи формування національної гуманітарної еліти». – 2014 р. – С. 133-142.
9. Путилина Е. Метод Диснея: как сделать бизнесу «инъекцию креативности [Электронный ресурс] / Е. Путилина // Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1939353-metod-disneya-kak-sdelat-biznesu-inektsiu-kreativnosti> – Название с экрана
10. Грэттон Линда. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Баланс – Клуб., 2003. – 271 с.
11. Майстер Дэвид. Делай то, что проповедуешь: Что руководитель должен делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / [Пер. с англ. М.Иванова, М. Фербера]. – М.: Альпина Бизнес Букс: БДО Юникон Консалтинг, 2005. – 242 с.
12. Коваленко О.О. Моделювання економічної діяльності підприємств за допомогою комп'ютерних тренінгових систем / О. Коваленко // Проблеми економічної кібернетики: – Львів: Інтерек, 2007. – С. 83-90.