

**ПРОФЕСІЙНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА
ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ ЗА
КОНЦЕПЦІЄЮ МАРКЕТИНГУ**

**КОМАРИСТ О.І., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ,
АЛДОХІНА Н.І., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Визначено та описано елементи професійно-кваліфікаційної моделі менеджера, які забезпечують ефективність функціонування підприємства на основі концепції маркетингу. Модель може використовуватись у процесі добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів та галузей.

Elements of manager's professional qualification model, ensuring based on the concept of marketing enterprises' operational efficiency, determined and described. The model can be used in the selection, training, retraining and skills of managers at various levels and sectors.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Особистість менеджера – один з головних факторів забезпечення ефективного розвитку фірми. Еволюція ролі менеджерів зумовлена, у тому числі, особливостями нового етапу розвитку економіки та ролі маркетингу. Постіндустріальній інформаційній економіці притаманна екстремальна конкуренція, швидке старіння технологій, ідей і професій. Успішне функціонування за таких умов вимагає нових підходів до управлінської праці, а відтак – чіткого визначення вимог до особистісного складу менеджменту підприємства, що буде діяльність відповідно до маркетингової концепції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз напрацьованих вітчизняних та зарубіжних фахівців, представлених у сучасній літературі [2, 7, 8], дозволяє зробити висновок, по-перше, про відсутність системності при формуванні вимог до особистості менеджера, по-друге, найчастіше називані вимоги не відображають достатньою мірою особливості сучасного етапу розвитку економіки.

Ціль статті. Відтак важливою є задача формування

професійно-кваліфікаційної моделі менеджера, тобто визначення чинників, характеристик, наявність яких забезпечить ефективність роботи менеджера, а, отже, і менеджменту сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз та систематизація напрацьовань фахівців у галузі менеджменту та практики управління у ряді підприємств міста Полтави та Полтавської області дозволив нам сформуванню моделі менеджера підприємства, якою слід керуватись при доборі, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації менеджерів різного рівня на сучасному підприємстві. Схема моделі представлена на рис. 1.

Вихідним моментом формування моделі, а, виходячи з неї, вимог до менеджера, є сукупність виконуваних ним функцій та ролей, у яких він виступає.

Функції менеджера, або конкретні види управлінських робіт, визначаються сферою діяльності підприємства.

Сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях: лідер, спроможний вести за собою підлеглих, людина, що постійно встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно вирішує внутрішні і зовнішні конфлікти, може формувати цілі; новатор, що впроваджує в практику наукові досягнення та самостійно генерує нові знання; вихователь, що володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і спрямовувати його розвиток, формувати організаційну культуру організації. Узагальнивши результати досліджень з питань рольових проявів менеджера [2, 7, 8], на рис. 1 ми навели можливий перелік таких ролей. Відмітимо їх взаємозалежність. Міжособові ролі впливають з повноважень і статусу менеджера в організації і охоплюють сферу його стосунків з людьми. Це змушує його відігравати інформаційні ролі й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, менеджер здатний відігравати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації тощо. Ролі, у яких виступає менеджер, є ключовими для формування вимог до його особистості.

Для успішного виконання своїх функцій менеджер повинен володіти певним багажем знань та навиків. У сучасній літературі дуже часто відсутнє відокремлення знань (компетенцій) від

навичок. Вважаємо це частково виправданим. Адже ці складові моделі менеджера надзвичайно тісно пов'язані між собою: компетенції являють собою знання теоретичні, а навички – знання, так би мовити, практичні, тобто уміння застосувати теоретичні положення у власній роботі. Тим не менше ми зробимо спробу розмежувати ці складові, тим самим підкресливши важливість для ефективного менеджера як теоретичних знань, так і здатності їх впровадити в практику.

В узагальненому вигляді кваліфікаційні вимоги до менеджера можна згрупувати наступним чином: концептуальна компетенція, компетенція у психології та людських стосунках, ділова (адміністративна) компетенція, фахова компетенція.



Рис. 1. Професійно-кваліфікаційна модель менеджера

Концептуальна компетенція передбачає здатність логічним чином акумулювати, аналізувати та інтерпретувати необхідну інформацію. Менеджер повинен розуміти як зовнішнє так і внутрішнє оточення, з яким йому доводиться працювати, вплив змін в цьому оточенні на організацію. Іншими словами, менеджер повинен «бачити велику картину», тобто загальний стан справ, напрямки і перспективи розвитку своєї організації.

Знання у галузі психології та людських стосунків дають змогу розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Ці знання найбільш важливі при виконанні функції лідирування. Ці знання необхідні не тільки для підтримання стосунків з окремими особами, але й з групами людей, а також для міжгрупових відносин.

Адміністративна компетенція передбачає знання щодо формування і виконання певним упорядкованим методом процедур і процесів перетворення рішень в результати.

Фахова компетенція передбачає наявність знань процесів, які властиві тій чи іншій професії або спеціальності. Менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, яка дала б змогу щоденно і ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення, або навіть демонстрації відповідних дій.

Тісно пов'язаним зі знаннями є наступний елемент моделі ефективного менеджера – уміння та навички. Незалежно від організації, в якій працюють менеджери, вони мусять оволодіти трьома головними типами навичок:

технічними, які є практичним проявом фахових компетенцій,

комунікативними (навички спілкування), у яких реалізуються знання у галузі адміністрування та психології,

аналітичними, що пов'язані з концептуальними знаннями.

Здатність особи набути необхідні знання та уміння значною мірою визначаються особливостями психічної діяльності людини. Психічна діяльність людини у процесі праці виявляється у трьох основних формах:

- психічних процесах;
- психічних станах;
- психічних властивостях особистості [5].

При визначенні рольових проявів та функцій менеджера, а на їх основі – інших характеристик, варто пам'ятати, що зараз у більшості західних компаній операції наблизилися до межі оптимізації, і виграти у ринковій боротьбі за рахунок операцій, включаючи бездефектне виробництво і пунктуальність поставок, стає все важче. Резервом перемоги у конкурентній боротьбі залишається менеджмент, орієнтований на маркетинг. Менеджер будь-якого рівня та галузі повинен мати уявлення про маркетинг, і всі рішення повинні прийматися з урахуванням їх можливого впливу на ринок, тобто на споживача, покупця, клієнта.

Менеджер повинен володіти інструментами емоційного аналізу - вмінням «думати за клієнта», «відчувати за клієнта» [9]. Маркетингове мислення характеризує творчі рішення, що дозволяють використовувати всі наявні ресурси для максимального задоволення потреб клієнта а, отже, і для отримання максимального прибутку. До бажаних психологічних якостей сучасного менеджера будь-якого рівня можна віднести аналітичні здібності, уяву, допитливість, відсутність остраху змін, постійне прагнення все поліпшити, ініціативність, здатність сприймати всі втрати і успіхи компанії, як свої власні. Важливим є вміння розмовляти з людьми, складати грамотні і дохідливі документи.

Інший важливий аспект, що має враховуватись при побудові професійно-кваліфікаційної моделі – сприйняття особою так званої холістичної парадигми, комплексного, системного підходу. Успіх підприємства - це цілісний стан, особлива атмосфера, яка виявляється в кожній його ланці, ніяка окрема деталь бізнесу не може привести до успіху. Підприємство слід розглядати лише як умовну область єдиної системи підприємство-ринок. Не можна протиставляти підприємство і навколишній ринок. Не можна, також, розрізняти в житті підприємства об'єкти і процеси, які важливі, і ті, які не важливі. Все має значення і є частиною єдиного когнітивного поля, яке сприймається клієнтами, співробітниками і власниками бізнесу.

Наступний важливий момент – необхідність врахування високого ступеня мінливості економічної системи і потреби достатньо швидкого реагування з боку підприємства. Економіка - складна система, що еволюціонує. Замість того щоб намагатися передбачати розвиток ринкової ситуації, керівники повинні

розробити «портфель стратегічних експериментів» (набір бізнес-планів, стратегій, планів розвитку), які охоплюють діапазон можливих сценаріїв розвитку подій [9].

Провідні компанії уже зараз змінюють організаційну структуру, фокусуючи її на ключових процесах, а не на відділах, створюють змішані команди фахівців. Найвища ефективність діяльності притаманна таким компаніям, заснованим на процесах та результатах, у яких діяльність в цілому орієнтована на маркетинг як концепцію ринкового управління, що зумовлює зміну всієї філософії управління з урахуванням особливостей нового етапу розвитку світової економічної системи та її мінливості, необхідності цілісного сприйняття ринкового середовища. Добір учасників команди для реалізації того чи іншого проекту вимагає особливої уваги і має базуватись на спеціально побудованій моделі.

Висновки. У випадку добору менеджера на кожну конкретну посаду у сучасному підприємстві, в основу функціонування якого покладено концепцію маркетингу, перелік ролей, функцій, а відтак, - психологічних та моральних якостей, знань, умінь може різнитись порівняно із представленим у тексті статті. Однак сама модель менеджера має бути сконструйована. На базі визначення функцій та ролей мають бути сформульовані морально-психологічні та кваліфікаційні ознаки, яким повинен відповідати претендент на посаду.

Представлена модель може використовуватись при атестації та оцінці персоналу, прийнятті рішень щодо ротации, переїдготовки, перекваліфікації або направлення на навчання, управління кадровим резервом тощо.

Зауважимо, також, що виділені складові є тісно пов'язаними, взаємно визначаючими елементами системи, отже їх опрацювання та застосування має бути комплексним.

Література.

1. Beinhocker Eric D. Origin of Wealth: Evolution, Complexity and Radical Remarking of Economics. – Harvard Business School Press, 2006. – 528 p.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: [ученик] [2-е издан. доп. и перераб.] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

3. Комаріст О.І. Засади організації та фінансування маркетингової діяльності підприємства / Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – вип. 82.- Харків: ХНТУСГ.- 2009.-319 с. – С.172-177
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент [11 издание] / Котлер Ф. - СПб.: Питер. - 2003. - 167с.
5. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці [Електронний ресурс] / Крушельницька Я.В. - Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua>
6. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок (стратегический и операционный маркетинг) / Ламбен Ж. Ж.- СПб.: Питер. - 2004.- 224 с.
7. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька – К.: ЦУА, 2010. – 360с.
8. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Бесяєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Уфимцев Р. Маркетинговий спектр // Стратегія, № 7, 2006. - С 67-69
10. Шиповський О.В. Особливості маркетингу в сфері малого бізнесу. - Режим доступу: <http://www.volsu.ru>