

**Н. С. Димченко**, к. психол. н., доцент, Рівненський державний гуманітарний університет

*У статті обґрунтовується модель сучасного менеджера, розглядаються нові підходи до дослідження важливості професійних якостей та розвитку їх в процесі управлінської діяльності, аналізуються складові моделі менеджера, описуються особливості вимог, які ставляться до сучасного менеджера.*

**Ключові слова:** менеджер, професійні якості менеджера, модель, професіоналізм, особисті якості менеджера.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сьогодні все більше приділять уваги питанням управління колективом. Людський фактор стає вирішальним у вмілому управлінні організацією. В кожному конкретному випадку управління в будь-якій сфері діяльності та успіх функціонування організації залежить від особистих якостей менеджера, від його вміння працювати з людьми. Менеджер є двигуном ринкової економіки. Важливим для менеджерів є розуміння потреб та запитів не тільки споживачів але й підлеглих, вміння правильно оцінити потенціал та індивідуальні особливості працівників, прислуховуватися до думки членів колектива, спонукати розвитку їх ініціатив та оптимально використовувати їх на практиці. Важливою характерною особливістю діяльності сучасних організацій для ефективної діяльності та досягнення максимальних результатів поставлених цілей є розвиток професійних якостей менеджера.

У зв'язку з цим постає питання про розвиток професійних якостей менеджера, формування вмінь, навичок оцінювати свою власну діяльність та діяльність підлеглих і обов'язкове розкриття потенціалу їх. Отже, актуальним є питання розвитку особистих та ділових якостей менеджера для формування сучасного менеджера-професіонала.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Поняття "модель сучасного менеджера" є базовим для нашого дослідження. Отже, проаналізуємо основні підходи до вивчення даного поняття, а також опишемо складові моделі сучасного менеджера з метою виокремлення основних. Особливості діяльності менеджерів у сучасних умовах господарювання та відповідно пошук ними нових форм реалізації своїх потенційних можливостей через розкриття потенціалу підлеглих з застосуванням всіх своїх професійних якостей відображено в наукових дослідженнях М. Вудкока, І.В. Іванова, Л.М. Карамушки, Н.В. Максименко, А. Морита, Д. Карнегі, Ю.Ф. Пачковського, А. Файоля, Д. Френсіс, Л.І. Федулової, Лі. Якокка.

В Україні поняття «модель сучасного менеджера» є новим і недосконало вивченим, це й зумовило вибір нашого дослідження. Саме на важ-

ливості розвитку професійно важливих якостей для виведення моделі сучасного менеджера-професіонала ми й зосередимо нашу увагу.

**Цілі статті.** Метою статті є обґрунтування особливостей розвитку особистих та професійних якостей сучасного менеджера, їх ролі в успішній управлінській діяльності, формуванні правильної моделі сучасного менеджера-професіонала.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Ефективність функціонування підприємства залежить від людського фактора, зокрема, від їх інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня та здібностей керівників і спеціалістів, їх взаємодії. На сьогоднішній день спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог, що ставлять сучасним менеджерам, але можна стверджувати з впевненістю, що не має в світі такої людини, яка б володіла всім набором цих вимог [3]. Натомість, багато професійних якостей можливо розвинути за умови цілеспрямованої роботи над собою. Основною умовою є оволодіння навичками самоаналізу. Також важливим є бажання менеджера самовдосконалюватися і не зупинятися на досягнутому.

Для успішного виконання менеджерських функцій кожен менеджер має володіти певним багажем знань та навичок. В найбільш узагальненому вигляді можна сформулювати наступні кваліфікаційні вимоги до менеджерів: концептуальна кваліфікація; кваліфіковані людські стосунки; ділова (адміністративна) кваліфікація; фахова кваліфікація.

Розглянемо ці кваліфікації більш детально.

**Концептуальна кваліфікація.** Передбачає здатність за логікою акумулювати, аналізувати та інтерпретувати необхідну інформацію. Менеджер має розуміти як зовнішнє, так і внутрішнє оточення, з яким йому доводиться працювати, особливості впливу змін в цьому оточенні на організацію роботи в колективі.

**Кваліфіковані людські стосунки.** Передбачають здатність розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Це вміння є найбільш важливим у процесі виконання функцій лідера, тому що передбачає комунікабельність, високий рівень мотивації та особистий приклад менеджера у стосунках з іншими людьми. Ці навички також є необхідними для ефективної організації міжгру-

пових відносин.

*Ділова (адміністративна) кваліфікація.* Цей вид кваліфікації вміщує вміння, які дозволяють менеджерам всіх рівнів ефективно використовувати всі потрібні кваліфікаційні вимоги для виконання менеджерських функцій. Адміністративна кваліфікація – це, передусім, здатність керівника реалізовувати свої рішення за допомогою чітко вироблених процедур, а не випадковим шляхом, що дає впевненість у правильності втілення своїх рішень.

*Фахова кваліфікація.* Передбачає наявність певних знань та здатностей, які дозволяють людині відповідати вимогам, властивими тій чи іншій посаді менеджера-економіста. Менеджер вищого рівня піраміди менеджменту має володіти фаховою кваліфікацією, достатньою для забезпечення конкурентоздатності організації. Зокрема, лінійний менеджер повинен здійснювати щоденний ефективний нагляд, оцінку та керівництво роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення або навіть демонстрації їх належного виконання [2].

М. Вудкок та Д. Френсіс [1] в роботі "Розкутий менеджер" сформулювали 11 базових характеристик, необхідних для умілого та ефективного керівника в сьогоденних умовах організації бізнесу, до яких віднесли: здатність керувати собою, розуміти особистісні цінності, мати чіткі цілі, акцентувати власну увагу на постійному особистісному зростанні, мати розвинені навички розв'язання проблем, бути винахідливими, здатними до інновацій, володіти високою здатністю впливати на оточуючих, знати сучасні підходи до управління, мати здатність до керування, вміння навчати підлеглих, моделювати та формувати ефективні робочі групи.

Розглянемо такі якості, які забезпечують успішність виконання професійної діяльності менеджера: а) добре розвинуті аналітичні здібності: уміння отримувати та обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати та засвоювати її; б) здатність до абстрагування (можливість планувати діяльність, прогнозувати і передбачати її результати); в) високий рівень сформованості понятійного мислення; г) уміння приймати рішення в конфліктних ситуаціях та ситуаціях когнітивного дисонансу; д) здатність керувати собою (здатність до саморегуляції та рефлексії); е) розвинуті організаторські здібності (які передбачають такі якості, як цілеспрямованість, рішучість, творчий підхід тощо); є) розвинуті комунікативні здібності (уміння входити в контакт, налагоджувати стосунки, розвиненість каналів вербального та невербального спілкування, професійна компетентність тощо); ж) здатність керувати; з) уміння виявляти ділові якості підприємця (усвідомлення перспективних цілей, оцінка обставин, прийняття рішень, уміння використовувати сприятливі можливості з метою своєчасного внесення змін до

організаційної структури підприємства).

Особистісними якостями та здатностями менеджера постають:

а) відповідальність (здатність брати на себе відповідальність за результати своєї роботи); б) гнучкість (вміння гнучко реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях); в) креативність; г) впорядкованість (здатність до планування організаторської діяльності, прагнення до порядку, технологічності та нормативності); д) розвинута інтуїція; е) критичність (уміння виявляти певні недоліки у власній діяльності); є) ерудованість, енергійність; ж) упевненість у собі, у рішеннях, які приймаються; з) цілеспрямованість, дієвість; и) вимогливість; і) прагнення до постійного особистісного зростання.

Перерахуємо якості, які перешкоджають ефективності професійної діяльності менеджера: а) неспроможність зіставляти та аналізувати факти; б) нерішучість, невпевненість у собі; в) відсутність зацікавленості у роботі, яка виконується; г) низький рівень розвитку або відсутність організаторських і комунікативних здібностей; д) неорганізованість, недисциплінованість, безініціативність; е) відсталість, ригідність; і) бажання перекидати відповідальність на інших; к) обмеженість світогляду; л) невміння керувати собою (запальність, імпульсивність); м) невміння протистояти зовнішнім факторам [4].

Серед вимог щодо рівня підготовки менеджерів можна виокремити загальні та професійні, до яких належать наступні: здатність до переоцінки накопиченого досвіду, аналізу своїх можливостей в умовах розвитку науки та швидко змінюваної соціальної практики; уміння набувати нових знань, використовуючи сучасні інформаційні освітні технології; розуміння сутності та соціальної значущості своєї майбутньої професії; спроможність ставити мету і формулювати завдання, пов'язані з реалізацією професійних функцій; готовність до кооперації та інші.

Менеджер повинен володіти наступними знаннями та вміннями: знати структуру, форми й методи навчального пізнання, особливості їх еволюції; розуміти зміст взаємодії духовної та тілесної, біологічної та соціальної основ людини, які виникли в сучасну епоху технічного розвитку суспільства і кризи існування людини в природі; знати умови формування особистості, її свободи; мати уявлення про сутність свідомості, її взаємодію з несвідомим, про свідомість та самосвідомість у поведінці, спілкуванні та діяльності людей, формування особистості; вміти дати психологічну характеристику особистості (її темпераменту, здібностей), інтерпретувати власний психічний стан, володіти найпростішими прийомами психічної саморегуляції тощо.

В сучасних умовах недостатньо бути просто менеджером, потрібно бути менеджером-лідером. Менеджер-лідер – це носій нового мис-

лення, що орієнтоване на нововведення та інтеграцію зусиль працівників, на використання культурно-етичних інструментів керівництва.

О.С. Новікова та Л.І.Федулова [5] виділяють такі складові моделі особистості менеджера:

1. Загальні якості: а) за віком і спрямованістю; б) за сенсорною організаторською діяльністю.
2. Особисті якості : трудовий потенціал.
3. Спеціальні якості: а) моральні; б) психологічні.

Складові моделі посади керівника. Керівник повинен:

1.Знати систему: а) в якій працює; б) в яку входить об'єкт керівництва; в) з якою вступає в контакт об'єкт управління.

2. Володіти: а) методами керівництва.

3. Мати: а) здібності; б) досвід; в) індивідуальні якості.

4. Бути: ініціативним, творчим, рішучим, дисциплінованим, відповідальним, цілеспрямованим та наполегливим.

Надзвичайно важливим є професіоналізм менеджера – це головне для керівника, важливі також здобута освіта, постійне поповнення знань, життєвий досвід, готовність до нововведень, здоровий глузд.

Відносно моделі професіонала, її складові можна розділити на два аспекти:

1. Опис моделі не має обмежуватись звичайним переліком її основних компонентів. Між всіма елементами необхідно встановити реальні зв'язки.

2. Модель менеджера має мати динамічний характер [3].

Важливою передумовою, якою керується людина, перш за все, є мотиви. Вимоги до менеджерів можна згрупувати в такі групи: ділові якості, що об'єднують компетентність та організаторські здібності; особисті риси, що включають: вольові якості, морально-психологічні якості, вимоги до здоров'я та способу життя. Коли вдало поєднуються організаторські здібності з вольовими якостями, то утворюється така інтегральна характеристика як підприємливість. В тому випадку, коли поєднуються морально-психологічні риси з вольовими якостями утворюється феномен лі-

дерства. У вмілому поєднанні всіх цих складових і формується модель сучасного менеджера – професіонала.

Успішна адаптація менеджера до змін у суспільстві можлива у випадку постійної праці над собою адже мудра людина найбільше за все хоче управляти майбутнім. Менеджер повинен бути "еталоном якості" для своїх підлеглих. Одним з факторів, що визначає ефективність управлінської діяльності керівників є прийняття управлінських рішень, що означає вибір керівником найоптимальнішого, що відповідає конкретній ситуації способу розв'язання управлінської проблеми. Цей процес складний і включає такі основні етапи: виявлення та усвідомлення керівником суті проблеми; всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив; вибір найдоцільнішого способу вирішення проблеми з його конкретною аргументацією [4].

Цікавим є підхід до ділових та особистісних якостей менеджера у Франції. За результатами опитування 598 менеджерів відповіді розподілилися так: зовнішні дані- 1%, авторитет – 4%, технічна компетентність – 8%, життєвий досвід – 10%, неординарність – 36%, "божий дар" – 41%. Останні три пункти стосуються дуже складних поведінкових проблем. Як "божий дар" слід розуміти уміння і навички міжособистісної взаємодії менеджера з людьми [3]. Тому, достеменно не відомо, які саме кваліфікаційні вимоги мають домінувати в моделі менеджера. Але точно зрозуміло, що тільки в симбіозі всіх характеристик сформується ідеальний для організації менеджер-професіонал.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вище сказане, ми прийшли до висновку, що сучасний менеджер повинен володіти потенціалом для виконання основних функцій управління, розвивати потенціал реалізації управлінських рішень; удосконалювати потенціал для управління людськими ресурсами та власною діяльністю, не зупинятись на досягнутому та самовдосконалюватись. Розвиток цих потенціалів потрібен для того, щоб називатися сучасним менеджером-професіоналом.

#### **Список використаної літератури:**

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: [пер. с англ.] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М., 1991. – 365 с.
- 2.Иванова Н.Л. Самоопределение личности в бизнесе: монография / Н. Л. Иванова. – М – Ярославль: Изд. – МАПН, Аспект - Прес, 2008. – 202с.
3. Иванова І.В. менеджер-професійний керівник : навч. посібн. / І.В. Иванова .– К.: Київський національний торг.- екон. Ун-т, 2001. – 107с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник [для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти] / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
5. Менеджмент організацій: підручник / [за заг. ред. Л.І. Федулової]. – К.: Либідь, 2003. – 448с.

*В статтю обосновується модель сучасного менеджера, розглядаються нові підходи до дослідження важливості професійних якостей і розвитку їх в процесі управлінської*

деятельности, анализируются составляющие модели менеджера, описываются особенные условия какие ставятся к современному менеджеру.

**Ключевые слова:** менеджер, профессиональные качества менеджера, модель, профессионализм, личностные качества.

*In article discusses the model of the modern manager, considering new approaches to the study of the importance of professional skills and their developing in the course of management activities, analyzes the structure of the model manager, describes the features of the requirements that apply to the modern manager.*

**Keywords:** manager, professional qualities of manager, model, professionalism, personal qualities of manager.

Дата надходження до редакції: 28.09.2013 р.

Рецензент: к.е.н., доцент Жмайлов В. М.

УДК 332.72

## ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Г. М. Дудич, к.е.н., Львівський національний аграрний університет

*В статті проаналізовано основні особливості економічного механізму державного регулювання земельних відносин в Україні, обґрунтовано необхідність його вдосконалення, розроблено принципи інвентаризації земель. Сформовано основні напрями державного регулювання земельних ринкових відносин та запропоновано шляхи його вдосконалення.*

**Ключові слова:** державне регулювання, економічний механізм, земельні відносини, інвентаризація земель, агенти державного регулювання.

**Постановка проблеми.** Об'єктивність пріоритетності державного регулювання земельних відносин зумовлена його метою, яка полягає у скеруванні процесу еволюції земельних відносин у напрямі досягнення єдиних загальнодержавних цілей, основною з яких є раціональне використання земельних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державного регулювання раціонального використання земель в різних його аспектах досліджує ряд вчених, серед яких Бойко Л., Заяць В. М., Мусаєва А. К., Сафонова В. І., Черевко Г. В., Шарий Г. та інші. Дослідження вчених доводять недосконалість сучасного економічного механізму державного регулювання земельних відносин, що зумовлює необхідність його дослідження та вдосконалення.

**Постановка завдання.** Завдання даного дослідження є аналіз основних особливостей економічного механізму державного регулювання земельних відносин в Україні, обґрунтування необхідності його вдосконалення, знаходження шляхів вдосконалення та формування основних напрямів державного регулювання земельних ринкових відносин.

**Виклад основного матеріалу.** Питання втручання або невтручання держави у земельні відносини в країні у формі їх регулювання може мати різний ступінь і напрям вирішення залежно від рівня розвитку країни і цих самих земельних відносин. На думку Е. Людвіга, канцлера ФРН у 1965 р., у Німеччині «мотивом втручання держави в регулювання відносин власності може бути необхідність сільськогосподарського освоєння

вільних земель, а також здійснення меліорації богарних земель» [6, с. 90]. В Україні ж на сьогодні об'єктивно існує значно більше чинників, що зумовлюють необхідність державного регулювання земельних відносин унаслідок їх недосконалості та низької ефективності, що виявляється у низькій економічній ефективності використання земельних фондів, низьких доходах сільськогосподарських виробників різних категорій та в незадовільному рівні забезпечення населення країни продуктами харчування сільськогосподарського походження. Тому необхідність державного регулювання земельних відносин у широкому діапазоні має об'єктивніший характер, ніж у країнах з вищим рівнем розвитку економіки загалом та земельних відносин зокрема.

На думку академіка А. М. Третяка, в Україні практично втрачена інформація про землю: «На територію області, району, селищної, сільської рад часто навіть немає відповідних землепорядних, планово-картографічних, ґрунтових, землеоцінних, екологічних матеріалів. Більшість населених пунктів не має меж, генпланів. Не визначено меж прибережних смуг, рекреаційних, оздоровчих земель. Більшість власників і землекористувачів не мають правовстановлюючих документів на землю. Облік та оцінку земель не оновлюють. У держави для здійснення землекористування немає відповідної землепорядної, містобудівної, екологічної документації» [7, с. 23].

Невідкладною проблемою становлення нових, адекватних ринковій економіці земельних відносин, є чітке законодавче регламентування