

Д.С. Щедролосьєв, Я.Б. Федорова, Н.М. Чаловська,  
О.О. Глущенко, Н.А. Кудас. – Херсон: Айлант, 2006. – 356 с.

4. Лавриненко Т.Н. Информатизация системы управления освітою [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/technical-sciences-411/informatics-computer-science-and-automation-411/11382-411-0048>.

***Гончаров В. И. Информатизация управления развитием образования.***

*Подготовка нового учителя рассматривается с учетом информатизации управления развитием образования. Определяются характерные черты образовательной системы Украины. Раскрываются проблемы реализации и приоритетные направления государственной политики в сфере информатизации образования в Украине.*

*Ключевые слова: образование, информатизация, управление, информационное образовательное пространство.*

***Goncharov V. I. Informatization development management education.***

*Preparing of a new teacher is considered with regard informatization development management education. Determined by the characteristics of the Ukraine educational system. Reveals implementation problems and priorities of state policy in the sphere of informatization of education in Ukraine.*

*Keywords: education, information, management, information education space.*

***Курган Я. М.***

## **ІМПЕРАТИВИ УСПІШНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

*У статті визначено сучасні вимоги до менеджерів, складові їх компетенції: здібності, навички, вміння та якості, якими має володіти сучасний менеджер.*

*Ключові слова: компетенція, менеджер, імператив, професіоналізм.*

У більшості сучасних економічних, управлінських видань наголошено на необхідності посилення практичної підготовки сучасних випускників ВНЗ. Проблема необхідності практичної орієнтації освіти є також проблемою такої науки, як менеджмент, а також провідних навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців у галузі управління. Актуальність публікації зумовлена також тим, що сучасна університетська підготовка менеджерів значно слабшає і уповільнює свій темп розвитку порівняно з динамікою

бізнес-процесів, вимогливістю та дороговизною сучасної конкурентноздатної бізнес-освіти.

Метою цієї статті є визначення основних тенденцій у формулюванні вимог до керівників рівня CEO (з англ. Chief Executive Officer – керівник вищої ланки) сучасних українських компаній.

Серед провідних науковців, які вивчають питання “ідеальності”, “ефективності”, “компетентності” керівника, виокремимо роботи найбільш відомих фахівців у галузі сучасного менеджменту: П. Друкера “Ефективний керівник”, Лі Якокки “Кар’єра менеджера”, І. Адізеса “Ідеальний керівник”, М. Уоткінса “Перші 90 днів. Стратегії успіху для нових лідерів всіх рівнів”, Г. Мінцберга “Дій ефективно. Краща практика менеджменту” та інших.

У контексті загальноприйнятої, стандартної моделі компетенцій менеджера, з огляду на сучасні підручники з менеджменту та теорії управління, дослідники пропонують виокремлювати такі групи компетенцій менеджера:

- особисті якості, до яких зараховують фізіологічні, психологічні (емоційні), моральні, інтелектуальні та лідерські якості;

- професійні: потенціал, компетентність, організаторські вміння, досвід, авторитет, комунікативні якості, які, в свою чергу, прийнято поділяти на:

- обов’язкові знання, вміння виконувати свою роботу;
- пов’язані з працею з людьми, керувати ними та собою.

Так, наприклад, В. Полукаров [3] серед основних ресурсів професіоналізму менеджера виокремлює такі: ресурс відповідальності; ресурс самоствердження; ресурс інтелектуального мислення; ресурс професійної компетентності; ресурс творчості; ресурс лідерства; ресурс підприємництва.

П. Друкер, а також директор Європейського центру лідерства, президент Центральноросійської асоціації розвитку менеджменту Даніца Пург вважають, що успішний менеджер повинен:

- ефективно розподіляти власний час;
- випромінювати енергію, передаючи її команді й одночасно отримуючи від неї підтримку;
- мати власну харизму (високий авторитет, лідерські якості);
- володіти інтуїцією, яка базується на власному та засвоєному досвіді;
- глибоко розуміти особливості галузі, середовища, ринку та суспільства;
- піклуватися про людей;

– постійно вчитися (оскільки щогодини, щодня, щотижня у світі щось відбувається);

– запроваджувати інновації, не боятися змін, сміливо дивитися у майбутнє;

– вміти розслаблятися (раціональне ставлення як до роботи, так і до відпочинку).

У своїй статті ми вже зазначали, що в повному обсязі фактори, що забезпечують успіх менеджера, відображено з досвіду менеджерів рейтингу успішних керівників України, серед яких: професійна та соціальна зрілість; стратегічне мислення; емоційно-вольові якості; моральні якості; функціональні вміння; інтелектуально-психологічні можливості; самостійність у прийнятті складних, нерідких ризикованих рішень.

Сукупність джерел успішності менеджера забезпечують компетенція, сформована зі знання, досвіду та професіоналізму; якості; навички; ресурси; результати.

Узагальнивши теоретичні здобутки та вимоги сучасної практики управління, серед основних імперативів менеджера виокремимо наступні:

Теза 1. Ефективність керівництва на кожному рівні.

Професор Гарвардської школи бізнесу Лінда Хілл разом із керівником Кентом Лайбеком [4] визначили три імперативи успішного керівника. Він повинен уміти:

1. Керувати собою, що визначається як здатність до самоменеджменту за основними принципом і напрямками: здатність до самоактуалізації; особисті цінності; чітка мета; самоаналіз та самопізнання; здатність керувати власним часом; рівень протистояння стресам.

По-перше, самоменеджмент повинен допомогти керівникові підвищити власну ефективність, і в цьому полягає основна мета самоменеджменту; по-друге, зміст самоменеджменту складають сім елементів: чітка особиста мета, самоконтроль, самоактуалізація та ін.; по-третє, напрямками самоменеджменту є професійна сфера, сфера здоров'я і сфера особистісного простору людини.

2. Створити мережу власних контактів всередині організації.

Менеджер повинен встановити міцні зв'язки з людьми довкола, а також у середині організації. Залежно від обставин менеджер має чітку визначити рівень та вид спілкування; межі, формат та частоту спілкування із представниками, з людьми навколо себе; повинен забезпечити собі офіційне визнання керівництва та неофіційне визнання підлеглих.

3. Керувати командою. Це здатність до кооперації та групової роботи, здатність встановити контакти і форми співпраці.

На думку психологів, сучасних менеджерів сприймають за чотирима моделями: “один з нас”; “кращий серед нас (для наслідування)”; “втілення чеснот”; “виправдання всіх очікувань”. Залежно від моделі підлеглі вибудовують своє ставлення до керівника і встановлюють межі впливу на колектив і на кожного окремого працівника.

Принциповим і головним для керівника є наступне:

- відмовитись від ідеї спрямовувати і контролювати кожен крок своїх підлеглих;
- навчитись правильно розподіляти повноваження;
- навчитись оцінювати кожного зі своїх співробітників, рівень їх компетенції;
- визначити важливість завдання, а точніше важливість наслідків від його “провалу”.
- надати підлеглим можливість здобувати навички, здібності та досвід (забезпечення професійного зростання) у ситуаціях, які мають найменші негативні наслідки для компанії.

Отже, перший імператив: менеджер має бути ефективним за трьома напрямками: керівництво собою, контактами всередині організації та керівництво командою.

Теза 2. Результати роботи.

Критеріями оцінки діяльності керівника є наступні групи:

1. Група економічних критеріїв: прибутковість організації; продуктивність; якість продукції (послуг); нововведення; стабільність організації.

2. Група соціально-психологічних критеріїв: задоволеність працівників умовами праці; характером і змістом виконуваних робіт; заробітною платою; рівнем міжособистісних взаємин; мотивація членів колективу; сприйняття авторитету менеджера; визнання його особистісних цінностей; ділових та професійних якостей та інше.

Серед основних показників, які закладено в основу рейтингу CEO за версією журналу Forbes [1], визначено наступні: динаміка виручки компанії; динаміка рентабельності за EBITDA; динаміка показника “чистий борг/EBITDA”; затребуваність керівника; привабливість компанії на ринку праці.

Другий імператив: керівник рівня CEO має здобутки, які безпосередньо визначають вагомість компанії на ринку і затребуваність самого менеджера.

Теза 3. Умови зростання менеджера, які визначає поле його діяльності. Поле діяльності менеджера зумовлено двома межами.

По-перше, умови, які надає власне організація менеджерам, наприклад можливість самовдосконалення, рівень відповідальності та прийняття рішень, умови для підвищення кваліфікації та професіоналізму та інше.

У своїй статті у журналі Forbes [2] О. Євграфова зауважує, що на думку більшості управлінців-практиків, керівників українських підприємств менеджери не здатні самостійно мислити та приймати рішення.

Однак, на думку декана Гарвардської школи Нітін Норія, ефективність менеджера залежить не лише від сукупності його досвіду, знання та вмінь, а й від умов, які для нього створює компанія. Дослідження, результати яких опубліковано в статті “Блукаючі зірки” в Harvard Business Review, показали, що більшість керівників не враховують, що ефективність менеджера залежить не лише від його знання та здібностей, але й від можливостей самої організації, у якій він працює.

На думку дослідників, для того, щоб таланти розквітли і принесли користь компаніям, необхідно: надати їм ресурси та можливості; налагодити адекватні системи та процеси; забезпечити підтримку кращим; гарантувати підвищення кваліфікації здатним співробітникам; дозволити формувати сильні команди [2].

По-друге, умови зовнішнього середовища. За визначенням Адама Крозьє, генерального директора Британської королівської пошти, серед першочергових вимог до менеджерів можна використати наступні: здатність зберігати спокій; розсудливість під тиском, вміння фокусуватись на справді важливому у цей момент; бути психологічно стійким та вміти “тримати удар”.

Підтверджує такі вимоги й В. Верб'яний, який зазначає що “більшість українських хедхантерів однією із перших якостей ідеального кандидата (*posada CEO – Я. К.*) називають вміння працювати з невизначеністю” [1, 74].

Також до вимог пристосування до зовнішнього середовища додається вимога, що зумовлена українськими реаліями – вміння налагодити роботу, встановити зв'язки із представниками органів державної влади.

Третій імператив: менеджер повинен уміти адаптуватись до зовнішнього середовища компанії, особливо до тих елементів, що безпосередньо входять до поля його діяльності, та отримувати належні умови для розвитку в межах організації.

Теза 4. Універсальність або гнучкість.

Універсальність керівника визначається двома факторами. По-перше, здатність менеджера працювати в різних країнах. Здебільшого в Україні цінується європейська освіта менеджерів, а отже іноземні менеджери, але практика показує, що іноземні фахівці здебільшого є менш ефективними в наших умовах, а найбільш ефективними серед іноземних менеджерів є росіяни або представники пострадянських країн, оскільки є більш адаптованими до умов і правил введення справ.

У свою чергу, наші фахівці, які працюють за кордоном, збільшують власну ефективність за умови отримання західної освіти та тривалого перебування в країні. Однак сучасні тенденції та прогнози на майбутнє дають можливість стверджувати про те, що через декілька років бізнес може стати настільки транснаціональним, що люди мають бути готовими працювати в різних країнах, у різних умовах тощо.

По-друге, здатність працювати на підприємствах різноманітних за масштабом, формою власності і галуззю функціонування.

Здебільшого менеджери, які мають досвід роботи в декількох компаніях, швидше адаптуються, а також мають підвищену здатність до навчання на власному досвіді.

Четвертий імператив: конкурентноздатна освіта та досвід роботи в різних сферах.

Теза 5. Відповідальність.

Поняття “відповідальність бізнесу” є однією з ключових позицій сучасного менеджменту, важливим показником як для компанії у цілому, так і для кожного співробітника окремо. Компанії фіксують свою філософію у вигляді “етичного кодексу” стосовно споживачів.

Розрізняють такі рівні відповідальності: споживач; співробітники; держава або держави, з якими співпрацює компанія; фінансова відповідальність.

Ще Г. Форд зазначав, що на першому місці повинна бути користь суспільству, а вже потім закономірне підвищення власного добробуту. Перш за все відповідальність спрямовується на споживача, потім на компанію, тобто на менеджера, який бере на себе відповідальність перед своїми співробітниками за забезпечення для них рівних умов праці та справедливої нагороди. Потім настає черга відповідальності перед суспільством, державою та країною, в якій працюють партнери компанії. І лише на останньому місці знаходиться фінансова відповідальність перед акціонерами або компаньйонами.

П’ятий імператив: спочатку повинна бути відповідальність стосовно споживача, суспільства та держави, тільки потім настає фінансова відповідальність відносно акціонерів компанії.

Проаналізувавши основні тенденції щодо вимог до сучасних керівників рівня CEO, можна зазначити наступне: по-перше, теорія управління є посилювальним, а не заперечувальним фактором відносно до практики, оскільки у визначенні базових вимог до керівника рівня CEO практика є логічним продовженням і підтвердженням теорії; по-друге, визначити універсальні імперативи менеджера досить складно, оскільки це зумовлено індивідуальністю керівника, сферою та умовами існування організації, яку він очолює. Однак, на нашу думку, визначені у статті п'ять імперативів щодо керівників рівня CEO є універсальними і повною мірою відповідні вимогам сучасної теорії та практики управління.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Вербяний В.* Идеальный муж // Forbes. – 2013. – № 3 (25). – С. 74-75.
2. *Евграфова Е.* Таланты и начальники: почему руководители так часто жалуются на несамостоятельность своих менеджеров. // Forbes. – 2012. – № 3 (13). – С. 48.
3. *Полукаров В.Л.* Основы менеджмента: учебное пособие. – 2-е изд. перераб. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с.
4. *Хілл Л.* Мера отречения. Легко ли вам дается делегирование полномочий? / Л. Хілл, К. Лайнбек // Forbes. – 2011. – № 7 (07). – С. 72-75.

#### ***Курган Я. Н. Императивы успешности современного менеджера.***

*В статье определены современные требования к менеджерам, а также составляющие их компетенции: способности, навыки, умения и качества, которыми должен обладать современный менеджер.*

*Ключевые слова: компетенция, менеджер, императив, профессионализм.*

#### ***Kurgan Y. M. The imperatives of the modern manager.***

*The article sets out the requirements for modern managers, elements of competence: the ability, skills, abilities and qualities that should have a modern manager.*

*Keywords: competence, manager, imperative professionalism.*