

УДК 123.456:789

С.О. Пермінова, доц., канд. пед. наук, В.О. Пермінова, студ.
Національний технічний університет України «КПІ»

Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку

В статті набули розгляду сучасні тенденції бізнес-середовища щодо ролі знань, нематеріальних активів та інтелектуального капіталу. Проаналізовано суспільні процеси підвищення ступеню свободи підлеглих і зміни акцентів в ефективному лідерстві з організації задач і ситуацій на організацію відносин і систем. Визначені та обґрунтовані лідерські вміння і навички, які допомагають досконало оволодіти усіма ключовими аспектами керівництва.

глобалізація бізнесу, ефективні системи управління, лідерські навички, нові технології впливу

Постановка проблеми та її актуальність. Багато процесів, які мають відношення до управління, розвитку організації та лідерства, з ряду причин сьогодні видозмінюються. Протягом останніх десятиліть структура компаній має тенденцію до ускладнення, що є наслідком змін як внутрішнього характеру, так і її зовнішнього оточення.

Ці зміни особливо помітні у сфері прийняття рішень, де яскраво прослідковується збільшення ступеню свободи завдячуючи технологічним змінам. У цивілізованому світі все яскравіше окреслюється тенденція щодо ролі підлеглих у загальному виробничому процесі. Люди, які працюють в галузі інтенсивних технологій, отримують можливість виступати в ролі експертів: формулюють особисті судження і приймають технічні рішення. І, як наслідок, постає нагальна потреба у використанні нових методів керівництва на основі розвитку більш складних і тонких професійних навичок.

Менеджери та лідери не в змозі сьогодні ефективно управляти тільки за рахунок прийняття рішень і розповсюдження наказів. Вони мають прагнути до «кооперації» і зацікавленості співробітників щодо успішного виконання завдань. В міру збільшення ступеню свободи робітників в прийнятті рішень фокус уваги менеджера зміщується. Тобто основний акцент в ефективному лідерстві та управлінні переходить від змісту до процесу.

Аналіз останніх досліджень. На думку провідних теоретиків менеджменту та менеджерів-практиків (Греттон Л., Едвінссон Л., Назарова Г.В., Сірко А.В., Співак В.А., Томсон Кевін М., Цуркан М.Л. та ін.) глобалізація бізнесу потребує абсолютно нової концепції управління і навчання всередині організації, оскільки ареною діяльності компанії стає увесь світ. Різниця в культурних аксіомах, моделях поведінки, цінностях має бути врахована в діяльності менеджерів усіх рівнів керівництва.

Метою статті є окреслення принципово нового середовища бізнес-організацій, яке має радикальний вплив на ефективну лідерську поведінку керівника.

Методологічну основу становлять концептуальні положення про сутність управління організацією, специфічні моделі і принципи успішного лідерства, системи загальнонаукових і спеціальних методів (наукової абстракції, діалектичного, аналізу й синтезу при узагальненні теоретико-методологічних положень).

Виклад основного матеріалу. Однією із характерних змін сучасності, що має значний вплив на систему менеджменту загалом та на ефективну лідерську поведінку зокрема є перехід країн до економіки, ключову роль в яких відіграють знання, нематеріальні активи і особливо інтелектуальний капітал.

Під інтелектуальним капіталом Л. Едвінссон розуміє “особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички) та структурного капіталу (складові капіталу компанії: зв’язки із споживачем, бізнес-процеси, бази даних, бренди, ІТ-системи). Це – здатність трансформувати знання і нематеріальні активи у фактори (ресурси), які створюють капітал (і відповідну вартість) за рахунок ефекту від “множення” людського капіталу на структурний. [6]

У найпотужніших компаніях світу ринкова вартість інтелектуального капіталу перевищує балансову вартість матеріальних активів більше ніж у 4 рази, що актуалізує необхідність ефективного управління цим капіталом як основним інвестиційним ресурсом в системі загального менеджменту компанії.

Нове бізнес-середовище характеризується складністю, великими сподіваннями, значним перевантаженням, пильною увагою ЗМІ, необхідністю спрямовувати і вести за собою сучасне Net – покоління, що потребує адекватного лідерства. Сучасні керівники-лідери мають глибоко розуміти сутність підприємництва, забезпечувати формування і реалізацію стратегічного напрямку, нести відповідальність за успіх комерційної діяльності, їхні дії повинні узгоджуватися із сучасними знаннями, тобто бути головним спонсором у розвитку підприємництва на основі ефективного використання потенціалу сучасних знань.

Сьогодні лідери працюють у принципово новому середовищі, і якщо вони мають бажання працювати успішно і надалі, то їм необхідно внести суттєві вдосконалення в поведінку і погляди. Стилi поведінки сучасного лідера характеризуються гнучкістю, імпровізацією, створенням, так званого, “продуктивного хаосу”. Хаоридичні організації потребують відповідного керівництва, яке суттєво відрізняється від аналогічних процесів у традиційній ієрархічній організаційній структурі. Сучасна бізнес-організація являє собою комплекс соціальних процесів, які не завжди є передбачуваними і прогнозованими. Ситуація затвердження стратегії на п’ять років і передбачення механізмів її реалізації сьогодні не спрацьовує. Тому лідерам доводиться відмовлятися від застарілої організаційної моделі та спроб контролювати людей, і створювати умови, які б допомагали працівникам в умовах невизначеності бути інноваційними у своїх діях.

Лідерство перестає бути індивідуальним, воно стає успішним в результаті розділення, яке підтримується ментально і в якому приймають участь робітники компанії. В такій ситуації лідери не віддають команди, а стають наставниками і роблять те, що іншим працівникам не приходить на думку. Тобто їм необхідно вміти переконувати, а не диктувати. Хороший бізнес полягає в тому, щоб захопити своєю ідеєю, оскільки досягнення домовленості з робітниками відносно фундаментальних цілей і цінностей – тривалий і кропіткий процес. Нерідко менеджери потерпають від відсутності адекватних послідовних ідей відносно того, як реалізувати намічене і мобілізувати організацію. Цей аспект стосується відносин з колективом, його здатності вибудовувати довіру як всередині організації, так і за її межами. В сучасній економіці, яка є більше економікою уваги, аніж традиційно капіталістичною, це означає, що лідер має започатковувати надійність, націлену на створення довіри, а не на породження заздрощі. Такі дії – це єдиний спосіб зберегти успішне функціонування як внутрішніх комунікацій, так і взаємозв’язків з клієнтами в умовах жорсткої конкуренції.

Сучасні організації все більше відчують на собі вплив факторів глобалізації, змушені вирішувати проблеми, пов’язані із ринковою нестабільністю, що актуалізує відданість членів компанії своїй справі, довіру і взаємопідтримку. Компроміс між короткостроковими задачами і довгостроковими перспективами є необхідною умовою

для розуміння того, що люди з їхніми знаннями і натхненням являються головним джерелом формування надійних факторів конкурентоспроможності. Цей перехід від короткострокових акцентів до довгострокових перспектив залежить від трьох організаційно-управлінських чинників: здатності бачити сильні і привабливі перспективи, здібностей розвивати відчуття майбутнього і уміння розробляти стратегічний підхід до управління людьми, поєднуючи реалії сучасного з перспективами майбутнього.

Ефективність системи управління багато в чому залежить від збалансованості її елементів. Щоб координувати відмінності культурних аксіом, цінності і контексти, керівнику необхідно розпізнати і усвідомити ці елементи для отримання можливості ефективних дій в багатовимірному стилі. В ефективній системі дії індивідів всередині їхнього мікросередовища мають відповідати організаційним стратегіям і цілям, а цілі, в свою чергу, повинні відповідати організаційній культурі і місії всередині макросередовища.

В організації присутні як ієрархічні, так і логічні рівні взаємодії. У функціональній організації відношення між членами системи стимулюють виконання задачі, оскільки має місце розуміння логічних рівнів і позицій, що відповідають за вирішення проблеми. Дії людей в такій системі приведено у відповідність до організаційної місії. Тобто щоб бути ефективним, лідер має зрозуміти відношення між різними рівнями змін і привести у відповідність свої дії. З цього витікає, що цілі і дії на індивідуальному рівні мають підтримувати функціональні задачі і стратегії та відповідати корпоративній культурі на більш високому рівні. Ефективний менеджмент та зміни в організації потребують уміння розпізнавати проблеми на кожному із цих рівнів і вміти з ними працювати.

В нагоді керівникам стають лідерські навички, які мають відношення до того, як лідер поводить себе в конкретній ситуації, а також дозволяють вибирати і конструювати найбільш відповідні для цієї ситуації установки і стани.

Здібності розуміти людей, мотивувати їх і взаємодіяти виявляються у навичках відношення, що впливає з уміння приєднуватися до моделі світу іншої людини, встановлювати контакт і спрямувати її на усвідомлення проблем та виконання задач.

Навички стратегічного мислення дозволяють визначити специфічні цілі, завдання і досягти їх. Ключовим елементом ефективного стратегічного мислення виступає уміння акцентувати на тих операціях, які найкраще забезпечать рух від існуючого стану у напрямку бажаного результату. Зробити це можливо за рахунок ефективного планування і розробки стратегії. Щоб сформувавши таку стратегію необхідно: визначити цільовий проблемний простір, який складається із процесів на різних рівнях, що впливають на стан системи; проаналізувати послідовність перехідних станів на шляху до бажаного результату та окреслити ті операції, які дозволять рухатися до цілі з найменшими втратами для організації.

Засвоєння цих та інших навичок допомагає досконало оволодіти усіма ключовими аспектами керівництва. Лідеру необхідно розпізнавати, стимулювати та використовувати різні стилі мислення, оскільки на практиці задіяні різні установки і підходи в залежності від галузі. Деякі види діяльності потребують уміння концентруватися на розподілі інформації в мілких групах і деталях, в інших - необхідно сприймати картину в цілому. На різних фазах реалізації проекту чи виконання завдання може виникати необхідність у використанні різних стилів мислення. При розробці процедури може бути більш корисним фокусування на короткострокових діях, а при вирішенні аналітичної проблеми доречним буде мислити логічно і детально з акцентом на задачу. Оволодіння цими і подібними навичками

дозволяє не тільки розширити сприйняття проблеми, а й краще розуміти процеси мислення співробітників, допомогти людям розширити особисте сприйняття і познайомитися з простором сприйняття інших.

Ефективне управління організацією включає постійне відтворення різних точок зору учасників. Керуючи групою важливо підтримувати рівновагу між різними думками, розумінням цілей один одного і відповідних проблем, оскільки досягнення цілі і вирішення проблем є взаємопов'язаними процесами. Така рівновага є ключовим критерієм в управлінні динамікою групи, тому ні одному із стилів мислення не слід віддавати перевагу. Оскільки групові процеси знаходяться в стані динамічної рівноваги, різні стилі мислення можуть як доповнювати і надавати взаємну підтримку, так і носити деструктивний характер. Основна проблема управління груповими процесами – це розуміння того, що необхідно підтримувати динамічну рівновагу.

Однією з найважливіших складових особистості лідера є його система переконань і цінностей. Це ті межі, в яких здійснюються усі взаємодії людини, це інтерпретація подій та сприйняття повідомлень, що лежать в основі мотивації, у визначенні стратегій і дій. Тобто це та основа, на якій тримається ефективна організація і команда. Переконання і цінності визначають не тільки ментальні особливості, а й виступають одним із найважливіших чинників в процесі аналізу проблеми та у виборі дій щодо її вирішення.

В процесі розвитку організації перед лідером постають питання щодо регулювання переконаннями і цінностями персоналу, які змінюються і впливають як на систему, так і на її складові. Для ефективної роботи в колективі лідер має спрямовувати свою увагу на координацію дій людей, які належать до різних культур і мають свою особисту історію, а також запроваджувати такі загально організаційні цінності як: «якість», «обслуговування клієнта», «обов'язки підлеглих» і т.д. Такі підходи вимагають наявності специфічних лідерських навичок і знань, що пов'язані з передачею, формуванням та розвитком переконань і цінностей в організації. Необхідність в таких навичках виникає перш за все: в ситуаціях, коли вводяться нові процедури і критерії робочих відносин; за наявності горизонтальних, вертикальних, міжособистісних і функціональних зв'язків; в ситуаціях, які містять визначення критеріїв і стандартів діяльності, а також в процесі координації дій кількох груп чи управлінні конфліктами.

Ефективне лідерство набуває найбільшого значення для організації як соціальної системи в умовах змін. Специфічні лідерські навички допомагають керівникам стимулювати цей процес та управляти ним. Загально процес змін представляє собою людину, яка змінює поведінку з метою досягти результату. Тому важливим завданням менеджера є допомога підлеглим підтримати інтерес до визначеної задачі і спрямувати їх на досягнення бажаного результату. Для цього слід вирішити питання щодо стимулів і мотивації персоналу.

Основні питання, які пов'язані з мотивацією до змін полягають в тому, щоб людина бажала досягти кращого результату, мала здібності, які б їй допомогли в цьому та мала можливості використовувати свої знання і вміння. На мотивацію людини впливають перш за все його цінності і очікування, які пов'язані з тим, в якій мірі вона оцінює результати змін та очікує, що набуті навички і вміння дійсно дозволять досягти бажаного результату. Значний вплив має сприйняття особистої дієздатності, тобто ступеню впевненості в своїй ефективності щодо набуття необхідних навичок і виконання дій, необхідних для досягнення мети.

Подібні переконання і очікування відносно результатів діяльності і своїх особистих здібностей відіграють важливу роль в процесі організаційних змін, оскільки

вони мають безпосередній вплив на те, скільки часу і зусиль піде на зміну ситуації. Нагальним завданням ефективного лідерства є необхідність надання працівникам підтримки, формування особливих взаємовідносин та використання відповідних інструментів для формування переконань і очікувань відносно даної цілі і ситуації.

Однією із найважливіших стратегічних навичок лідера є здатність знайти і чітко сформулювати причини, за якими слід прийняти участь в реалізації даної місії. Існує чотири основні типи причин: формальні, спонукальні, утримуючі або ті, що рухають людиною та кінцеві.

Формальні причини явища дають більше інформації про його суть, розкривають особисті припущення стосовно даного предмету і дозволяють його інтерпретувати. Цей тип причин тісно пов'язаний з інтуїцією.

Спонукальні - відносяться до минулих подій, дій чи рішень, і впливають на сучасну ситуацію шляхом послідовного ланцюга дій.

Утримуючі - включають поточні відносини та обмежені умови всередині системи (організації). Аналізуючи рівень розвитку організації менеджер вивчає перш за все поточні проблеми і вплив зовнішніх умов, які викликають як невдачу чи крах, так і стабілізують ситуацію.

Кінцеві ж причини пов'язані з перспективними планами, які спрямовують поточний стан системи, впливають на нього, надаючи діям сенс, доцільність і цілеспрямованість. У такому розрізі вони визначають роль (ідентифікацію) об'єкта відносно системи більш високого рівня, частиною якого він являється. Пошук кінцевих причин проблеми чи результату включає аналіз прогнозованих цілей, намірів і бажаних результатів, які спрямовують і тримають у певних межах думки і дії людей. Тобто ефективне лідерство передбачає сприйняття проблеми чи результату як наслідків мотивів і намірів людей, що діють в тій чи іншій ситуації.

Створення атмосфери, в якій цілі і погляди спрямовані на вирішення суспільних проблем, а робочі процеси пов'язані з організаційними цілями, стає основою для формування стійкої конкурентоспроможності. Цьому сприяє розвиток діагностичних здібностей керівника, оскільки створення сенсу діяльності організації потребує умінь мислити по-новому. Сьогодні недостатньо розглядати діяльність компанії відносно визначених задач, вивчати її звітність і положення корпоративної політики. Необхідно розуміння того, як вона сприймається окремими співробітниками. Такий аналіз допомагає зрозуміти, яким чином її співробітники можуть досягти успіху, що і є істинним джерелом мотивації і натхнення для кожного.

Створення системних можливостей, тобто надання сенсу діяльності організації – процес складний і багатогранний. В його основі лежать взаємопов'язані елементи, здатні створювати середовище, в якому процеси внутрішньої політики та існуючі реалії знаходяться в збалансованому стані між собою і по відношенню до корпоративних цілей. Розуміння суті цих процесів доступні лише керівникам, які наділені системним мисленням, що дозволяє визначати і розуміти проблемний простір, в якому взаємодіють лідер, співробітники і організації в цілому. Цей вид мислення є основою ефективного вирішення проблеми, умінням формувати добре функціонуючу команду і являється найбільш значимим показником зрілості лідера.

Уміння адаптуватися та розвиток цих здібностей створюють можливості для нарощування трансформаційних змін, в основі яких лежить розуміння часових меж, всередині яких з людиною відбуваються трансформації – з минулого в сьогодні та майбутнє.

Усвідомлення людського чинника як головного в стратегії діяльності і конкурентоспроможності організації вимагає розуміння цього ресурсу. Успіх компанії

залежить, перш за все, від ступеню довіри до колег, обміну ідеями з ними і від натхнення керівника.

Особливу увагу слід приділяти розробці системи заходів, які здатні чітко відображати емоційне здоров'я організації. В процесі формування відповідного психологічного клімату керівникам-лідерам необхідно постійно контролювати рівень довіри серед співробітників та відношення до роботи для кращого розуміння їхніх сподівань, мрій і прагнень. Менеджери провідних компаній добре розуміють настрої своїх співробітників і знають, коли зростає рівень стресу чи зникає інтерес до роботи. Глибоке розуміння тієї ролі, яку відіграє атмосфера довіри і зацікавленості в підвищенні ефективності організації, а також створення стійкої і зрозумілої системи оцінки персоналу поступово врівноважують великий вплив фінансових аспектів бізнесу.

Важливу роль у цих процесах відіграє справедливість, оскільки являється частиною довгострокових відносин з працівником, формуючи в людині відчуття особистої гідності і разом з тим здатності сприймати зміни, готовності до творчості, експерименту і ризику. Наявність права вибору щодо прийняття рішення відносно винагороджувальних пакетів дозволяє також відчувати справедливе відношення з боку керівництва.

В силу того, як компанії застосовують децентралізацію, значна відповідальність покладається на команди і висуває на передній план тих, хто безпосередньо працює з клієнтами. Саме ці співробітники відіграють ключову роль, оскільки вони на пряму зв'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг. Тому для менеджерів важливо окреслити вимоги щодо навичок співробітників в майбутньому. Подібний прогноз зробити доволі складно, однак без такого розуміння усі намагання мобілізувати зусилля залишаться мрією. Завдання лідера полягає у відпрацюванні таких способів розвитку кар'єри і можливості зростання, які зможуть дати співробітникам надію і перспективу у майбутньому.

Поряд із трансформаційними процесами лідерський якостей і робочої сили відбувається видозміна самої організації, в результаті якої забезпечується формування базової структури організації, способи розподілення ролей і обов'язків, залучення цільових груп і команд, що працюють над проектами. Можливість подібних змін визначається здатністю зрозуміти і окреслити прогнозовані вимоги, а також умінням управляти змінами і проектами. Процес трансформації організації, що проводиться в межах бізнес-стратегії, характеризується визначенням організаційної структури та здатністю впроваджувати і активізувати її зміни.

Досягнення гармонії між короткостроковими і довгостроковими планами є основним завданням команди. В процесі відпрацювання систематичного і стратегічно-орієнтованого уявлення щодо ролі людей, окреслені елементи представлені у вигляді послідовних дій, за допомогою яких прогресує управлінська команда, а саме: залучення все більшої кількості учасників на всіх рівнях організації до реалізації мети; здатність вибудовувати зв'язки між бізнес-цілями і середовищем, в якому працюють люди; необхідність орієнтуватися на дії і спиратися на співучасть у загальному процесі працівників.

Бачення цільового орієнтиру вже само по собі здатне принести користь управлінській команді, однак його реалізація передбачає створення матриці ризику, тобто екстраполяції на існуючу дійсність. На відміну від інших сфер, які є цікавими для менеджерів, людські аспекти бізнесу майже не піддаються такому ж «матеріальному» розрахунку, як фінанси і ринки. Натомість присутність інформації «нематеріального характеру» примушує застосовувати плани відповідних дій. Орієнтуючись на

концепцію ризику, команда отримує можливість розрахунку нематеріальних аспектів у відносних величинах. Забезпечення постійної участі і зацікавленості в процесі керівної коаліції, розробки ясної стратегії відносин з персоналом, дозволяє укріпити розуміння того, що усі дії мають динамічний характер і не відносяться до числа однорідних щорічних заходів. Слід доносити до свідомості працівників необхідність сприяння і підтримки змін. Переконавшись у тому, що люди вірять в можливість їх реалізації і відносяться з відповідальністю, необхідно розробляти намічені теми, основні параметри успіху на основі довгострокових цілей і дій, а також окреслити задачу по кожній окремій темі. Для їхньої реалізації слід формувати багатоцільові групи, забезпечуючи їх підтримкою з боку вищого керівництва, функціональним досвідом і участю лінійних менеджерів. До складу таких груп бажано залучати молодих співробітників.

Послідовність формування стратегічних підходів до людського ресурсу вимагає від менеджерів поетапних дій. Починаючи із створення керівної коаліції, яка проводить процес через усі наступні етапи, об'єднує співробітників різних підрозділів і організаційних рівнів, що будуть генерувати необхідну енергію до наступного етапу, який дає поштовх дискусіям відносно визначення майбутнього. Третій етап включає оцінку поточних і майбутніх можливостей. Далі створюються карти системи і моделі її рушійних сил на основі погодження загальних тем, які мають відіграти важливу роль в досягненні бізнес-цілей та опису інструментів впливу, здатних розкрити моделювання сил і ланцюгів зворотного зв'язку, що формують систему. Останній етап представляє стадію практичних дій, спрямованих на матеріалізацію ідей бачення, матриці ризику і укріплення зв'язків.

Розуміючи здобутки минулого організації, дійсність її сьогодення та мрії про майбутнє керівникам бажано будувати плани дій, що відповідають рамкам людського часу і відбуваються у послідовності, яка здатна підвищити людський потенціал протягом всього кількох років. Тобто мислити в термінах років, місяців і днів, розуміти масштаби людських змін і створювати такий образ майбутнього, який захопить інших і допоможе глибше зрозуміти особисту роль у цьому майбутньому.

Людина прагне поваги, серйозного відношення до своїх ідей, віри в можливість впливати на події. Відповідно її емоції та відчуття відносно роботи впливають на здатність і бажання віддавати свої знання, досвід і вміння справі. В багатьох організаціях зв'язок в напрямку зверху до низу досить проблематичний, що вимагає цілеспрямованої роботи над створенням якісних інформаційних каналів з персоналом, розробки відповідних систем винагороди, спрямованих на його розвиток. Необхідним є відпрацювання глибокого і єдиного розуміння стану організації в поточний період, загальної бази знань та умінь, особистого сприйняття організації керівником. Поставивши в центр своєї стратегії виховання відданого компанії персоналу дозволить організації набути стійких конкурентних переваг. Участь емоційно сильних людей, здатних навчитися працювати по-новому, готових експериментувати і ризикувати прискорить процес відновлення і розвитку в організації. Відсутність же енергії і надії вступає в безкінечний цикл витрат і тим самим нівелює усі надії отримати переваги над конкурентами.

Висновок. Особливої актуальності в сучасному нестабільному середовищі набувають довіра і відданість працівників, без яких компанія стає таким же банкрутом, як і ті, що втратили фінансовий капітал. Тому важливим в діяльності керівника-лідера є створення образу організації, здатної викликати довіру і натхнення. Для цього необхідно формувати прозорі відносини з чітко визначеними ролями і обов'язками, ставитися до кожного співробітника як до унікальної особистості, визначити кодекс

справедливості та будувати корпоративну політику з позицій індивідуалізації процесів і положень, які стосуються персоналу. Розробка внутрішніх процесів в підтримку відкритих діалогів і обговорень, розвиток гнучкості, здатності до адаптації і навчання, відпрацювання мови спілкування допомагає учасникам груп стати уважними спостерігачами бізнес-середовища і сприяє розповсюдженню відповідної інформації, на основі якої діє організація.

Формування керівної коаліції із залученням співробітників з різних підрозділів компанії, які мають особисті погляди на існуючі проблеми, відіграє вирішальну роль. Об'єднання критичної маси людей, здатних знайти консенсус має стати невід'ємною складовою і образом мислення, глибоко впровадженим у колективну свідомість.

Створення переконливого образу майбутнього вимагає розуміння того, як може змінитися світ. Розробка процесів щодо вивчення тенденцій бізнес-середовища, створення стратегії з акцентом на персонал, дозволяє команді вищого менеджменту окреслювати перспективи, розробляти графіки з урахуванням людського фактору, розуміти сфери діяльності майбутніх додаткових інвестицій. Розміщення людей в центр такої стратегії підвищує ефективність бізнесу, конкурентоспроможність фірми та лідерську позицію керівників.

Список літератури

1. Грэттон Линда. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Баланс – Клуб., 2003. – 271 с.
2. 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.
3. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Спб.: Стокгольмская школа экономики., 2000. – 345 с.
4. Назарова Галина Валентинівна. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств /Г.В. Назарова, Н.Л.Гавкалова, Н.С. Маркова – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2006. – 238 с.
5. Скеллон Ник. Бизнес СОМВАТ: Стратегия и тактика победоносных корпоративных баталий / [Пер. с англ. М.Гольбдерга] – М.: ЭКСМО, 2004. – 348 с.
6. Эдвинссон Лейф. Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанной на знаниях. - М:ИНФРА – М, 2005. – 247 с.

С. Перминова, В.Перминова

Эффективное лидерство в условиях глобализации рынка

В статье рассмотрены современные тенденции бизнес – среды относительно роли знаний, нематериальных активов и интеллектуального капитала. Проанализированы общественные процессы повышения степени свободы подчиненных, а также изменения акцентов в эффективном лидерстве с организации задач и ситуаций на организацию отношений и систем. Обозначены лидерские умения и навыки, которые помогают овладеть всеми ключевыми аспектами руководства.

S. Perminova, V. Perminova

Effective leadership in target's globalization conditions

There are viewed modern tendencies business - environment regarding role knowledge, not material activists and intellectual capital in this article. There are analised society. Processes increasing degree employees and also alteration accents in effective leadership from organization tasks and situations on organization attitude and systems in this article. There are appeared skills and abilities, which help master all key aspects management in this article.

Одержано 11.03.10