

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

С.А. Стахурська, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

При управлінні розвитком підприємства можливі два типи реагування на імпульси розвитку: реактивний та проактивний. Проактивний підхід менеджменту полягає в такому управлінні розвитком підприємства, яке ґрунтується на передбаченні майбутнього та моделюванні цільового стану підприємства з деталізацією цільових установок. Реактивний підхід проявляється в тому, що менеджери приймають рішення відповідно до певних подій, реагують на зміни в середовищі. В цьому випадку підприємство залишається позаду своїх конкурентів. Очевидно задля забезпечення ефективного управлінського впливу на процес розвитку підприємства необхідно віддавати перевагу випереджаючим діям відносно конкурентів, тобто в менеджменті потрібен проактивний підхід до формування цілей розвитку.

Дискусійним є питання щодо застосування методів здійснення управлінського впливу на процес розвитку, а саме: шляхом адміністрування чи управління (лідювання). Враховуючи те, що процес розвитку вимагає цілеспрямованих управлінських зусиль, традиційно вважається, що необхідно використовувати адміністративні методи здійснення управлінського впливу. Сучасні дослідження процесів впровадження змін на підприємствах та їх наслідків свідчать про низький рівень ефективності застосування управління як адміністрування. Очевидною є ефективність використання адміністративних методів при забезпеченні стабільної діяльності підприємства. Процеси розвитку підприємства, які пов'язані зі змінами, очевидно вимагають здійснення управління як лідювання. На думку професора Гарвардської школи бізнесу Дж. Коттера основну частку успіху, а саме 70 – 90% в процесі змін забезпечує саме управління як лідювання. На його думку управління має зосереджуватись на концепції майбу-

тнього, на об'єднанні людей навколо ідеї розвитку, на стимулюванні забезпечення досягнення стратегічних цілей діяльності [1, с. 37-38].

У зв'язку з вище викладеним виникає питання щодо стилю керівництва. Зазвичай в більшості організацій здійснюється так зване адаптивне керівництво. На сьогодні існують різні точки зору щодо стилю керівництва, а саме йдеться про необхідність ефективного лідерства, а також єднального керівництва. Характеризуючи ефективне лідерство можна визначити три основні складові лідерства: спрямовуючий образ, пристрасть, цільність. Традиційно менеджери явно відрізняються від лідерів функціями, хоча більшості менеджерів необхідно використовувати обидві ролі. Враховуючи те, що процеси розвитку передбачають здійснення змін на підприємстві, а відповідно виникають проблеми опору змінам і необхідність налагоджування взаєморозуміння, є думка щодо формування нового типу керівника, який би зміг вирішити усі ці проблеми. Зокрема Дж. Ліпман-Блюмен вважає спірною необхідність ефективного лідерства. Вона акцентує увагу на необхідності зав'язувати нові стосунки, а також вважає, що керівники повинні бачити зв'язок між різними людьми, ідеями і інститутами навіть тоді, коли цього не бачать самі зацікавлені сторони. Тобто керівники повинні встановлювати зв'язки, а не створювати образ (як у випадку лідерства). Дж. Ліпман-Блюмен вводить поняття єднальних керівників, які бачать точки дотику і можуть домовлятися навіть з колишніми противниками [2].

Отже, окрім традиційного адаптивного керівництва існує ефективне лідерство та єднальне керівництво. Усі вони мають плюси і мінуси. Нові організації в сучасному світі відрізняються від попередніх: швидше проходять зміни. Очевидно, що більше уваги слід надавати зв'язкам (єднальне керівництво), а не образу (ефективне лідерство).

Консультанти компанії McKinsey з метою досягнення ефективності управління розвитком при здійсненні змін обґрунтували необхідність застосування інтегрованого підходу, який полягає у визначенні напрямів управлінських зусиль у процесі трансформації. Запропонований ними інтегрований підхід щодо формування системи управлінських впливів передбачає цілісну сис-

тему взаємопов'язаних процесів, де підприємство представлено у тривимірному просторі, в якому позначено напрями окремих контурів прийняття рішень: рух «згори донизу» (відображає формування загального курсу), рух «знизу-догори» (залучення співробітників до процесів розвитку), міжфункціональна спрямованість (реорганізація ключових бізнес-процесів). Рух «згори донизу» відображає встановлення керівництвом загального напрямку розвитку з метою концентрації зусиль на проблемах підвищення ефективності та створення умов для її розв'язання. Рух «знизу-догори» має забезпечити залучення широкого кола співробітників до розв'язання проблем підвищення ефективності. Міжфункціональна спрямованість має забезпечити реорганізацію ключових бізнес-процесів (встановлення нових взаємозв'язків між підрозділами, подолання функціональних бар'єрів), досягнення завдань розвитку [3].

Важливим моментом є визначення можливості та необхідності залучення до процесу розвитку персоналу компанії. Практикою доведена ефективність партисипативного підходу до управління розвитком.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.
2. Lipman-Blumen, J. (2002) The age of connective leadership, in *On Leading Change*, під редакцією F. Hesselbein, R. Johnston, с. 89-101, Jossey-Bass, New York.
3. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований / Дихтер С., Гэньон К., и Александер А. // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2002. – № 1.