

УДК 378.4.048

Полюяктова О.В.  
доцент кафедри політичних наук і права  
Південноукраїнського національного педагогічного  
університету імені К.Д. Ушинського

## ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПРАКТИКІВ УПРАВЛІННЯ

### TRAINING OF MANAGERS AND PRACTITIONERS OF MANAGEMENT

*«Все управління в кінцевому рахунку зводиться  
до стимулювання активності інших людей»*

Лі Якокка

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано ключові аспекти підготовки менеджерів у сучасних умовах. Розглянуто сутність поняття «менеджмент». Визначено особливості «ідеального» керівника. Розглянуто зарубіжний досвід підготовки менеджерів, де показано, що процес підготовки управлінців у різних країнах значно зближується як за методами, так і за змістом. Зазначено, що необхідністю сьогодення є потреба в перегляді підходів до навчання та підготовки майбутніх українських менеджерів.

**Ключові слова:** менеджмент, розвиток, економіка, лідер, людський розвиток, управлінські рішення, освіта, управління.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы ключевые аспекты подготовки менеджеров в современных условиях. Рассмотрена сущность понятия «менеджмент». Определены особенности «идеального» руководителя. Рассмотрен зарубежный опыт подготовки менеджеров, где показано, что процесс подготовки управленцев в различных странах значительно сближается как по методам, так и по содержанию. Отмечено, что необходимостью сегодняшнего дня является потребность в пересмотре подходов к обучению и подготовке будущих украинских менеджеров.

**Ключевые слова:** менеджмент, развитие, экономика, лидер, развитие общества, управленческие решения, образование, управление.

#### ANNOTATION

The article analyses the key aspects of training of managers in modern conditions. The essence of the concept of "management" is considered. Features of the "ideal" leader are determined. The foreign experience of training of managers is considered, where it is shown that the process of training of managers in different countries becomes significantly closer both by methods and content. It is noted that the need for today is the need to revise the approaches to education and training of future Ukrainian managers.

**Keywords:** management, development, economy, leader, social development, management decisions, education, management.

**Постановка проблеми.** Наука управління за останні два-три десятиріччя пережила більш глибокі зміни, ніж за весь попередній період свого розвитку. Вдосконаленню управлінської практики посприяв прогрес в оргтехніці, й те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, називається «тихою управлінською революцією». Її початок співпав зі вступом західного суспільства в інформаційну стадію [1, с. 23]. Світова економіка вступає в нову фазу, засновану на інформаційних технологіях, акцент переноситься на управління, зв'язок, комунікації, зростає роль не матеріального, а інтелектуального капіталу. Він формується,

головним чином, знаннями та інформацією і поєднує науковий потенціал підприємства, інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, культуру управління і праці робітників, організаційну структуру, кваліфікацію персоналу, тобто ті чинники, які забезпечують підприємству лідируючі позиції.

У сучасних умовах інтенсифікації економічного розвитку управління стало однією з найважливіших професій, а навчання менеджменту – основою підготовки керівників-професіоналів. Водночас розвиток навичок управління необхідний для всіх працівників організації. Жорстка світова конкуренція вимагає від сучасних менеджерів постійних інновацій, нових ідей, знань та навичок, які б відповідали вимогам часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі дослідження узагальнено розробки видатних учених: Ф.В. Тейлора, Ф. Гілберта, А. Файоля, М. Вебера, М. Портера, П. Друкера, В. Парето, А. Маршалла та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що практичні та теоретичні аспекти підготовки менеджерів на сучасному етапі в нашій країні досліджені недостатньо.

**Мета статті** полягає у дослідженні проблеми підготовки менеджерів та практиків управління на сучасному етапі розвитку суспільства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Архітектура вищої освіти ускладнена і потребує за умов динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища радикальних, рекомбінаційних та модифікаційних інновацій, спрямованих на здобуття або утримання вищими навчальними закладами позицій лідера, досягнення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, ефективності управління [9, с. 4].

Інституційні форми підготовки фахівців у галузі управління передусім пов'язані з практикою роботи вищих навчальних закладів та академій, шкіл бізнесу, менеджменту, внутрішньофірмових шкіл управління і приватних організацій, що спеціалізуються на підготовці та підвищенні кваліфікації менеджерів [13].

Із кожним роком ринок праці висуває до випускників університетів усе більшу кількість вимог. Щоб улаштуватися на хорошу роботу, потрібно багато знати та багато вміти, а також робити все швидко й якісно. Навчитися всьому цьому можливо тільки в спеціальному навчальному закладі, де робиться наголос на практичні знання.

Серед основних завдань цілісної підготовки менеджерів – удосконалення науково-методичної бази підготовки фахівців із менеджменту та поширення новітніх методик викладання фахових дисциплін управлінської підготовки. Вивчаючи діючий ринок, менеджер повинен не тільки аналізувати його поточну динаміку, а й прогнозувати його перспективу. Більше того, хороший менеджер покликаний сприяти створенню нового ринку. Для цього треба володіти маркетингом і проектуванням інновацій, а це потребує цілого комплексу різноманітних знань. Оскільки менеджер завжди взаємодіє з людьми, організовує їхню роботу, то він не може не володіти комплексом психологічних та соціологічних дисциплін, адже відомо, що чим вищий рівень підготовки менеджера, тим краще його відносини з персоналом [12].

У сфері роботи з персоналом менеджер повинен уміти: організовувати та планувати виробництво і реалізацію продукції; приймати правильні нестандартні управлінські рішення; керувати колективом на рівні сучасних вимог (бути лідером); спілкуватися, контактувати з людьми; спонукати працівників до творчої діяльності, раціоналізації, винахідництва, відзначати і оцінювати кожне досягнення підлеглого; знаходити вихід із конфліктних ситуацій; бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій; вести ділові переговори; вміти підкорятися і дотримуватися правил [12].

Під час підготовки менеджерів необхідно брати до уваги зміщення сенсу і цілей освіти у бік ідеї самовираження й повного розкриття можливостей та здібностей особистості.

Виходячи із цього, потреба в перегляді підходів до навчання та підготовки майбутніх українських менеджерів є нагальною [10, с. 66–67], адже, щоб бути сучасним менеджером, необхідно бути успішним, креативним, організованим та ерудованим. Зазначимо особливості «ідеального» керівника, якому притаманні такі характеристики:

- концептуальність мислення – вміння уявити діяльність підприємства у цілому;
- оперативність і гнучкість мислення – вміння швидко орієнтуватися в новій ситуації;
- організаторські здібності – вміння організувати, зацікавлювати людей;
- комунікабельність – вміння спілкуватися, знаходити компроміси;
- інтелект – високі розумові здібності;
- вміння знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника;

- вимогливість;
- здатність до зваженого ризику.

Відомий учений в галузі менеджменту Пітер Друкер виділив три важливі етапи в розвитку сучасного людства: промислову революцію (1700–1900 рр.), революцію у продуктивності праці (1900–1980 рр.) і революцію у галузі управління, яка почалася на початку 80-х років і триває донині. Третій період почався після Другої світової війни, коли знання почали застосовувати у сфері самого знання, що призвело до революції у сфері управління. Знання швидко перетворюються на визначний фактор виробництва, посуваючи на задній план і капітал, і робочу силу.

Відомий англійський економіст Альфред Маршалл виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними: капіталом, працею, землею [4, с. 22].

Представники більшості наукових шкіл менеджменту вже давно дійшли думки, що менеджменту неможливо дати єдине правильне визначення.

Професор Л. Фаткін у роботі «Парадокси менеджменту» пише: «Менеджмент не є керівництвом до дії, за допомогою якого легко розплутувати складні колізії господарського життя... Ця наукова дисципліна приносить користь лише тому, хто поводить з нею, як з інструментом і методом пізнання економічних і соціальних процесів в організаціях».

Підтвердження цієї думки можна знайти також у роботі Дж. Кейнса: «...менеджеру повинна бути притаманною дуже рідкісна комбінація талантів... Він має вивчати дійсне у світлі минулого для пояснення майбутнього» [10, с. 66].

Загалом численні трактування поняття менеджменту (від англ. management – управління) зумовлені різними підходами до його вивчення різними дослідниками і зводяться до кількох позицій:

- менеджмент – це наука про управління сучасним виробництвом;
- менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;
- менеджмент – це функція, керівництво людьми у найрізноманітніших організаціях;
- менеджмент – це визначення соціального прошарку людей, які здійснюють управлінську діяльність.

Сучасне управління – це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку.

Коли говорять про менеджмент, майже завжди мають на увазі існування «менеджера» – професійного управляючого, який усвідомлює, що він – представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, який займається управлінням. Менеджери – це прошарок професійних управляючих, головним завданням яких є координація й організація діяльності колек-

тивів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі [7, с. 139–140].

Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Він розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити й як це зробити найкращим і найдешевшим способом» [1, с. 22].

Як бачимо, менеджмент є одночасно наукою, мистецтвом та практикою управління. Суть управління зводиться до приведення керованої групи до визначеної мети.

Із такого висновку випливає запитання: чи можна навчитися менеджменту, не маючи при цьому вроджених задатків, тобто не будучи вродженим лідером?

Відповісти можна так: кожний успішний керівник є вродженим лідером, але не кожний вроджений лідер є успішним керівником. Лише поєднання цих складників є запорукою успішної діяльності керівника будь-якої організації.

Р. Фарсона в книзі «Менеджмент абсурду» пише про те, що лідерство можна розвивати та вдосконалювати не стільки завдяки навчанню, скільки завдяки набуттю освіти. Саме процес освіти дає інформацію, знання, потенціал зростання, які можуть стати ключем до розуміння і навіть мудрості, які, своєю чергою, й є найбільш важливими для ефективного менеджера [10].

Зважаючи на все це, динамічне середовище функціонування сучасних організацій потребує від викладачів підготовки спеціалістів, які будуть спроможними адаптуватися до його особливостей та працювати в умовах бізнес-структур, де інформація оновлюється з високою швидкістю.

Дослідження свідчать, що на сучасному етапі розвитку суспільства знання застарівають уже впродовж трьох-п'яти років, тобто за час навчання студента у ВНЗ кількість знань у світі подвоюється. Таким чином, стає безсумнівною необхідність зміни парадигми освіти від «освіти на все життя» до «освіти через все життя» [10]. Сьогодні будь-яка освіта (загальна, професійна) повинна давати не лише суму знань, не тільки готувати спеціалістів до певного виду діяльності, а й формувати у них потребу поновлювати раніше набуті знання і вміння, розширювати свій кругозір, підвищувати культуру, розвивати здібності, вдосконалювати свою професію, здобувати нову спеціальність. Нині одне з головних завдань – ґрунтовніше заздалегідь визначити підготовку спеціалістів управління. Крім того, на сучасному етапі розвитку важливо організувати кваліфіковану і дійову форму безперервного навчання і, головним чином, самостійне навчання всіх працівників.

Підтвердженням цього є думка Ольги Щербини: «Функції та ролі, що виконуються викладачем, повинні розширитися і розглядатися за двома основними напрямками: навчання

та освічення. Функцію навчання викладач виконує шляхом надання практичних навичок та технік. Викладач для здійснення цієї функції повинен виступати в ролі лектора, організатора, експерта і використовувати при цьому відповідні форми навчання, такі як лекції, письмові роботи, практичні та семінарські заняття, тестування, групова робота, рольові ігри тощо. У результаті ми отримаємо гарних спеціалістів, але вони будуть подібними один до одного (відрізнятимуться лише ступенем власної майстерності)». Тут доречно буде нагадати відоме висловлювання Галілео Галілея: «Ви не можете навчити людину чому-небудь. Ви можете лише допомогти їй зрозуміти це і навчитися самій».

Функцію освіти (розвитку свідомості) викладач виконує шляхом передачі найсучасніших знань та інформації, а також шляхом спрямування студентів до їх усвідомлення. Саме це дасть можливість якісної трансформації свідомості студентів. Освіта примушує людину переглядати власний життєвий досвід, своє ставлення до різних аспектів життєдіяльності і може допомогти сформувати прагнення людей до тривалих якісних ефективних трансформацій [10].

Нині сформувалися три системи освіти і підготовки менеджерів: американська, японська та європейська. Разом із тим менеджмент як професія і галузь науки стає інтернаціональним, тому процес підготовки менеджерів у різних країнах значно зближується як за методами, так і за змістом. Наприклад, система підготовки менеджерів у США представлена на рис. 1.

У країнах Західної Європи, США та Японії існує розгалужена система підготовки менеджерів. Уряд, асоціації підприємців і самі підприємства постійно збільшують капіталовкладення у сферу освіти, у тому числі й у сфері менеджменту. Розглядаючи витрати на професійну підготовку менеджерів як стратегічну інвестицію, західні організації водночас прагнуть до максимальної ефективності вкладень капіталу в навчання управлінського персоналу, що, з одного боку, проявляється у постійній увазі до найбільш сучасних форм і методів навчання, а з іншого – у проведенні різноманітних заходів, спрямованих на збереження отриманих результатів. У США підготовка менеджерів розглядається як необхідна основа всього управлінського апарату [13].

Найбільш серйозна підготовка менеджерів на науковій основі здійснюється в рамках програм магістрів ділового адміністрування (Master of business administration, MBA). Їх зміст і структура добре відомі й складаються з базових дисциплін (серед яких – економіка, право, кількісні методи, науки про людську поведінку), основних управлінських дисциплін – core (фінанси, маркетинг, управління операціями, екаунтинг, загальний менедж-

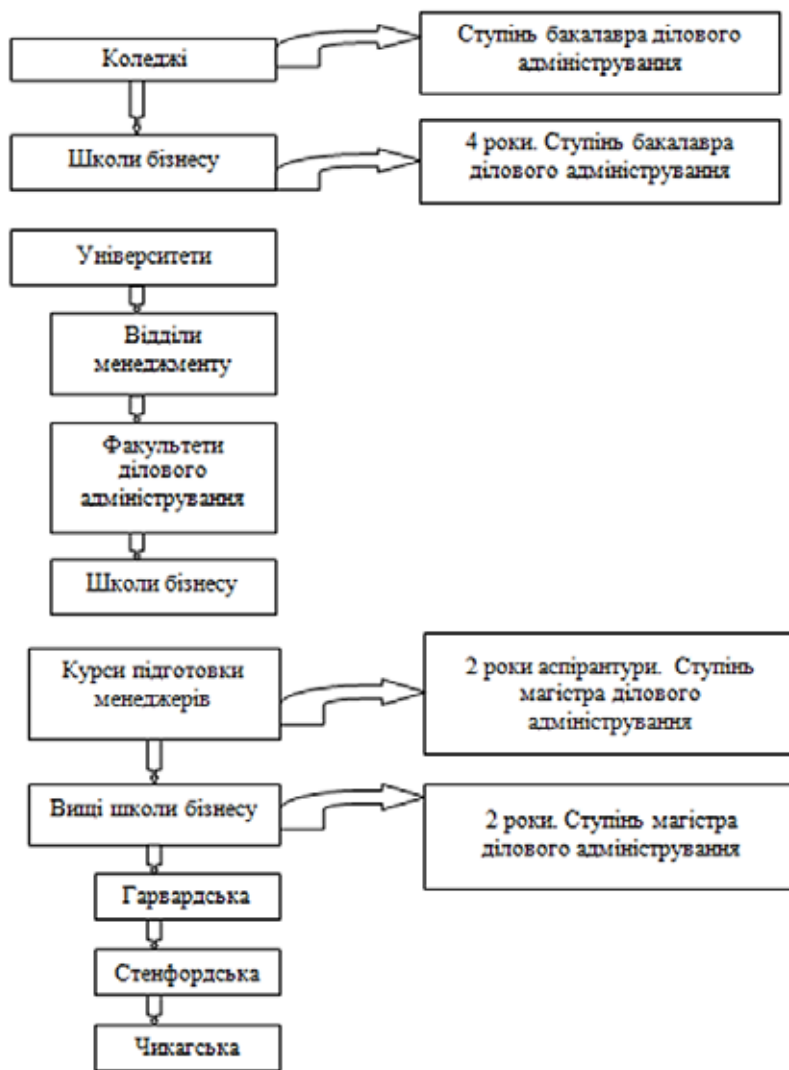


Рис. 1. Система підготовки менеджерів у США [12]

мент), інтеграційних дисциплін – integrative (серед яких – середовище бізнесу, стратегія бізнесу, міжнародні операції), спеціальних економічних і управлінських дисциплін за їх широкого вибору. Система підготовки менеджерів є багатоступеневою, і це характерно для американського, європейського, японського та вітчизняного менеджменту. У США діє понад 600 шкіл бізнесу, що мають самостійний статус у рамках університетів та дають систематизовану підготовку у сфері бізнесу і менеджменту. На професійну освіту менеджер витрачає від двох до десяти років [13].

Підготовка та підвищення кваліфікації менеджерів у Японії визначаються характерними особливостями японського підходу до управління й організації роботи фірми. Особливості історичного та національного розвитку Японії дають змогу менеджерам вирішувати завдання у сфері управління, спираючись на інтеграцію всього персоналу. Основною ідеєю професійної підготовки в японському менеджменті виступає ідея навчання протягом усього працездатного періоду. Основа менеджменту

навчаються не тільки менеджери, а й рядові співробітники, що особливо яскраво демонструє досвід японських гуртків якості, які відіграли величезну роль у розвитку японської економіки [13].

Акіо Моріота в книзі «Зроблено в Японії» зазначає: «У найкращих японських компаніях секретів або таємниць немає. Найважливіше завдання японського менеджменту полягає у тому, щоб установити нормальні відносини з робітниками, добитися ставлення до корпорації як до єдиної сім'ї, сформувати розуміння того, що у робітників і менеджерів одна доля» [6, с. 27].

Підбиваючи підсумки, хочеться зазначити, що використання у процесі підготовки управлінських кадрів різноманітних методів та форм навчання приведе до збільшення числа ефективних менеджерів у вітчизняній економіці.

**Висновки.** У менеджменті традиційні школи і методи управління вичерпують свої можливості, не відповідаючи повною мірою вимогам сьогодення і майбутнього, і багатьом менеджерам необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію.

ліфікацію протягом життя для того, щоб відповідати сучасним вимогам. Менеджеру в ході його професійної підготовки необхідно опанувати не тільки знання, а й учитися вирішувати практичні завдання. Важливу роль у цьому має відіграти практична частина підготовки майбутніх менеджерів. Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінської діяльності.

Отже, головною цінністю сучасного суспільства є висококваліфіковані фахівці, які ефективно використовують свій інтелектуальний потенціал, генеруючи нові ідеї. Розкрити повною мірою творчі можливості студентів, професійно підготовлених спеціалістів – невідкладне завдання сучасності. Україна, як і світ у цілому, стоїть перед важким і відповідальним вибором, який визначить подальший хід дій протягом десятиліть. Прогрес у науці й техніці, формування людини епохи можливо провести різними шляхами. Вибір єдиного правильного шляху можливий лише на підставі всебічного обліку інтересів і потреб людей. Час вибору – сьогодні. Лише новими підходами, сміливою ініціативою, вмінням господарюванням рухається вперед економічний розвиток. Це неможливо без усебічної активізації інтелектуального, духовного потенціалу суспільства, зростання загальної і політичної культури народу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: навч. посіб.; 2-е вид., випр. і доп. К.: Каравелла; Львів: Новий світ, 2001. 298 с.
2. Баб'як М. Підготовка менеджерів до ділового спілкування у ВНЗ. Молодь і ринок. 2005. № 1(11). С. 39 – 45.
3. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 384 с.
4. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Менеджмент ідей та управління проектами; Міжнародний фонд соціальної адаптації. К., 2016. 156 с.
5. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.В. Покропівного. К.: КНЕУ, 2005. 528 с.
6. Моріта А. Зроблено в Японії; пер. з англ. М.: Прогрес, 1993. 413 с.
7. Ніколенко Ю.В., Діденко М.М. та ін. Основи економічної теорії: підручник. К.: Либідь, 1998. 268 с.
8. Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навч. посіб. Алма-Ата: Бастау, 2017. 360 с.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
10. Щербина О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах. Синергія. 2004. № 1(8). С. 65–67.
11. Ямков В. Ранжування університетів крок до відкритості та прозорості вищої освіти. Освіта України. 2007. № 42. С. 4–7.
12. URL: <https://management-books.biz/>.
13. URL: <http://um.co.ua/>.