

DOI 10.26886/2414-634X.1(61)2024.1

UDC: 331.005.9/37

**FORMING A SYSTEM OF VIEWS ON BUILDING THE CONCEPT OF
AN EFFECTIVE MANAGER AS A MODERN LEADER**

Oksana Stefanyshyn, PhD

<https://orcid.org/0000-0002-1857-4569>

e-mail: 2905sob1971@gmail.com

Natalia Magas, PhD

<https://orcid.org/0000-0003-4496-9262>

Lviv Institute of Private Company "Higher Educational Institution

"Inter-Regional Academy of Personnel Management", Ukraine, Lviv

The article examines the aspects of forming the type of an effective manager. In connection with the emergence and frequent repetition in scientific and special literature, on the websites of educational organizations, and requests in the labor market for the concept of "effective manager", the existence of such a type of manager in classical scientific literature is clarified; the essence of the category "effectiveness" and the possibility of its application to a manager as a modern leader are clarified; the author's definition of "effective manager" is given; the characteristics of an effective manager presented in the works of Drucker P.F., Judith L.-J., Pearson B. and Thomas N. are analyzed. The article also analyzes (to a limited extent, within the framework of the article) the possibility of professional training in Ukraine through formal (in higher educational institutions) and informal education (business schools, training centers) in order to become an effective manager. The prospects for research lie in the field of continuing to study the characteristics and features of an effective manager in order to acquire and develop them in the system of education (formal and informal), self-education.

Key words: *modern requirements for managers, types of managers, effective manager, characteristics of an effective manager, professional training of a manager, informal education of a manager.*

Кандидат економічних наук, Стефанишин О. Б.; кандидат економічних наук, Магас Н. В. Формування системи поглядів на вибудовування концепції ефективного менеджера як сучасного керівника / Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Львівський інститут, Україна, Львів

Розглянуто аспекти формування типу ефективного менеджера. У зв'язку з появою та частою повторюваністю у науковій та спеціальній літературі, на сайтах освітніх організацій, запитах на ринку праці поняття «ефективний менеджер», з'ясовано існування такого типу менеджера у класичній науковій літературі; з'ясовано сутність категорії «ефективність» та можливість її примінення до менеджера, як сучасного керівника; подано авторське визначення «ефективний менеджер»; проаналізовано ознаки ефективного менеджера, що подані у працях П. Ф. Друкера, Джудіт Л.-Дж., Пірсона Б. та Томаса Н. Проаналізовано (обмежено, в рамках статті) можливість професійного навчання в Україні шляхом формальної (у ВНЗ) та неформальної освіти (бізнес-школи, тренінгові центри) для того, щоб стати ефективним менеджером. Перспективи досліджень лежать в площині продовження вивчення характеристик, ознак ефективного менеджера з метою їх набуття та розвитку в системі освіти (формальної та неформальної), самоосвіти.

Ключові слова: *сучасні вимоги до менеджерів, типи менеджерів, ефективний менеджер, ознаки ефективного менеджера, професійна підготовка менеджера, неформальна освіта менеджера.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Процеси глобалізації, інформатизації та прискорення інноваційно-технічних змін, що розпочалися наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття, охопили усі країни світу і привели ринок в стан постійної рухливості, нестабільності. В таких умовах економіка України переживає багато змін, які безпосередньо стосуються багатьох сфер життя населення та принципів ведення бізнесу. Усталені роками принципи та методи роботи з кадрами також потребують переформування оскільки змінилися вимоги не тільки до робітників і службовців, а й керівництва (менеджерів).

Сучасний керівник формується під впливом обставин та змін середовища, що відбуваються у сьогоденні. Актуальність питання, яким має бути сучасний керівник впливає з того, що: професійні якості, особистісні характеристики та вміння менеджера є предметом обговорень багатьох наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних науковців; проблема професійної підготовки менеджерів турбує вищі навчальні заклади вже впродовж багатьох років, але не є вирішеною; ринок постійно висуває попит на менеджерів при ускладненні завдань та вимог до них. При цьому відбувається оперування поняттями, як: сучасний, ефективний, зразковий, успішний, професіонал – і все це стосується менеджера.

Все частіше говорять про «ефективного менеджера» часто не маючи чіткої позиції щодо того, що охоплює це поняття.

Тому, на разі є необхідність формування нових наукових підходів та встановленні чіткості розуміння існуючих до формування і розвитку сучасного ефективного керівника. У сучасних складних соціально-економічних умовах, нестабільних умовах зовнішнього середовища, які вимагають від керівників ухвалення швидких, оригінальних, економічно

правильних і водночас творчих рішень, гнучкості, лідерства постає потреба у формуванні концепції ефективного менеджера.

Формулювання цілей дослідження. Реалізація на практиці погляду на ефективного менеджера, як на сучасного керівника вимагає вироблення підходів, відповідних методик і практик, що і обумовило ціль даного дослідження, водночас визначає перспективи дослідження в цьому напрямі.

Методи дослідження. У процесі написання статті застосовувалися методи системного аналізу наукових розвідок зарубіжних та вітчизняних учених щодо досліджуваної проблеми, теоретичного узагальнення різних аспектів поняття ефективного менеджера, аналізу та систематизації пропозицій провайдерів освітніх послуг з розвитку ефективного менеджера.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Розпочнемо з аналізу типологій менеджера, що викладені в класичній науковій літературі. У більшості авторів-творців теорії менеджменту конкретно типи менеджерів виділяються рідше (наприклад, І. Адізес виділив п'ять типів: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор; Джудіт Лірі-Джойс виділила такі типи: коуч, диктатор, делегатор, колега); частіше мова йдеться про стилі керівництва (наприклад, К. Левін виділив: авторитарний, демократичний, ліберальний); ролі менеджерів (наприклад, Г. Мінцберг виділив десять основних ролей менеджера); основні характеристики менеджерів (підхід П. Друкера); про типи керівництва (відомою в цьому плані є «матриця» Р. Блейка та Дж. Моутон, де виділено: авторитарне керівництво, соціальне, примітивне, маніпулятивне, командне).

Ефективний менеджер як тип не виділяється, проте поза типологією розглядається досить широко. Найчастіше в наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних авторів, серед самих менеджерів в

практичному середовищі. І оскільки у всіх компаніях на роботі, при виконанні завдань та вирішенні проблем усі хочуть бачити саме ефективного менеджера, то зупинимось на цьому аспекті.

Спробуємо провести дослідження із з'ясування суті поняття «ефективний менеджер».

У більшості наукових публікацій українських вчених не знаходимо визначення поняття ефективний менеджер, проте воно вживається часто (як, наприклад, у [1; 2] без пояснень або з визначенням основних характеристик, як, наприклад у [3]. Також часто зустрічаємо: ефективна діяльність менеджера, ефективність управління менеджера, ефективність діяльності менеджера, ефективність роботи менеджера.

Слово **ефективність** визначається в міжнародному стандарті ISO 9000 наступним чином: «Співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами» [4].

Також ефективність – походить від лат. *effectivus* – і означає діяльний, творчий.

Практично усі визначення ефективності мають ряд спільних елементів: майже в усіх ефективність означає досягнення результатів шляхом споживання оптимального обсягу ресурсів. Тому ефективний менеджер – це саме той менеджер, що здатний досягти поставленої мети, витративши оптимальну кількість ресурсів.

Тобто, ефективний менеджер – це такий управлінець, керівник, що через творчу діяльність досягає максимального результату з оптимальним (передбачається найменшим) використанням ресурсів.

Оскільки концепція ефективного менеджера стає все більш популярною, багато авторів почали закладати своє бачення ефективного менеджера і характеристики, які їх описують. Так Пітер Ф. Друкер у своїй книзі «Ефективний керівник. Найточніший посібник з досягнення правильних результатів» не описує ефективного керівника

як людину з вродженими талантами та високим рівнем інтелекту, але як людину, яка використовує п'ять методів роботи: прийняття ефективних рішень; розстановка пріоритетів; розвиток сильних сторін; націленість на результат; управління часом [5].

Лірі-Джойс Джудіт – спеціаліст з кадрового консалтингу в своїй книзі «Надихаючий менеджер» характеризує менеджера як людину яка бачить не тільки стратегію, але успішно виконує тактичні завдання – виконує процедури і дотримується строків [6].

Баррі Пірсон і Ніл Томас у своїй книзі «МВА у вашій кишені. Практичний посібник з розвитку ключових навичок управління», окреслюють десять якостей як ознак ефективного менеджера. До них належать: вміння чітко визначати напрямок, навички аудіювання, вміння проявляти щирість, вміння підбирати в команду компетентних людей, навчання підлеглих і їх підтримка, об'єктивність в оцінках, проведення регулярного моніторингу, вміння передбачати фінансові наслідки рішень, здатність і заохочення до впровадження інновацій, вміння віддавати чіткі накази [7].

Результати дослідження наукових джерел засвідчують, що однозначної думки щодо визначення особливостей прояву ефективності в науці немає.

Ефективної особистості не існує, але ефективні менеджери існують і це нагальна потреба ринку – ефективного керівника хочуть залучити усі компанії. Ефективність – це щось на зразок звички, набору практичних методів, яким можна навчитися. Усі ефективні керуючі-менеджери можуть відрізняються один від одного здібностями, темпераментом, тим, що саме і як саме вони роблять, особистісними якостями, знаннями та інтересами, тобто, практично усім, що визначає особистість людини. Об'єднує їх одна важлива властивість – вони домагаються виконання важливих і актуальних завдань [8].

Аналіз пропозицій із розвитку ефективного менеджера на ринку освітніх послуг в Україні. З'ясуємо як і якого на українському ринку бачать ефективного менеджера.

Профільна освіта менеджера – запорука швидкого працевлаштування. Навчальні програми за спеціальністю «Менеджмент» передбачені в багатьох вищих навчальних закладах України. Здобути потрібну освіту можна також за кордоном, на очних, заочних чи онлайн-курсах – популярність яких постійно і впевнено зростає. Фахівці, які планують підвищити власну кваліфікацію, проходять майстер-класи. Ознайомитися з азами спеціальності чи поглибити свої знання в певній галузі менеджерської справи можна й із допомогою профільної літератури та онлайн-уроків.

Станом на сьогодні Бізнес-школа УКУ (LvBS) пропонує участь у навчальній програмі «Ефективний менеджер: навички керівника в умовах воєнного стану». Її мета – надати учасникам ефективні інструменти управління безпосередніми підлеглими. В результаті 2-денного інтенсивного навчання учасники освоюють ключові техніки постановки цілей та завдань, розвинуть навички особистого та командного планування, навчаться давати грамотний зворотний зв'язок та зрозуміють, як вивести командну роботу на якісно новий рівень. В результаті тренінгу учасники: отримають інструменти підвищення ефективності особистого управління в умовах воєнного стану; відпрацюють інструменти ефективного управління (постановка завдань, методи мотивації, контролю, управління цілями, планування, делегування та групового управління) в умовах війни; отримають нові інструменти особистого та професійного спілкування у групах під час воєнного стану [9].

На платформі соціальних змін пропонується участь у Школі ефективного менеджменту [10]. Програма орієнтована на виклики: щоб

завдання виконувались з першого разу, швидше і при цьому з меншою кількістю конфліктів та непорозумінь усередині команди. Для цього Школа ефективного менеджменту пропонує навчитись створювати, керувати та мотивувати команди, а головне – втілювати ідеї власника у щомісячних, щотижневих та щоденних завданнях. Як результати навчання менеджер має:

- зрозуміти, які співробітники потрібні команді для досягнення поставленої мети;
- навчитись наймати та навчати команду;
- створити систему якості, мотивації та винагороди;
- навчитись розвивати системи навчання та внутрішніх комунікацій;
- збільшити відсоток виконання поставлених завдань [10].

Українська бізнес-школа [11] пропонує онлайн-курс «Ефективний топ-менеджер», що складається з десяти занять. Темі занять направлені на вивчення формування стратегії поведінки менеджера в період кризи; на аналіз, оцінку та правила гри у сучасному зовнішньому середовищі; на вивчення моделі конкурентного посередництва; на вивчення основ проектного мислення; на управління фінансами; на стратегію залучення трудових ресурсів [11].

Тренінговий центр «Тренінг Центр» пропонує модульний тренінг 4x4 (чотири рази по 4 години) «Ефективний керівник». Який для власників, топ-менеджерів, приватних підприємців, HR-менеджерів, головних бухгалтерів та інших зацікавлених пропонує комплексний практичний тренінг, що складається з модулів: 1) організація часу, 2) управління стресом, 3) управління персоналом, 4) лідерство. Формами навчання визначено: аудиторні заняття, тести, рольові ігри, активне спілкування [12].

Проблеми професійної освіти керівників-менеджерів у ВНЗ в Україні, які існують сьогодні, лежать в площині того, що форми і методи навчання орієнтовані переважно на надання нових знань без формування необхідних навичок з їх практичного застосування. Варто відзначити, що професійна підготовка керівників в нашій країні ще дуже далека від реальних завдань, що доводиться розв'язувати менеджерам. Тобто, теза Г. Мінцберга про те, що на ринку потрібні керівники, а не випускники навчальних закладів (МВА в оригіналі [13]) – залишається актуальною і зараз.

Потреба ринку в ефективних менеджерах очевидно, що є. Бізнес-школи, навчальні платформи швидше зорієнтувалися в цьому і пропонують певні курси. Проте, їх не є багато. А навчальні заклади повільніше реагують на зміни і виклики зовнішнього середовища і тому спеціальних навчальних програм не пропонують.

Доведено, що сьогодні навчання в тому числі менеджерів має бути частиною бізнес-процесу, а навчальні програми мають відповідати новим вимогам прискорених процесів змін. Розвиток програм, пов'язаних з можливостями корпоративного навчання, нові вимоги роботодавців до знань і навичок працівників змінюють вимоги до організації навчання персоналу та до системи освіти в цілому. Зміни, що відбуваються у виробничій сфері, визначають необхідність змін у сфері політики трудових ресурсів. Нині найбільшої актуальності набули питання безперервного професійного навчання та можливості саморозвитку; особлива роль відводиться неформальному та інформальному навчанню. У системах оцінювання рівня компетенцій (модель «Соціальна Європа» «Social Europe») важливим стає результат, без урахування методу навчання. Це, в майбутньому, відкриває нові перспективи для розвитку кар'єри не лише шляхом

отримання елітної освіти, а й на основі самоосвіти чи набуття професійного досвіду.

Висновки та перспективи дослідження. Отже, підсумовуючи розглянуті точки зору стосовно «ефективного менеджера» як сучасного керівника можна зробити такі висновки:

1. Ефективний менеджер вміє керувати собою: він вміє ставити цілі, досягти цього, виконувати свою роботу добре, організовувати свій час, щоб не було зайвої роботи і водночас непродуктивного часу.

2. Ефективний менеджер вміє керувати командою: він розуміє людей та їхні мотиви, може вибудовувати для них мотивацію, не оточує себе приємними для себе самого людьми, створює цілі для кожного співробітника та допомагає досягати їх.

3. Ефективний менеджер зацікавлений у результатах компанії; він не боїться ділитися знаннями і відправляти співробітників на навчання, зацікавлений у відборі талановитих і перспективних спеціалістів, він сам намагається вдосконалювати та оновлювати свої знання, розуміє потребу в інноваціях та не боїться розвивати та використовувати їх.

4. Ефективний менеджер володіє знаннями не тільки в своїй галузі, а й в економічній сфері, що допомагає зрозуміти місце компанії на ринку, її фінансове становище, розуміє фінансові наслідки прийняття управлінських рішень.

Те, яким чином в Україні здійснюється освітня підготовка менеджерів, дає підстави стверджувати, що вони пов'язані, перш за все, з соціально-економічними проблемами розвитку суспільства – затяжним і плутаним переходом до ринкових відносин, наявністю корупції у всіх сферах та на всіх рівнях життя і навчання тому числі, розвитком «псевдоконкуренції», змаганням за платоспроможність клієнта. Розв'язанню цих проблем мають сприяти зміни як у змісті

навчання, так і в управлінні навчальними закладами. Якщо ефективності можна навчитись, то ефективний менеджер починається в освітньому закладі. ВНЗ як заклади класичної професійної освіти мають задовольняти запити ринку – мається на увазі і запити з боку бізнесу і запити з боку студентів, на вимоги до професійної діяльності менеджерів.

Перспективними для подальших досліджень вбачаємо питання розкриття методики діагностики, уточнення критеріїв і показників сформованості якостей ефективного керівника, з метою їх розвитку у системі навчання.

Література:

1. Корсікова, Н.М., Череватий, В.М. (2019). Системний підхід до підвищення особистої ефективності сучасного керівника. *Економіка харчової промисловості*, 1, 80-88. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_1_11
2. Рудика, В.І. (2021). Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2, 15-20. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-2
3. Вишневська, М. Крамаренко, А. (2020). Характеристика якостей ефективного менеджера в умовах сучасних бізнес реалій. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*, 610-611. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19167/1/610-611.pdf>
4. Міжнародний стандарт ISO 9000:2015-11. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Retrieved from <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/scho-take-efektivnist%27>

5. Друкер, Пітер Ф. (2019). *Ефективний керівник. Найточніший посібник з досягнення правильних результатів*. Київ: КМ-Букс.
6. Judith Leary-Joyce (2011). *Inspirational Manager: How to Build Relationships That Deliver Results*. Financial Times Prentice Hall.
7. Пирсон, Б. и Томас, Н. (2021). *МВА в кармане. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления*. Москва: Альпина Паблишер.
8. Дикань, Н.В. (2008). *Менеджмент*. Київ: Знання.
9. Бізнес-школи УКУ. Навчальна програма «Ефективний менеджер: навички керівника в умовах воєнного стану». Retrieved from <https://lvbs.com.ua/education/programs/ex-ed/efektyvnyj-menedzher-navychky-kerivnyka/>
10. Платформа соціальних змін. Школа ефективного менеджменту. Retrieved from: <https://effectivemanagement.webflow.io/>
11. Українська бізнес-школа. Онлайн-курс «Ефективний топ-менеджер». Retrieved from <https://www.uabs.com.ua/top-manager>
12. Тренінг Центр. Ефективний керівник. Модульний тренінг 4x4 (чотири рази по 4 години). Retrieved from <https://trainingcenter.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/>
13. Минцберг, Г. (2008) *Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров*. Москва: Олимп-Бизнес.

References:

1. Korsikova, N.M., Cherevatyi, V.M. (2019). Systemnyi pidkhid do pidvyschennia osobystoi efektyvnosti suchasnoho kerivnyka. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 1, 80-88. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_1_11 [in Ukrainian].
2. Rudyka, V.I. (2021). Vyklyky ta zavdannia dlia suchasnoho menedzhera. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 15-20. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-2 [in Ukrainian].
3. Vyshnevskaya, M. Kramarenko, A. (2020). Kharakterystyka yakosti efektyvnoho menedzhera v umovakh suchasnykh biznes realii. *Innovatsiinyi rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva*, 610-611. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19167/1/610-611.pdf> [in Ukrainian].
4. Mizhnarodnyi standart ISO 9000:2015-11. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. Retrieved from <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/scho-take-efektivnist%27> [in Ukrainian].
5. Druker, Peter F. (2019). *Efektyvnyi kerivnyk. Naitochnishyi posibnyk z dosiahnennia pravylynykh rezultativ*. Kyiv: KM-Buks. [in Ukrainian].
6. Judith Leary-Joyce (2011). *Inspirational Manager: How to Build Relationships That Deliver Results*. Financial Times Prentice Hall. [in English].
7. Pirson, B. i Tomas, N. (2021). *MBA v karmane. Prakticheskoe rukovodstvo po razvitiju ključevykh navykov upravlenija*. Moskva: Al'pina Pabliher. [in Russian].
8. Dykan, N.V. (2008). *Menedzhment*. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].
9. *Biznes-shkoly UKU. Navchalna prohrama «Efektyvnyi menedzher: navychky kerivnyka v umovakh voiennoho stanu»*. Retrieved from

<https://lvbs.com.ua/education/programs/ex-ed/efektyvnyj-menedzher-navychky-kerivnyka/> [in Ukrainian].

10. Platforma sotsialnykh zmin. Shkola efektyvnoho menedzhmentu. Retrieved from: <https://effectivemanagement.webflow.io/> [in Ukrainian].

11. Ukrainska biznes-shkola. Onlain-kurs «Efektyvnyi top-menedzher». Retrieved from <https://www.uabs.com.ua/top-manager> [in Ukrainian].

12. Treninh Tsentr. Efektyvnyi kerivnyk. Modulnyi treninh 4kh4 (chotyry razy po 4 hodyny). Retrieved from <https://trainingcenter.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/> [in Ukrainian].

13. Mincberg, G. (2008) Trebujutsja upravlency, a ne vypuskniki MVA. Zhestkij vzgljad na m'jagkuju praktiku upravljenja i sistemu podgotovki menedzherov. Moskva: Olimp-Biznes. [in Russian].

Citation: Oksana Stefanyshyn, Natalia Magas (2024). FORMING A SYSTEM OF VIEWS ON BUILDING THE CONCEPT OF AN EFFECTIVE MANAGER AS A MODERN LEADER. New York. TK Meganom LLC. Innovative Solutions in Modern Science. 1(61). doi: 10.26886/2414-634X.1(61)2024.1

Copyright: Oksana Stefanyshyn, Natalia Magas ©. 2024. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.