

1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.1:338.45

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКА МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Жарик Є.А.

*Запорізький національний університет
Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

jarik2020@ukr.net

У статті розглянуто проблеми лідерської компетентності керівництва вітчизняних машинобудівних підприємств. Обґрунтовано необхідність розвитку лідерства й лідерських якостей у керівників. Виділено ряд основних лідерських компетенцій, які кожен менеджер повинен розвивати незалежно від того, яку модель розвитку обирає підприємство. Досліджено можливості максимального використання набутих якостей і знань керівництва Мотор сич, яке засвідчило ефективне використання підприємством свої інвестиції в навчання управлінського персоналу. Запропоновано алгоритм розробки програми розвитку лідерських компетенцій керівників машинобудівних підприємств, яка включає шість етапів: оцінку вимог до лідерства і управлінських якостей; визначення прогаліни в навичках шляхом профілізації лідерських якостей; усунення прогалін в навичках за рахунок розвитку внутрішнього таланту; визначення способу розвитку лідерських якостей – навчання або неофіційний розвиток; оцінку ефективності навчання; перегляд лідерських та управлінських можливостей в рамках стратегічних програм розвитку. Визначено ряд перешкод у формуванні лідерської компетентності керівників: труднощі в наборі випускників управлінського профілю з відповідними навичками; відсутність об'єктивної оцінки ефективності управління з боку керівників: небажання впроваджувати зміни; відсутність вимог щодо лідерських компетенцій для управлінського персоналу. Доведено, що розвиток лідерських якостей – це засіб, який дозволить відкрити потенціал вітчизняного машинобудування і використовувати наявні можливості, щоб досягти стійкого економічного процвітання. Для реалізації програми розвитку лідерських компетенцій керівників вітчизняним машинобудівним підприємствам доцільно зосередитись на підтримці існуючих лідерів, створенні пулу амбітних майбутніх лідерів та розвитку лідерства як стратегічної мети. Тільки ті підприємства, які розвивають лідерський потенціал управлінського персоналу та впроваджують стратегічні зміни можуть забезпечити довгострокове зростання продуктивності праці.

Ключові слова: лідер, компетенції, лідерські якості, програми розвитку, керівництво.

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Жарик Е.А.

*Запорожский национальный университет
Украина, 69000, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

В статье рассмотрены проблемы лидерской компетентности руководства отечественных машиностроительных предприятий. Обоснована необходимость развития лидерства и лидерских качеств у руководителей. Выделен ряд основных лидерских компетенций, которые каждый менеджер должен развивать независимо от того, какую модель развития выбирает предприятие. Исследованы возможности максимального использования приобретенных качеств и знаний руководства Мотор сич, которое показало эффективное использование предприятием свои инвестиции в обучение управленческого персонала. Предложен алгоритм разработки программы развития лидерских компетенций руководителей машиностроительных предприятий, которая включает шесть этапов: оценку требований к лидерству и управленческих качеств; определение пробелы в навыках путем профилирования лидерских качеств; устранение пробелов в навыках за счет развития внутреннего таланта; определение способа развития лидерских качеств - обучение или неофициальный развитие; оценку эффективности обучения; просмотр лидерских и управленческих возможностей в рамках стратегических программ развития. Определен ряд препятствий в формировании лидерской компетентности руководителей: трудности в наборе выпускников управленческого профиля с соответствующими навыками; отсутствие объективной оценки эффективности управления со стороны руководителей: нежелание внедрять изменения; отсутствие требований по лидерских компетенций для управленческого персонала. Доказано, что развитие лидерских качеств – это средство, позволяющее открыть потенциал отечественного машиностроения,

а также использовать имеющиеся у него возможности, чтоб достичь устойчивого экономического процветания. Для реализации программы развития лидерских компетенций руководителей отечественным машиностроительным предприятиям целесообразно сосредоточиться на поддержке существующих лидеров, создании пула амбициозных будущих лидеров и развития лидерства как стратегической цели. Только те предприятия, которые развивают лидерский потенциал управленческого персонала и внедряют стратегические изменения могут обеспечить долгосрочный рост производительности труда.

Ключевые слова: лидер, компетенции, лидерские качества, программы, руководство.

DEVELOPMENT OF THE DEVELOPMENT PROGRAM OF LEADER COMPETENCIES OF THE MANAGER OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Zharik E.A.

*Zaporizhzhya National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

In the article the problems of leadership competence of the leadership of domestic machine-building enterprises are considered. The necessity if leadership develop and leadership qualities in leaders is substantiated. There are a number of key leadership competencies that each manager must develop regardless of which model of development chooses an enterprise. The possibilities of maximizing the use of acquired qualities and knowledge of Motor Sich management have been explored, which has shown the effective use of the company's investments in the training of management personnel. The algorithm of the program development of leadership competences of managers of machine-building enterprises is proposed, which includes six stages: assessment of requirements for leadership and managerial qualities; defining the gap in skills by profiling leadership qualities; eliminating gaps in skills through the development of internal talent; determining the way of development of leadership qualities - learning or informal development; assessment of learning effectiveness; review of leadership and managerial capabilities within strategic development programs. A number of obstacles are identified in the formation of leadership competency of managers: difficulties in recruiting graduates of management profile with appropriate skills; the lack of an objective assessment of the effectiveness of management on the part of managers: the reluctance to implement changes; lack of leadership competency requirements for management personnel. It is proved that development of leadership qualities is a means that will open the potential of domestic machine building, allowing it to use its capabilities and achieve sustainable economic prosperity. To implement the Leadership Development Leadership Program, it is advisable to focus on supporting existing leaders, creating a pool of ambitious future leaders and developing leadership as a strategic goal. Only those enterprises that develop the leadership potential of management personnel and implement strategic changes can provide long-term growth of labor productivity.

Key words: leader, competencies, leadership qualities, development programs, leadership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації економічного середовища необхідність утримання конкурентних переваг зумовлює доцільність проведення радикальних змін у виробництві продукції та оперативного оновлення номенклатури виробів відповідно до потреб ринку. Підприємствам потрібно дедалі більше приділяти уваги менеджерам, тому в напрямках роботи щодо підвищення ефективності праці і відбору кваліфікованого та досвідченого управлінського персоналу актуальності набуває розвиток його лідерської компетентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Протягом двох останніх десятиліть значна увага зосереджена на вивченні компетенцій управлінського персоналу. Основні теоретичні розробки з компетенцій керівників визначені в працях зарубіжних учених: М. Армстронга, Д. Бертрама М. Келліна [1], І. Робертсона, Д. Кембелла [2], Спенсера Л. [3] та ін. Серед вітчизняних науковців, що займалися вивченням лідерських компетенцій, варто вказати Л.Є. Довгань та В.О. Пермякова [4], Каменську О.О. [5] та ін. Але варто зазначити, що в реальній господарській практиці питання, пов'язані з практичними напрямками розробки і впровадження заходів щодо розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу, залишаються недостатньо вирішеними.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є теоретичне обґрунтування вимог до процесу розробки програми розвитку лідерських компетенцій керівників машинобудівного підприємства, яка може бути рекомендована до практичного застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінські навички мають вирішальне значення для забезпечення високої ефективності роботи й успіху в бізнесі, оскільки підприємства з більш кваліфікованим управлінським персоналом і спеціалізованою програмою розвитку менеджменту працюють краще і мають більш складні та більш якісні продукти й ринкові стратегії.

Практика свідчить, що вітчизняні керівники недостатньо кваліфіковані, оскільки в них відчувається нестача ключових якостей, низький рівень підготовки і відповідно стратегічна неспроможність застосовувати навички.

Хоч би якими були конкретні управлінські та лідерські навички керівників, роботодавці повинні взяти на себе відповідальність за те, щоб навички і можливості лідерів і менеджерів на всіх рівнях були ефективними й відповідали стратегії підприємства. Лише за умови постійного моніторингу вимог до лідерських компетенцій і оперативності дій щодо усунення прогалин в діяльності підприємства зможуть протидіяти економічним потрясінням і використовувати нові можливості, що виникають.

Існує кілька широко доступних моделей, що показують, який вигляд мають хороші менеджери і керівництво, зокрема національні професійні стандарти управління й лідерства і модель досконалості EFQM. Вони можуть допомогти організаціям оцінити і порівняти їх лідерство і можливості управління, трансформуючи їх ефективність для забезпечення впливу на підприємство [6].

Для реалізації програми дій, як спрямованої на підвищення якості керівництва і зміцнення організаційної культури, вітчизняним машинобудівним підприємствам доцільно зосередитися на підтримці існуючих лідерів, створенні пулу амбітних майбутніх лідерів та розвитку лідерства як стратегічної мети.

Допомога менеджерам на всіх рівнях розвитку правильних лідерських якостей і поведінки забезпечить підприємствам можливість адаптуватися, впроваджувати інновації та розвиватися, а також використовувати можливості зростання.

Ефективність лідерів і менеджерів може значно впливати на ефективність роботи підприємства, як в найближчій, так і в довгостроковій перспективі. Такі навички, як управління людьми, стратегія і планування, бюджетування та управління ризиками, можуть трансформувати стан підприємства [7].

В Україні розвиваються чудові менеджери, і багато підприємств уже використовують успішні підходи до створення своїх управлінських кадрів, особливо транснаціональні корпорації зі значними функціями персоналу.

Однак практика свідчить про те, що однією з фундаментальних проблем, що стримує зростання вітчизняних машинобудівних підприємств, є відсутність лідерських якостей і можливостей управління для забезпечення продуктивності й досягнення успіху.

Необхідність підвищення лідерських і управлінських якостей особливо гостро стоїть в нинішньому економічному середовищі. Це стосується всіх галузей економіки України. Сильні лідерські та управлінські навички є ключем до підвищення ефективності роботи підприємства і використання нових можливостей.

Довгостроковий успіх також залежить від розвитку цих якостей. Лідерство і управління – це навички, які можна успішно розвивати. Ті підприємства, які розвивають і повною мірою використовують лідерський потенціал управлінського персоналу, впроваджуючи прогресивні стратегії управління змінами, збільшуючи взаємодію співробітників та розвиваючи їхні лідерські якості, можуть отримати значне зростання продуктивності праці та довгостроковий успіх.

Управління XXI століття включає роботу в умовах постійних змін і ускладнення організаційних структур. Нові технології, економіка знань і зростання соціальних мереж, більша прозорість, зростаючі споживчі вимоги і проблеми екологічних ресурсів – це досить неповний перелік факторів, які необхідно враховувати менеджеру при здійсненні управління підприємством.

Правильне поєднання надихаючого лідерства та ефективних управлінських якостей на практиці може суттєво вплинути на ефективність роботи підприємства з точки зору прибутку, продажів, зростання і виживання.

Підприємства з більш кваліфікованим управлінським персоналом і спеціалізованою програмою розвитку управління працюють більш результативно і мають більш якісні ринкові стратегії виробництва.

Лідерські та управлінські навички безпосередньо впливають на ефективну участь співробітників. Це важливо, тому що зайняті співробітники надають бізнесу свої конкурентні переваги. Рівні взаємодії з працівниками можуть корелювати з продуктивністю, і навіть є докази того, що поліпшення взаємодії корелює з підвищенням продуктивності.

Незважаючи на те, що аргументи на користь підвищення лідерських якостей і управлінських якостей є актуальними, наслідки невирішення цих проблем однаково мають серйозний характер. Погане лідерство і управління можуть підірвати прибуток бізнесу і в кінцевому підсумку сприяти невдачі бізнесу.

Нездатність ефективно здійснювати діяльність з керівництва та управління на робочому місці також вимагає витрат підприємств. Опитування спеціалістів ПАТ «Мотор Січ» показало, що більшість менеджерів (79%) мають поточні можливості використання набутих якостей і знань. Це вказує на те, що підприємство максимально використовує свої інвестиції в навчання.

Недоліки в лідерських і управлінських якостях керівного складу деяких вітчизняних машинобудівних підприємств стримують зростання їхньої конкурентоспроможності.

Цілком очевидно, що розвиток лідерських якостей – це засіб, що дозволить відкрити потенціал вітчизняного машинобудування, використовуючи наявні можливості, і домогтися стійкого економічного процвітання.

Вітчизняні менеджери менш кваліфіковані порівняно зі своїми колегами в країнах з розвинутою економікою. Керівники в Україні, як і раніше, недооцінені. Поряд із дефіцитом кваліфікації рівень підготовки і розвитку управлінського персоналу, як і раніше, залишається порівняно низьким. Серед факторів, що впливають на формування лідерської компетентності керівництва промислових підприємств, варто відзначити:

- наявність труднощів у наборі випускників управлінського профілю з відповідними навичками;
- недостатнє розуміння того, що лідерські компетенції проявляються лише в практичній роботі;
- відсутність об'єктивної оцінки ефективності власної практики управління з боку керівників;
- небажання вносити зміни ;
- відсутність у роботодавців вимог щодо конкретних навичок і лідерських компетенцій серед управлінського персоналу.

Європейські професійні стандарти для керівництва та управління пропонують визначення ключових навичок керівництва та управління на підставі функціональних галузей: забезпечення спрямування, робота з людьми, використання ресурсів, сприяння змінам і

досягнення результатів. Ці стандарти регулярно переглядалися в консультації з роботодавцями та фахівцями в галузі освіти і підготовки, збільшуючи як їх глибину, так і широту охоплення [8].

Не залежно моделі розвитку, обраної підприємством, виділяють ряд основних лідерських компетенцій, які кожен менеджер повинен розвивати:

- чітке бачення майбутнього і здатність передавати це бачення іншим, надихаючи їх спільною роботою для його досягнення. Це передбачає створення оптимальних умов праці, організаційної культури, відносин і мотивації для натхнення людей на більш ефективну роботу;
- навички управління миттєвими операційними потребами з одночасним плануванням майбутнього. Керівники вищого рівня повинні бачити загальну перспективу, розробляючи довгострокові стратегії, які максимізують можливості стійкого зростання. Вони повинні володіти навичками пошуку способів своєчасної адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;
- уміння налагодити конструктивний зворотний зв'язок із підлеглими, а також визначати поточні й майбутні потреб у навичках та створити культуру навчання в своїй команді, беручи на себе відповідальність за розвиток і просування людей, підтримуючи неформальне навчання на робочому місці;
- уміння використовувати інструменти бюджетування та фінансового планування, які гарантуватимуть підприємству досягнення його цілей. Моніторинг і контроль фінансових потоків, а також людей і фізичних ресурсів, що генерують ці фінансові потоки, повинні забезпечити їх досягнення.
- проведення оцінки рівня ризику і потенційних вигод, які вони отримають від впровадження інновацій.
- розробки стратегії, орієнтовані на інноваційні продукти, а також за рахунок впровадження нових технологій і робочих процесів підвищувати продуктивність праці персоналу. Зараз є істотні докази, які підтверджують думку про те, що ефективне використання знань і технологій залежить від якості управління, а дослідження показують, що підприємства, які впроваджують безперервні інновації стратегії, управляються більш освіченими менеджерами.
- сприяння розвитку співпраці або партнерських відносин з іншими організаціями. Для розвитку взаємовигідних відносин потрібен ряд якостей, зокрема навички ведення переговорів, здатність будувати альянси і стратегічні здібності, необхідні для визначення мети підприємства і прогнозування змін в її операційному середовищі.

Для розвитку лідерських компетенцій у керівників доцільно розробити програму розвитку лідерських компетенцій, яка включає такі етапи.

Перший етап – оцінка вимог до лідерства і управлінських якостей шляхом застосування потенційних рішень для виявлення прогалин.

Кожен бізнес вирізняється різними чинниками, такими як їхній розмір, продукт або послуга, або технічна складність. Проте існує досить загальних характеристик, щоб зробити процес самооцінки цінним. Розглядаючи його ефективність порівняно з такими показниками, як ключові показники ефективності, якість лідерства, підприємство може вивчити свої можливості на організаційному та індивідуальному рівні. Потім можна визначити тип якостей, знань, розуміння і досвіду, необхідних для проведення поточних і запланованих організаційних заходів.

Здатність підприємства досягати своїх цілей відображає його лідерство і можливості управління. У зв'язку з цим кожному підприємству необхідно визначити конкретні

компетенції, необхідні в усьому діапазоні управлінських завдань, від керівників вищої ланки до керівників фронтовий лінії.

Другий етап – визначення прогалини в навичках передбачає профілізацію лідерських якостей та дозволяє орієнтувати ресурси на ті необхідні навички, які потребують найбільшої уваги. Це забезпечить оптимальне використання ресурсів з точки зору підвищення загальної продуктивності.

Третій етап – усунення прогалин в навичках за рахунок розвитку внутрішнього таланту, який передбачає елемент планування наступності. Потенційних кандидатів на керівні посади необхідно визначати на ранній стадії і включити їх у відповідну програму розвитку. Це повинно включати в себе деяку базову підготовку з питань управління, але додаткова цінність виявиться завдяки реальному досвіду роботи. Така стратегія дозволить підприємствам ефективно управляти своїми потребами в робочій силі, а також допомагати персоналу в розвитку кар'єри.

У деяких випадках може знадобитися залучення нових талантів, хоча до зовнішнього набору персоналу слід ставитися обережно, враховуючи додаткові витрати. Ідентифікація необхідних якостей дозволить потім створити специфікацію повної людини, стандарт, за яким будуть оцінюватися кандидати. Важливим аспектом заповнення посад як всередині, так і зовні, є функціонування справедливої й ефективної системи відбору, заснованої на відповідних критеріях.

Четвертий етап – визначення способу розвитку лідерських якостей – навчання або неофіційний розвиток.

Навчання може відбуватися і в середині, і зовні, і може здійснюватися різними способами. Ключовими є форма, зміст, терміни, тривалість і вартість. Досить дієвими будуть лідерські якості, якщо це буде частина акредитованої цілісної програми розвитку, а не поетапний підхід до навчання керівництва та управління, без установки їх в контексті розвитку лідера і менеджера.

Неформальний розвиток передбачає участь у спільнотах, що становлять інтерес, та роботу в партнерстві для навчання управлінню. Як альтернатива може бути використана співпраця з навчальними закладами.

П'ятий етап – оцінка ефективності навчання. Мета навчання, пов'язана з профілем лідерських якостей, повинна бути узгоджена із зацікавленою особою. Процес оцінки не зупиняється на досягнутому, оскільки важливо також оцінити ефективність навчання в підвищенні продуктивності. Це необхідно зробити через певний проміжок часу, щоб отримані навички почали впливати на діяльність підприємства.

Шостий етап – перегляд лідерських та управлінських можливостей у межах стратегічних програм розвитку. Без безперервної підтримки на рівні керівництва ініціатива, що почалася з ентузіазму, може легко закінчитися бездіяльністю й апатією. Щоб цього не сталося, вкрай важливо, аби підприємства регулярно переглядали свої лідерські та управлінські можливості в межах стратегічних бізнес-оглядів.

ВИСНОВКИ

Важливо пам'ятати, що створення систем і практики автоматично не покращать управління та лідерських можливостей. Ця діяльність буде довготривалою, оскільки передбачає розширення можливостей керівників та збільшення їх взаємодії з підлеглими та сконцентроване спрямування зусиль на досягнення успіху підприємства в мінливих умовах господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bartram D., Robertson I.T., Callinen M. (2002). Competency and individual performance. Modeling the world of work. Organizational Effectiveness: The Role of Psycholog. Chichester: Wiley, P. 596–618.

2. Campbell J.P., Dunnette M.D., Hough L.M. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Second edition, vol. 1. P. 687-732.*
3. Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. Москва: Гиппо. 2010. 379 с.
4. Довгань Л.Є. Пермякова В.О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2011, № 20 (1), С.113-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011.
5. Каменська О.О. Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 2016, № 3, С. 225-229.
6. EFQM. Модель Совершенства – EFQM 2010. Київ: УАЯ, 2011. 35 с.
7. Костів Л. Становлення керівника: лідер і його команда. *Молодь і підприємство*, 2004, № 4. с. 24-25.
8. The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning. An OECD activity. URL: <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/33977045.pdf>.

REFERENCES

1. Bartram, D., Robertson I.T., Callinen M. (2002). Competency and individual performance. Modeling the world of work. *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: Wiley, P. 596–618.
2. Campbell, J.P., Dunnette M.D., Hough L.M. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Second edition, vol. 1. P. 687-732.*
3. Spenser, L.M. (2010). Kompetentsii na rabote / L.M. Spenser, S.M. Spenser; per. s angl. Hippo, Moscow, Russia. 379 pp.
4. Dovhan, L.Ye., Permiakova V.O. (2011). Rol kompetentsii v systemi upravlinnia personalom. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 20 (1). pp.113-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011.
5. Kamenska, O.O. (2016). Kontseptsiia upravlinnia liudskym kapitalom promysloвого pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho rozvytku. *Ekonomichni visnyk Donbasu*, No 3, pp. 225-229.
6. EFQM. Model' Sovershenstva – EFQM 2010. (2011). UAYa, Kiev, Ukraine. 35 pp.
7. Kostiv, L. (2004). Stanovlennia kerivnyka: lider i yoho komanda. *Molod i pidpriemstvo*, No 4. pp. 24-25.
8. The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning. An OECD activity. URL: <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/33977045.pdf>.

УДК 821.161.3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ЄС

Кайнара Д.О., к.е.н., викладач, Бадло Ю.О., студент

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

Kainaradm@ukr.net

Сучасні ринки країн світу характеризуються підвищенням рівня взаємодії, втілюючи при цьому відомий процес глобалізації. Цей процес зумовлює зростання відкритості ринкового простору, підвищення конкурентоспроможності та кооперації між суб'єктами на міжнародних ринках. Глобалізація сприяє залученню українських підприємств до світового простору і встановленню необхідних зовнішньоекономічних зв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності. Водночас сучасний стан внутрішнього ринку України перебуває в