

*А.Л. Еськов,  
К.И. Симаков*

## **ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ – ВАЖНЫЙ ФАКТОР В ПРИНЯТИИ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В сфере производства и трудовых отношений Программой проводимых реформ в Украине предусматривается создание экономических и социальных условий для значительного повышения результативности труда, роста трудовой активности, развития предприимчивости и инициативы. При этом возрастает роль руководителя, осуществляющего профессиональное квалифицированное руководство деятельностью предприятия. Руководитель является центральной фигурой в системе управления, в наибольшей степени отвечающего потребностям и условиям рыночной экономики и вся его деятельность направлена на достижение высоких конечных результатов работы предприятия: производство продукции и услуг с наименьшими затратами и с полным удовлетворением качества, требуемого заказчиком.

На наш взгляд, любую стратегию можно реализовать только при наличии на предприятии или в организации эффективных и опытных руководителей, обладающих необходимыми навыками. Так как изменились требования к руководителю, необходимые для успешного управления предприятием (организацией), возрастает роль руководителя – лидера, принимающего управленческие решения и осуществляющего контроль их выполнения.

По определению Г.Минцберга, под ролью руководителя понимается набор

определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Руководитель должен быть лидером, так как, выполняя роль единоначальника, он является связующим звеном между своими работниками, отвечает за набор, подготовку и мотивацию работников и т.д. Лидер должен обладать совокупностью определенных черт. По мнению представителя этой теории Е.Богардуса, лидер должен выделяться из окружения людей своей энергией, разумом и характером. Он также считает, что к необходимым чертам лидера следует отнести и чувство юмора, а также способность привлечь к себе внимание. Нельзя не согласиться и с выводами Р.Стогдила, который, дополняя эту теорию, раскрывает феномен лидерства посредством таких параметров: черты личности лидера, отношения между ним и его последователями, уровень власти и масштаб задач, которые ему необходимо решать. При этом он выделяет и стили руководства: авторитарный, доказательный, демократический, интеллектуальный, исполнительный. А Г.Лассуел за стилем деятельности выделил еще такие типы лидеров, как: администраторы, агитаторы и теоретики. К первым он отнес лидеров, способных принимать решения, готовых к компромиссам, ко вторым - способных выступать перед аудиторией, завоевывая авторитет, к третьим - способных

---

© Еськов Алексей Леонтьевич – кандидат экономических наук.  
ЗАО „Новокраматорский машиностроительный завод”;  
Симаков Константин Иванович – кандидат экономических наук.  
Донбасская государственная машиностроительная академия, Краматорск.

выдвигать идеи, разрабатывать, проекты и программы развития предприятия (организации), но практической деятельностью при этом не занимающихся.

Несомненно, что управленческие решения и их эффективность в первую очередь зависят от интеллектуальности, профессиональной зрелости, информационной компетентности, морального статуса, культуры и силы характера руководителя. Руководитель получает разнообразную информацию, распространяя ее среди персонала предприятия (организации), использует ее в целях организации, а также представляет и лицо своей организации посредством передачи информации об организации на внешний мир.

Руководитель сегодня должен выступать в роли предпринимателя, разрабатывать и контролировать различные проекты по совершенствованию деятельности предприятия, являться распределителем ресурсов своей организации, вести переговоры с другими организациями от имени своего предприятия, устранять нарушения в работе подчиненных и т.д. Все эти роли руководителя, в своей совокупности, определяют объем и содержание работы лидера любой организации.

На крупных промышленных предприятиях выполняются очень большие объемы управленческой работы. И характерной особенностью руководителя высшего звена при этом является способность принимать оптимальные решения в трудных реалиях сегодняшнего дня, когда бытует неопределенность, конкуренция, сжатые сроки выполнения заказов. Руководитель в большей степени мыслит и принимает решения глобально, с качественной направленностью решения, так как не все цели выбора управляющих решений, влияющие на этот выбор, могут быть выражены в виде количественных соотношений. Большое значение имеет

умение руководителя осуществлять передачу управляющей информации по нисходящим управленческим потокам. Отсутствие умения передачи в устной форме контекста задания, при котором свойственен эффект искажения и исчезновения исходного смысла, может привести к негативным ситуациям. Различные подходы у руководителей и к приобретению знаний. Одни используют активное экспериментирование при обучении, другие – используют имеющийся опыт в решение задачи. Образование и опыт – важнейшие факторы человеческой деятельности, позволяющие руководителю увидеть больше альтернативных решений. Чем ниже уровень образования, тем меньше вариантов решения и критических их оценок. Для каждой из категорий руководителей можно сформулировать требования к их образовательному уровню, являющемуся исходной позицией для принятия решений в сфере хозяйственной деятельности предприятия. Однозначно, что руководители с различным уровнем знаний по-разному решат одну и ту же проблему.

На принятие решений влияют и такие факторы, как ранее усвоенные поведенческие стереотипы, которые сформировались в процессе функционирования предприятия (организации) в длительно стабильных условиях. Сегодня, при смене условий деятельности, часть устоявшихся стереотипов препятствуют успешной адаптации предприятия. Способность руководителя распознать отличия, которые являются ключевыми элементами диагностирования ситуации, определяется и подходами к сбору и оценке информации, необходимой для разрешения проблем и принятия решений. От правильной оценки деятельности предприятия руководителем, эффективно му развитию навыков лидерства с целью обеспечения руководства по

формированию организационной культуры, способствующей инициативности и стремлению к изменениям, зависит, насколько широко охватываются рассматриваемые проблемы совершенствования производственного процесса. Следует признать, что введение изменений и перемен в деятельности отдельно взятого коллектива или предприятия в целом, как правило, всегда встречает сопротивление, которое может носить как активный, так и пассивный характер и вызвать конфликт разной степени сложности. Руководитель должен определить и найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти оптимальное решение для всех сторон конфликта, так как каждая из сторон добивается принятия другими только своей точки зрения.

Многие руководители старой формации склонны опираться лишь на личный опыт. Однако такая позиция руководителя обычно редко сегодня помогает. В условиях динамично развивающегося рынка решение проблемы может быть достигнуто с помощью совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом. В новых условиях хозяйствования, структурных преобразований в управлении, изменений в формах собственности и трудовых отношениях резко возросла роль руководителя, осуществляющего квалифицированное руководство деятельностью предприятия (организации). Возникла острая необходимость формирования руководителя нового типа. Сегодня перед всеми предприятиями стоит задача роста объемов производства при минимизации затрат всех видов ресурсов, активного участия в процессе труда всего персонала. Чтобы сохранить устойчивое функционирование предприятия под

влиянием перемен внешней и внутренней среды, необходим такой тип руководителя, который смог бы осознать всю сложность производства и управления в современном мире.

Формирование руководителя нового типа, возрастание его роли как фактора экономического роста и социальной ориентации производственной деятельности предприятия – одна из главных задач сегодняшнего менеджмента на предприятии. Лидер – это руководитель с высоким авторитетом, который умеет поставить перед командой стратегические задания. Точная самооценка, способность к адаптации, энергичность, стремление к управлению другими людьми, стремление учиться, позитивный склад характера, адекватное восприятие окружающей действительности – такими личными качествами должен обладать лидер.

Проведенные исследования показали, что по мере усложнения структуры управления предприятием (организацией) и выхода его на мировой рынок современный руководитель должен обладать способностями по управлению и владеть навыками принятия решений в условиях неопределенности. При этом руководитель должен обладать следующими навыками и умениями:

- уметь работать с персоналом, наиболее полно использовать профессиональный и творческий потенциал работников, оказывать большее вдохновляющее воздействие на них, так как работники – это самый важный ресурс предприятия;

- обладать значительно более широким диапазоном профессиональной компетентности (знания, опыт, мотивация и т. д.); поведенческими стандартами (дисциплина, требовательность);

- уметь добиваться положительных результатов в условиях жесточайшей

конкуренции на базе системного управления, интеграции процессов планирования и исполнения;

- иметь гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности, настойчивое стремление к формированию долговременных взаимоотношений с клиентами, способность вступать в союзы и добиваться поддержки как внутри структурного подразделения, так и извне;

- уметь убеждать подчиненных в необходимости изменений и эффективно справляться с сопротивлениями переменам со стороны работников;

- уметь донести видение предприятия (организации) таким образом, чтобы каждый работник оценил свой вклад и свою выгоду от успешной работы; создать рациональную организацию их труда и повышения его эффективности.

Таким образом, сегодня предприятиям нужны эффективные лидеры, которые добиваются наибольшего успеха в работе с партнерами, умеют охватить всю картину производственного процесса, способные работать в условиях повышенной неопределенности, решать сложные вопросы реализации и сбыта продукции, выдавать быстрый результат, умеющие работать с персоналом и развивать его.

Мы пришли к выводу, что по множественным критериям оценки лидерства необходимо выделить такие основные оценочные критерии, которые обеспечивают успех работы руководителя в новых условиях хозяйствования:

- способность к стилю мышления на стратегическом уровне управления предприятием; определять стратегическое направление развития своего подразделения; оценивать глобальные перспективы;

- предпринимательские способности и навыки, деловая

проницательность, лидерские способности;

- проявление личного стремления к изменениям, постоянно учиться;

- соответствие основным ценностям, принятым на предприятии;

- знание экономических, социальных и политических тенденций, влияющих на стратегию предприятия, управлять процессом, мобилизовать ресурсы при быстроизменяющихся внешней и внутренней средах;

- способность руководить коллективом, формировать эффективные команды, принимать решения по текущей деятельности, распределять и делегировать свои полномочия;

- способность развивать своих подчиненных, обучать и инструктировать работников, доносить свое видение до окружающих и доказывать его правильность, находить и развивать таланты в своей организации.

Выявив основные стороны действительно эффективного лидера, у которого формируется его готовность и стремление к дальнейшему профессиональному росту, можно утверждать, что обобщающим признаком талантливому руководителю – лидеру является результат его профессиональной деятельности, выраженный в конечных результатах и эффективном функционировании предприятия (организации).

Ярким представителем лидера, руководителя новой формации является президент акционерного общества «Новокраматорский машиностроительный завод» (ЗАО «НКМЗ») Г.М. Скударь – один из наиболее известных и влиятельных руководителей нашей страны. ЗАО «НКМЗ» является лидером в своей отрасли – в сфере разработки уникального оборудования тяжелого машиностроения.

Более сорока лет трудовая биография Г.М. Скударя связана с

Новоукраинским машиностроительным заводом, из них четырнадцать – он является его руководителем. В сложный период становления рыночных отношений он вложил весь свой талант, волю и энергию для сохранения завода и дальнейшего его успешного развития. Все это было достигнуто за счет выбора оптимальной организационной структуры управления, активной экспортной политики, агрессивного маркетинга с целью расширения зон хозяйствования, диверсификации и модернизации выпускаемого оборудования, гибкой ценовой политики, экономии ресурсов и внедрения прогрессивных ресурсосберегающих технологий, новых методов хозяйствования.

Способность к точной и четкой оценке ситуации на производственном уровне, формированию долговременных взаимоотношений с партнерами, оказывать большее вдохновляющее воздействие на своих непосредственных подчиненных, проявлять инициативу при внедрении всевозможных изменений, а также давать эффективные стратегические рекомендации по дальнейшему развитию бизнес – процессов предприятия – основные черты талантливого руководителя – лидера Г.М. Скударя.

За безупречный и плодотворный труд, неоценимый личный вклад в разработку и реализацию стратегии ускоренного развития предприятия, создание эффективных систем управления с широким использованием возможностей современных информационных технологий, обеспечение лидирующего положения НКМЗ в машиностроении с трансформацией его в конкурентоспособное предприятие мирового уровня, а также значительный вклад в развитие промышленности города, области и страны, доктор экономических наук, Герой Украины,

Заслуженный машиностроитель Украины, Почетный новоукраинец Скударь Георгий Маркович был избран народным депутатом Украины.

В 2003 г. предприятием был изготовлен широкий спектр машин и оборудования с уникальными ценностными характеристиками, позволяющими усилить конкурентные позиции НКМЗ. Поставлено в страны дальнего и ближнего зарубежья более 41,0 тыс. механоизделий на сумму 419,6 млн. грн. При этом экспорт предприятия в страны дальнего зарубежья вырос на 30,8%.

Успехи ЗАО «НКМЗ» стабильны и впечатляющие: объем продаж по заводу на 2004 г. запланирован на рекордной отметке близкой 1 млрд.грн., и все потому, что здесь принята стратегия постоянных перемен, которая позволит предприятию стать равным среди лучших фирм мира.

Новоукраинский машиностроительный завод – это мир уникальных возможностей, гарантирующий надежность и качество. Сегодня продукция предприятия работает в 49 странах мира. НКМЗ всегда готов к сотрудничеству с новыми партнерами. В этом деле требуется принципиальное новое мышление, предполагающее одинаковое внимание к отбору и развитию новых видов оборудования и технологий, учитывающих современные проблемы, такие как сложности и значительные расходы на инновации в развитии производства и обучение кадров.

На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод.

Развитие современной бизнес-среды нередко приводит к тому, что предприятия сосредотачиваются на вопросах эффективности только в ближайшей перспективе и просто реагируют на те или иные важнейшие события вместо того, чтобы прогнозировать их. Опыт ЗАО «НКМЗ»

подтверждает, что именно предприятия (организации), которым удалось изменить свои корпоративные ценности, внедрив принципы и концепции развития лидерских талантов, смогли добиться дополнительного конкурентного преимущества. Мы абсолютно уверены, что в перспективе выигрывают те предприятия, которые для успешного решения своей стратегии и жизнеспособности в будущем делают ставку на персонал, то есть их успех зависит от того, какими квалифицированными и мотивированными работниками они укомплектованы и какими лидерскими талантами они располагают сегодня.

### **Литература**

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
3. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
4. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997.
5. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. - М.: Юристь, 2002. – 592 с.