

УДК 658.114

В.Л. Пікалов,

кандидат хімічних наук, старший науковий співробітник, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля, (м. Дніпро)

Г.Я. Глуха,

доктор економічних наук, доцент, проректор
Університету імені Альфреда Нобеля, (м. Дніпро)

ЩОДО ПРОБЛЕМ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНИХ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті викладено результати теоретичного дослідження сучасного стану менеджменту, а також методологічних і методичних проблем підготовки топ-менеджерів в умовах швидкоплинного ринкового середовища. Автори акцентують увагу на необхідності розвитку творчого мислення топ-менеджерів шляхом переходу в процесі їх підготовки від репродуктивного методу навчання до рефлексивного методу.

Ключові слова: топ-менеджмент, творче мислення, проблемний метод навчання, репродуктивний і рефлексивний методи навчання.

Вступ, постановка проблеми. Сучасні інновації в сфері технологій, нове організаційне мислення та нова точка зору на людський потенціал стають все більш революційними і масштабними. Тому в наш час суб'єкти господарської діяльності не можуть ефективно діяти поза базою знань, яка сформувалася в передових економічно розвинених країнах. При цьому, на думку П.Ф. Друкера, саме менеджмент, і лише менеджмент, забезпечує реальну ефективність новітніх знань і висококваліфікованих фахівців [1]. На наш погляд, це твердження безперечне, оскільки знання, будучи потенціалом до дії, тобто пасивними, тільки завдяки менеджменту перетворюються на справжній економічний капітал.

Доречно зазначити, що головним завданням менеджменту було і є:

– забезпечення спільної координованої трудової діяльності людей шляхом постановки єдиних цілей і формування загальних цінностей, на основі деякої оптимальної організаційної структури;

– створення умов для систематичного навчання і підвищення кваліфікації

фахівців та максимальної реалізації їх можливостей з метою ефективного виконання обов'язків і своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

Але в наш час, коли світ занурився в турбулентний стан, коли детермінована економіка перетворилася на стохастичну, менеджмент суб'єктів господарської діяльності стикається з безпрецедентними проблемами й дуже складними завданнями. Господарюючі суб'єкти зазнають небачених змін у відповідь на мінливість глобального конкурентного середовища. Колишні вертикальні структури управління стають плоскішими, їх ієрархії все більш тісно переплітаються з виробничими підрозділами. Така перебудова по-новому групує функції управління, що пред'являє підвищені вимоги до компетенції й компетентності менеджерів суб'єктів господарювання в цілому та топ-менеджерів зокрема [2].

Хоча традиційно менеджмент завжди був професією, у якій досвід спирався на систему знань, проте не можна не вра-

ховувати істотний фактор стримування темпів розвитку суб'єктів господарювання, зумовлений не стільки діями окремих менеджерів, скільки самою системою, самим інститутом сучасного менеджменту. Традиційний менеджмент і традиційне управлінське мислення в цей час стають серйозною перешкодою на шляху, який пробивають собі новачки. Тому не випадково в деяких наукових публікаціях висловлюється думка про те, що сучасні великі корпорації страждають як від надлишку менеджменту, так і браку його лідерів, бо, на думку їх авторів, для успіху бізнесу важливий не стільки менеджмент, скільки «мудре керівництво» – підприємницький талант [3]. І дійсно, керівництво багатьох корпорацій приступило до втілення цих поглядів у своїй практичній діяльності. У результаті здійснюваного ними скорочення проміжних ланок значно зменшилася кількість менеджерів середньої ланки управління. Хоча, необхідно зазначити, що навіть в автономних робочих групах мимовільно встановлюється неформальна ієрархія, бо члени цих груп делегують певні повноваження одному або кільком своїм колегам з метою керівництва процесом виконання завдань і регулювання відносин у групі.

Серед найбільш впливових факторів революційних змін в управлінні відзначимо те важливе значення, яке придбали інформація, програмування нейронних мереж, робототехніка, гена інженерія, нанотехнології, Інтернет та корпоративні локальні мережі, програмне забезпечення і безліч інших новацій. Ці зміни змушують менеджмент позбутися авторитарних методів управління, що сягають корінням у глибоке минуле, яке визначило його теоретичну й історичну місію.

Нові досить ризикові починання суб'єктів господарювання, які широко поширилися у відповідь на появу проривних технологій, викликають необхідність певних організаційних змін, високого рівня підготовки фахівців, здатних сприяти зльоту менеджменту до якісно нового ступеня. Тому, на нашу думку, вища ланка менеджменту (топ-менеджмент)

уже в наш час, тим більше у найближчому майбутньому, повинна бути глибоко теоретично і практично підготовлена до переходу від управління лише ізольованими функціями, до осмисленого управління всієї організацією бізнесу, шляхом інтегрування різноманітних функцій, що мають місце в діяльності суб'єктів господарювання. Це у свою чергу потребує визначити зміст освіти (*чому вчити*) майбутніх топ-менеджерів та вишукувати найбільш ефективні методи озброєння їх корисними знаннями, вміннями і навичками (*як вчити*).

Постановка завдання. Метою статті є аналіз стану сучасного менеджменту та існуючих теоретичних уявлень щодо методології та методів підготовки топ-менеджерів, здатних до управління бізнесом в умовах швидкоплинного найближчого та віддаленого майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, методологія та уявлення менеджменту, як і будь-якої суспільної науки, ґрунтуються на уявленнях про реальність. При цьому уявлення й сприйняття істотно впливають на те, що саме менеджмент вважає реальністю, що допускає невідповідність між реальністю та уявленнями індивідуумів про реальність. Бо інформація, яку людина отримує від зовнішнього світу, не обмежується безпосередніми враженнями, які доходять до неї від дійсності. Те, що сягає органів почуттів, проходить потім через довгий ланцюг процесів, що забезпечують складний аналіз одержуваної інформації, всебічне відображення властивостей сприйманого факту або предмета, виділення його істотних ознак і включення його у відповідну систему категорій. Тільки такий тривалий шлях, який поряд з діяльністю органів почуттів та активної дії людини, а також завдяки її попередньому досвіду й участі мови, яка зберігає досвід поколінь і дозволяє виходити за межі безпосередньо одержуваної інформації, забезпечує процес активного, творчого сприйняття зовнішньої дійсності. Проте незважаючи на значущість уявлень про реальність, в менеджменті останні дуже рідко піддаються

аналізу, вивченню і перегляду. Практично до цього часу в менеджменті превалює думка про те, що менеджмент – це управління виключно бізнесом, що існує тільки одна єдина ефективна організаційна структура суб'єкта господарювання, що є тільки один правильний підхід до керівництва персоналом щодо ефективного досягнення цілей і завдань організації [4].

До того ж в практиці менеджменту досі не зжиті уявлення, що технології, ринки й кінцеве використання продукту суб'єкта господарювання є заданими, область діяльності менеджменту регламентована юридично і те, що менеджмент в основному зосереджений на внутрішній сфері діяльності організації. Щоправда, ще на поч. ХХІ ст. П.Ф. Друкер висловив нові уявлення, які, на його думку, необхідно покласти в основу сучасного менеджменту, щодо підвищення ефективності останнього [4]. Зокрема він розглядав менеджмент як специфічну, визначальну структуру кожної організації. При цьому вказував на існування відмінності в менеджменті різноманітних організацій, тому що місія організації визначає її стратегію, а стратегія – конкретну організаційну структуру. За його прогнозом у поточному столітті менеджмент все більшою мірою буде затребуваний у некомерційному суспільному секторі й саме там дасть найкращі результати.

Щодо пошуку єдиної ефективної організаційної структури, то вперше вивченням цього питання займалися А. Файоль, потім Дж. Рокфеллер, Дж. Морган, Е. Карнегі, Г. Сіменс, Ф.У. Тейлор, Г. Форд, П. Дюпон, А. Слоун та ін.

Наприклад, на думку Д. Мак-Грегора, існує тільки два способи управління персоналом, яким відповідають дві теорії, що характеризують уявлення менеджерів про ставлення персоналу до праці («теорія Х» і «теорія У»). Відповідно до «теорії Х» людина за своєю природою не любить працювати та по можливості уникає праці і відповідальності, тому більшу частину людей необхідно примушувати, контролювати, направляти та загрожувати їм покаранням. Відповідно до «теорії

У» людина свої фізичні і розумові зусилля в процесі трудової діяльності сприймає як цілком природні, й тому здатна у відсутності зовнішнього контролю і загроз покаранням якісно виконувати свою роботу, якщо прагне до встановлених цілей, в досягненні яких зацікавлена. При цьому зусилля індивідуума в досягненні поставлених цілей пропорційні їх здійсненню та очікуваній винагороді. Щодо здібностей проявляти креативність, винахідливість і творчий підхід до вирішення проблем, то на думку автора цих теорій, вони притаманні небагатьом працівникам і недостатньо використовуються в організаціях.

Хоча теорія Д. Мак-Грегора все ще зберігає популярність в менеджменті, проте вона не в змозі пояснити індивідуальні відмінності працівників, зв'язати мотивацію і потреби з задоволенням, врахувати культурні і професійні відмінності. Пізніше А. Маслоу переконливо довів, що різні люди потребують різні підходи і різні стилі управління [5].

Вивчаючи японський досвід управління, У. Оучі дійшов висновку, що можна запропонувати новий ефективний тип підходу до управління персоналом, який він поклав в основу своєї теорії (відома як «теорія Z»), яка, по суті, стала продовженням ідей Д. Мак-Грегора. Вихідною концепцією цієї теорії є те, що людина – це найважливіший елемент будь-якої організації й саме від неї, в першу чергу, залежить успіх функціонування останньої. У. Оучі сформулював такі основні засади та правила ефективного управління персоналом:

- обов'язкове довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- систематична оцінка та атестація кадрів;
- помірне просування по службових щаблях;
- неформальний контроль чіткими та формалізованими методами;
- всебічне піклування про працівників та ін.

У. Оучі запропонував розглядати особистість в організації ширше, ніж просто як працівника, виявляти зацікавленість його життям, бажанням, нахненням, вірою. Такий підхід, на погляд У. Оучі, дозволяє розширити можливості ефективного та результативного управління поведінкою людини в організації. Хоча модель У. Оучі щодо управління персоналом була апробована на практиці (застосована на деяких автомобільних заводах фірм «Тойота» та «Ніссан», розташованих в США), де виразно спостерігалися поступові зміни результатів на кращі, проте фундаментальне уявлення про те, що існує тільки один правильний спосіб управління збереглося, і на ньому досі базуються уявлення менеджменту про працівників та методи управління ними.

Але з точки зору П.Ф. Друкера, менеджмент замість пошуку єдиної ефективно організації структури повинен виявляти, створювати і перевіряти на практиці різноманітні організаційні структури, що відповідають стратегічним цілям конкретної організації. При цьому він вважає, що менеджменту необхідно відмовитися від традиційного «управління кадрами» та перейти до управління продуктивністю праці персоналу організації.

Основний матеріал і результати дослідження. Безумовно, менеджмент завжди був професією, у якій досвід спирався на систему знань. Але на сьогодні цього вже недостатньо. На наш погляд, менеджери різних ступенів організаційної ієрархії зобов'язані не тільки добре знати досягнення сучасного менеджменту та добре розуміти один одного, але й мати ще значно більш широкі знання, щоб ефективно і результативно застосовувати їх в управлінні суб'єктами господарювання, які діють в умовах сучасної стохастичної економіки. У цей час менеджери стикаються з безпрецедентними проблемами та високого рівня складності завданнями, при цьому все частіше колишні вертикальні структури суб'єкта господарювання стискаються і приймають практично

горизонтальний вигляд. Тому не випадково в науковій літературі стан сучасного менеджменту розглядається як критичний.

Безумовно, менеджменту, що є підсистемою системи управління суб'єктом господарювання, властиві (як всім соціально-економічним системам) дві тісно пов'язані тенденції: функціонування й розвиток.

Функціонування менеджменту – діяльність, спрямована на підтримку його стану, збереження життєво важливих функцій, що визначають цілісність, якість і кількісну визначеність та сутнісні характеристики останнього в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища [6]. Розвиток менеджменту – це процес якісного перетворення, спрямований на підвищення його упорядкованості з метою забезпечення життєдіяльності в умовах зовнішнього середовища, що систематично змінюється [6]. Саме необхідність адаптації до вимог змінного зовнішнього середовища підштовхує менеджмент до розвитку. При цьому його розвиток пов'язаний із зміною стану, спрямованою на підвищення рівня впорядкованості його системи та набуттям нової якості. Саме розвиток системи менеджменту полягає передусім у зміні його характеру та підвищенні продуктивності праці суб'єкта господарювання, посиленні мотивації діяльності персоналу, підвищенні рівня організаційних знань та організаційної культури, а також в більш справедливому розподілі здобутих благ між всіма працівниками.

Між функціонуванням менеджменту і його розвитком існує діалектична суперечність (функціонування стримує розвиток, а розвиток перешкоджає функціонуванню), що врешті-решт породжує кризу. Тому, прийнято вважати, що криза – це одна з форм розвитку соціально-економічних систем, в ході якого усуваються застарілі техніка і технології, організація виробництва і праці та відкривається простір для росту і впровадження інновацій.

В умовах кризи суб'єкти господарювання зобов'язані по-новому групувати свої функції, тим самим значною мірою

змінювати свій вигляд, та вимагати менеджмент й особливо топ-менеджмент все більшою мірою демонструвати новий інтегрований характер. При цьому організаційна поведінка менеджерів зобов'язана прагнути до більшої співпраці та взаємної відповідальності, їм необхідно змінювати свої функціональні та вертикальні відносини з працівниками й освоювати нові ролі щодо перетворення формальної влади та створення нового порядку ухвалення рішень. Менеджменту необхідно позбутися моделі управління, яка орієнтована на переважання авторитарних методів управління та на виконавчу дисципліну, що завдає шкоди творчому відношенню до праці і всебічному аналізу виникаючих проблем і перешкоджає прагненню до постійного навчання, підвищення власної управлінської кваліфікації та генерації нових знань.

Традиційне уявлення про те, що просування по службових сходах протягом 10–15 років автоматично перетворює менеджерів середньої ланки в топ-менеджерів відходить у минуле. Високі темпи технічного нововведення, систематичні зміни в загальній інфраструктурі крупного та середнього за масштабами діяльності бізнесу привели до того, що традиційно підготовлений топ-менеджер не в змозі за період своєї кар'єри оволодіти усіма важливими аспектами управління сучасним бізнесом, а тим більше бути готовим до викликів хоча б найближчого майбутнього.

Як відомо, мозок людини здатний переробляти хоча і великий, але все ж обмежений обсяг інформації. Однак обсяг перероблюваної інформації далеко не вирішальний фактор у процесі пізнання, головним у цьому процесі є інтелект індивідуума [7]. Хоча сутність феномена інтелекту все ще недостатньо вивчена, проте в світі науки прийнято розрізняти два найважливіших смислових визначення терміна «інтелект» – еволюційний та диференціальний. З точки зору еволюції інтелект властивий кожному індивідууму, тобто він володіє певними розумовими здібностями, які видозмінюються протягом

життя. У сенсі диференціації, інтелект – своєрідна характеристика, яка допускає варіації за типами та рівнем розумових здібностей людей. У результаті складних взаємодій між спадковими особливостями розумових здібностей індивідуумів і конкретним середовищем життєдіяльності формуються відмінності останніх в їх інтелектуальному полі діяльності. Таким чином на ступінь розвитку розумових здібностей людини впливає безліч факторів навколишнього середовища (фізико-хімічні; соціальні; культурні, в тому числі: наука, техніка, технології, освіта, ідеологія, політика, релігія, мистецтво, мораль і моральність), при цьому роль спадкових факторів значно посилюється по мірі розвитку індивідуума [7].

У контексті цієї статті автори під інтелектом розуміють здатність індивідуума з максимальною ефективністю організувати свою діяльність з переробки інформації та прийняття результативних рішень. При цьому під інтелектом у більш вузькому сенсі можна розуміти здатність людини соціально адаптуватися до постійно виникаючих змін, які мають місце в розвитку суспільства. Саме інтелектуальні здібності топ-менеджера лежать в основі здійснення ним важливих функцій щодо управління суб'єктом господарювання, таких як: цілепокладання, планування ресурсів та побудова стратегії досягнення цілей. Однак інтелект як здатність проявляється лише за наявності сукупності цілої низки якостей, головними з яких є здібності пізнавати, навчатися, мислити логічно, класифікувати та систематизувати інформацію, знаходити в ній зв'язки, закономірності й відмінності та ін. При цьому рівень розвитку окремих якостей інтелекту визначається як генотипом цього індивідуума, так і рівнем освіти та широтою його життєвого й професійного досвіду. Тому не випадково в наш час в економічно розвинених країнах Заходу зайняти місце у вищій ланці управління суб'єктів господарської діяльності, як правило, отримують шанс тільки особи, які пройшли через університетську освітню систему (магістр ділового адміністру-

вання – MBI, доктор права – LLD, доктор філософії – PhD) [8].

На нашу думку, вища ланка сучасного управління суб'єктами господарювання потребує як топ-менеджерів широкого профілю, тобто загального плану (генеральних менеджерів), здатних оволодіти мистецтвом будувати концепції й баченням об'єкта управління в цілому, так і вузько, але глибоко спеціалізованих топ-менеджерів за окремими функціями управління.

До цього часу накопичилася маса питань до системи підготовки глибоко спеціалізованих топ-менеджерів з окремих функцій управління суб'єктами господарської діяльності. Питання ж одвічної підготовки або перепідготовки наявних вузьких фахівців в керівників загального плану (в прийнятні терміни) тільки ставляться на порядок денний. До того ж, досі немає єдиного погляду на ступінь домінуючого впливу освіти в сфері бізнесу, хоча вищі навчальні заклади та спеціалізовані школи бізнесу активно пропонують різні навчальні програми, намагаючись об'єднати удосконалення аналітичних здібностей інженерного типу з розвитком творчих підходів до вирішення проблем, таких необхідних топ-менеджменту на сьогодні.

Безумовно, ще від початку минулого століття й до наших днів здійснювалися дослідження з метою визначення основних знань, умінь і навичок (а останнім часом компетенцій і компетентностей) таких необхідних для результативного та ефективного управління ресурсами. За ці роки було запропоновано кілька моделей управлінської компетентності (Бойатцисом, Кокериллем і Шродером, Коттером та ін.) [9], в яких в тією чи іншою мірою показано, що менеджери високого рівня повинні володіти, як мінімум, чотирма наборами здібностей, знань, умінь і навичок за такими напрямками:

- когнітивний (пізнавальний) і сприймаючий;

- міжособистісного спілкування (здатність формувати збалансовані команди щодо вирішення ключових завдань

та постійного нарощування ефективності спільної діяльності);

- презентаційний (вміння переконувати);

- мотиваційний (особистісна націленість на результат, здібність породжувати бажання підлеглих концентрувати свої зусилля на досягнення результату).

Доречно зазначити, що одним з парадоксів систематичного удосконалення успішного топ-менеджера є збереження здатності відмовлятися від частини свого колишнього накопиченого позитивного професійного і життєвого досвіду, бо минулі успішні рішення в нових умовах часто не спрацьовують. До того ж, надто блискуча кар'єра топ-менеджерів, на жаль, часто призводить до зниження гнучкості мислення, втрати стратегічного бачення, мотивації до здійснення змін та здатності поглянути на проблему повному. Крім того, існуюча система оцінки діяльності самих менеджерів за короткостроковими результатами діяльності суб'єктів господарювання змушує останніх спрямовувати свої зусилля на досягнення основних інтегральних показників поточного року, а не зосереджуватися на туманних перспективах майбутнього.

Традиційно до базової підготовки топ-менеджерів відносять освоєння знань з менеджменту, управління персоналом (з основами психології і педагогіки), маркетингу, економіки, фінансів, бухгалтерського (особливо вміння читати фінансову звітність і використовувати її для оцінки раніше прийнятих управлінських рішень) і управлінського обліку, операційної діяльності, логістики, комп'ютерних технологій у сфері управління суб'єктами господарської діяльності та деякі інші. Але в цей час цього вже недостатньо. Однак в процесі підготовки сучасних топ-менеджерів недостатньо приділяють увагу формуванню у них креативного мислення, навчання мистецтву користування знаннями і генерації нових знань. Тому оволодіння як відповідними новітніми базовими технічними знаннями з операційної діяльності суб'єкта господарювання, так і передови-

ми досягненнями менеджменту в управлінні останніми, а також уміння вибудувати людські відносини та розвиток здібностей до концептуального мислення виходять на перший план підготовки майбутніх топ-менеджерів. При цьому протягом навчального процесу майбутній керівник повинен проїнятися розумінням того, що збереження здатності до подолання нових викликів вимагає постійного пошуку інноваційних підходів до прийняття рішень, а також систематичного формування перспективних напрямів діяльності та концептуального осмислення найближчого й віддаленого майбутнього. Таке поєднання турботи про майбутнє з вирішенням поточних проблем вимагає від менеджерів оволодіти чітким розумінням фундаментальних цінностей управління та формуванням реалістичних стратегічних цілей керованих ними суб'єктів господарської діяльності.

Але навіть найкращі випускники вишів не можуть бути однаковою мірою добре підготовленими у всіх перелічених вище сферах. Тому майбутні генеральні менеджери повинні бути навчені формування збалансованої команди управлінців, в якій її члени доповнюють один одного. У своїй майбутній діяльності ці менеджери повинні бути постійно орієнтованими на розвиток своїх команд, систематичне підвищення власної кваліфікації з метою підвищення результатів спільної діяльності. При цьому ефективні генеральні менеджери зовсім не повинні претендувати на досконалість з усіх поглядів, вони зобов'язані володіти глибокими знаннями ключових питань управління, бути навчені отриманню ефективної допомоги від членів своєї команди, а також умінню вчитися у них. Крім того, генеральним менеджерам повинні бути властиві підвищені особисті якості, особлива організаційна поведінка, уміння проявляти свою індивідуальність та інші риси властиві лідерам.

Доречно зазначити, що верхівка управлінської піраміди у сучасних великих корпораціях неоднорідна і часто представлена трьома неформальними рівнями. Ці рівні займають топ-менеджери,

що відрізняються певними професійними якостями, які дозволяють їм ефективно виконувати свої функції та вирішувати поставлені завдання в рамках відповідного неформального рівня. На нижньому рівні верхівки управлінської піраміди топ-менеджеру необхідна головним чином технічна і технологічна компетентність, в той час як для переходу на середній рівень необхідно оволодіти мистецтвом ділової взаємодії, компетентністю у сфері комунікацій, управління трудовими ресурсами та відповідними особистісними якостями щодо здійснення результативного керівництва.

На вищому неформальному рівні діють топ-менеджери, що вміють створювати концепції та бачити картину в цілому, як динамічну взаємодію суб'єкта господарювання з навколишнім середовищем та координовану співпрацю структурних операційних підрозділів і управлінських ланок.

Таким чином, володіючи спеціалізованими знаннями і навичками, топ-менеджер нижчого неформального рівня верхівки управлінської піраміди зобов'язаний опанувати широку компетенцію, щоб стати ефективним та результативним керівником загального плану. В рамках такої моделі на перехід з нижнього рівня управління до вищого майбутні генеральні топ-менеджери витрачають декілька років. Однак в умовах високих темпів технічних нововведень і змін загальної інфраструктури бізнесу топ-менеджер корпорацій все ж не в змозі за період своєї діяльності оволодіти всіма важливими аспектами управління останніми. Але не тільки генеральний менеджер суб'єкта господарської діяльності повинен бути творцем якогось універсального, єдиного для всіх бачення ситуації та її розвитку, бо в цьому творчому процесі повинні брати участь менеджери всіх ланок управління, тому що цей процес в організаціях не стільки індивідуальний, скільки колективний. При цьому генерація нових організаційних знань – не просто обробка об'єктивної інформації, а вельми складний процес уловлювання неформалізова-

них і часто дуже суб'єктивних ментальних уявлень, інтуїції, здогадок і осяяння окремих індивідуумів, що залежить від створення умов для їх обговорення, перевірки і використання організацією в цілому. Під час підготовки топ-менеджерів на цей факт слід звернути особливу увагу, щоб підвищити їх розуміння сенсу отримання знань у сфері діяльності суб'єктів господарювання.

Саме розуміння процесу створення організаційних знань дозволить майбутнім топ-менеджерам створювати відповідну організаційну культуру суб'єктів господарювання, що сприяє генерації, зберіганню, розповсюдженню та використанню колективних знань – джерела основних компетенцій та конкурентної переваги організацій. Тому що процес створення знань суб'єктів господарювання базується на отриманні знань індивідуумами і організаціями в цілому. В умовах систематичної зміни технологій, процесів і продуктів стійка перевага суб'єктів господарювання забезпечується саме здатністю ефективно навчатися, акумулювати і поширювати знання серед персоналу та ефективно і результативно використовувати їх в операційній діяльності. Тому топ-менеджери порівняно з конкурентами повинні забезпечити випереджувальне освоєння знань про характер зовнішнього і внутрішнього середовища своїх організацій, а також їх взаємозв'язку та взаємозалежності. При цьому організація повинна удосконалювати свої знання про споживачів, постачальників, новітні технології, економічну ситуацію тощо, й прагнути до кращого розуміння власних джерел компетенцій. Саме топ-менеджмент організацій повинен визначати, які унікальні знання необхідно здобувати, створювати і освоювати, які власні високоефективні рішення зберігати в базі організаційних знань, яких талановитих фахівців розвивати, як створювати систему організації прискореного освоєння інновацій.

Безумовно, топ-менеджери повинні бути озброєними спеціалізованими знаннями щодо діяльності суб'єктів господарювання. Особливо глибокими знаннями та компетенціями у сфері сво-

єї відповідальності зобов'язані володіти функціональні топ-менеджери, тоді як топ-менеджери загального плану повинні володіти широкою компетенцією, здібностями щодо концептуалізації ситуацій та зв'язування різних управлінських функцій та ланок в єдине ціле. Бо в найближчому майбутньому тільки топ-менеджмент, що володіє концептуальним мисленням як універсальною технологією прийняття рішень і осягнення складної реальності, в яку занурений бізнес, буде здатний забезпечити життєдіяльність і подальший розвиток суб'єктів господарювання. Майбутнє за тими, хто вміє не тільки підтримувати процеси і процедури, а й, головним чином, створювати нові ідеї і смисли.

Така здатність до концептуалізації, яка базується на здібності до аналізу, синтезу та інтеграції, зумовлена ступенем розвитку в індивідуума інтелекту, саме його творчої основи. З точки зору когнітивної психології (розділ психології, який вивчає пізнавальні процеси, що відбуваються у свідомості людини, предметом якого є процеси мислення, сприйняття, уяви, запам'ятовування, обробки інформації, навчання, логічного мислення, прийняття рішень і деякі інші), розвиток інтелекту розглядається як форма адаптації до середовища існування шляхом урівноваження асиміляції (процес включення нової інформації як складової частини в уже існуючі у людини ментальні структури) та акомодатії (процес зміни існуючих ментальних структур для об'єднання старого і нового досвіду), а також засвоєння інформації та вдосконалення схем та способів її переробки. Когнітивна психологія має справу з внутрішніми психічними станами людини і деякі її рекомендації можуть бути використані у навчанні майбутніх топ-менеджерів, наприклад, у вигляді вимог до структури навчальних програм та для управління деякими психічними процесами, що забезпечують підвищення якості прийняття рішень.

Хоча механізм творчого та синтетичного мислення людини недостатньо вивчений, але вже накопичений цілком

певний досвід розвитку таких якостей останнього. Наприклад, з точки зору теорії когнітивного балансу Хайдера, індивідуум прагне до об'єктивного уявлення про навколишній світ, для чого останній визначає ту чи іншу основну концепцію (так званий центр каузальної природи світу), виходячи з якої тлумачить всі події, що мають місце. У той же час, з точки зору теорії когнітивного дисонансу Фестингера, індивідуум прагне до узгодженої картини світу, і тому кожна нова інформація, перш ніж бути засвоєною, повинна знайти свої зв'язки в когнітивній системі цієї людини [10]. Якщо інформація суперечить засвоєній системі понять і образів, виникає істотне психологічне напруження – когнітивний дисонанс, який супроводжується виникненням захисних мотивів, які спонукають до зняття психологічної напруги і приведення нової інформації у відповідність з уже наявними поглядами.

Таким чином, виходячи з теорії когнітивного балансу, майбутній топ-менеджер протягом усього періоду навчання повинен отримати системну освіту (дошкільну, шкільну, вищу) на базі широкого кола природничо-наукових дисциплін з метою формування об'єктивного уявлення про навколишній світ, що сприяє розвитку творчого мислення. Невипадково останнім часом в деяких вищих навчальних закладах в програму підготовки менеджерів введено дисципліну «Концепції сучасного природознавства». Більш того, під час своєї трудової діяльності топ-менеджер повинен систематично відстежувати і освоювати новітні досягнення науки, що проливають світло на влаштування фізичного світу взагалі та соціальної організації людства зокрема, оскільки трактування наукових істин з часом змінюються. До того ж, крім матеріальної, формальної і реальної істини, топ-менеджер в практичній діяльності стикається з деякими неklasичними її формами, такими як:

- когерентна істина (судження визнається істинним, якщо є складовою стрункою несуперечливої теорії);

- прагматична істина (судження істинно, якщо підтверджується практичними наслідками);

- консенсуальна істина (судження істинно, якщо існує потенційна згода всіх учасників дискурсу), які в свою чергу спотворюють розвитку мислення.

Таким чином, виходячи з теорії когнітивного дисонансу, навчання менеджерів повинно здійснюватися на основі проблемного підходу, тобто передбачати створення у свідомості майбутніх фахівців проблемних ситуацій та організації активної самостійної діяльності останніх щодо їх вирішення. У результаті чого відбувається творче оволодіння знаннями і вміннями та розвиток розумових здібностей, бо проблемний метод навчання забезпечує особливий тип мислення, глибину переконань, міцність засвоєння знань і творче їх застосування у практичній діяльності та сприяє формуванню мотивації успіху, розвиває розумові здібності майбутніх фахівців. Щодо формування саме критичного та креативного мислення, то воно по суті є проблемою розвитку рефлексивного мислення майбутніх топ-менеджерів протягом всього терміну навчання і подальшої трудової діяльності, без опанування якого на сьогодні неможливо здійснювати ефективне та результативне управління суб'єктом господарювання [2].

Тому, на наш погляд, для підготовки топ-менеджерів найближчого майбутнього необхідна система інтелектуального та психологічного розвитку, яка здатна формувати соціалізовану особистість зі стійкими компонентами творчого стилю мислення. Хоча існують різноманітні погляди на методи формування творчого мислення індивідуума, але в основі багатьох методик, що використовуються в деяких цих методах, є таке:

- навчання спостережливості (розвиток пам'яті) і тренування зорової уяви (створення ментальних моделей);

- навчання усного ліку, розв'язання задач і проблем на внутрішньому візуальному рівні (шляхом використання ментальних моделей);

- розвиток навичок вирішення окремих завдань і проблем виключно на вну-

трішньому рівні (шляхом використання неформалізованих знань і уявлень);

– відпрацювання навичок одночасного виключно умоглядного вирішення декількох завдань і проблем (шляхом аналізу, комбінації і синтезу ментальних моделей по всіх вивчених дисциплінах) [11].

На нашу думку, набуті саме таким чином навички творчого мислення дозволять топ-менеджерам у майбутній повсякденній діяльності з управління суб'єктами господарювання систематично розвивати власні здібності до генерування нових знань, ідей, процесів і шляхів вирішення найбільш складних проблем, що виникають на шляху до досягнення поставлених цілей.

Висновки. Як відомо, зміст навчання та освіти фахівців суб'єкта господарювання впродовж еволюційного розвитку суспільства визначався головним чином вимогами відповідного стану економіки. В умовах сучасної стохастичної економіки, коли поведінка її не є детермінованою, і кожний наступний її стан може бути випадковим, система підготовки топ-менеджменту, що склалася до цього часу, не в змозі забезпечити ефективне і результативне управління суб'єктами господарювання. Виникаюча потреба повному групувати функції управління та творчо підходити до прийняття управлінських рішень висуває підвищені вимоги до компетенції й компетентності менеджерів суб'єктів господарювання взагалі та топ-менеджерів зокрема. Тому в майбутньому головною метою освіти і виховання топ-менеджерів стає формування інтелектуальної та духовної культури

особистості, навчання мистецтву користуватися знаннями, генерувати нові знання на базі креативного стилю мислення. Для цього майбутні топ-менеджери протягом усього періоду навчання повинні отримати системну освіту (дошкільну, шкільну, вищу) на базі широкого кола природничо-наукових дисциплін з метою формування об'єктивного уявлення про навколишній світ, що сприяє розвитку творчого мислення. Такий вплив на особистість має забезпечити насамперед система освіти шляхом переходу від репродуктивного методу навчання (роби, як я) до домінуючого рефлексивного методу (що забезпечує здатність розуміти і аналізувати світоглядні, соціальні і значущі філософські проблеми, політичні події і тенденції; використовувати знання психології і соціології в професійній діяльності; розуміти рушійні сили і закономірності історичного процесу й місце людини в ньому; виявляти сутність проблем, що виникають в ході професійної діяльності; систематично розвивати здатність до планування, організації і вдосконалення власної управлінської діяльності).

У цілому навчання топ-менеджерів повинно здійснюватися на підставі проблемного підходу, тобто передбачати створення у свідомості майбутніх фахівців проблемних ситуацій та організації активної самостійної діяльності останніх щодо їх вирішення. На наш погляд, настав час приступити до широкого використання в системі освіти останніх досягнень когнітивної психології з розвитку творчого мислення індивідуумів протягом всього їхнього навчання.

Список використаних джерел

1. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. – Москва: Вильямс, 2004. – 432 с.
2. Пікалов В.Л. Менеджмент знань: методологічні аспекти освіти і навчання / В.Л. Пікалов, Г.Я. Глуха // Економічний нобелівський вісник. – 2016. – № 1 (9). – С. 164–174.
3. Уэббер Р.А. Насущные требования жизни / Р.А. Уэббер. – Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2012. – 376 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – Москва: Вильямс, 2001. – 272 с.

5. Пікалов В.Л. Бюджетне управління діяльністю суб'єкта господарювання: мотиваційний аспект / В.Л. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. 2016. – №1 (20). – С. 121–132.
6. Пікалов В.Л. Проблеми феномену стійкого розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації / В.Л. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 2 (11). – С. 192–202.
7. Кинякина О.Н. Мозг на 100%. Интеллект, память, креатив, интуиция / О.Н. Кинякина. – Москва: Эксмо, 2015. – 872 с.
8. Козырев В.И. Социальный интеллект как фактор управления организацией / В.И. Козырев. – Ярославль, 2012. – 378 с.
9. Класики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 1168 с.
10. Солсо Роберт. Когнитивная психология / Р. Солосо. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 589 с.
11. Гераимчук И.М. Гений – это просто: формирование творческой личности / И.М. Гераимчук. – Киев: ЭКМО, 2010. – 146 с.

References

1. Druker P.F. *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of management] Moscow, Publishing house Williams, 2004, 432 p.
2. Pikalov V.L., Glukha G.Ya. *Menedzhment znan': metodologichni aspekti osviti i navchannya* [Knowledge management: methodological aspects of education and learning]. *Ekonomichniy nobelevs'kiy visnik*, no. 1 (9), 2016, pp. 164-174. (In Ukrainian).
3. Uebber R.A. *Nasushchnyye trebovaniya zhizni* [Urgent demands of life]. Moscow, Olimp-biznes Publ., 2012, 376 p.
4. Druker P.F. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [The tasks of management in the twentieth century]. Moscow, Publishing house Williams, 2001, 272 p.
5. Pikalov V.L. *Byudzhethne upravlinnya diyal'nisty sub'ekta gospodaryuvannya: motivatsiyniy aspekt* [Budgetary management of the business entity: the motivational aspect]. *Evropeys'kiy vektor ekonomichnogo rozvitku*, no. 1 (20), 2016, pp. 121-132. (In Ukrainian).
6. Pikalov V.L. *Problemi fenomenu stiykogo rozvitku sotsial'no-yekonomichnikh sistem v umovakh globalizatsii* [Problems of the phenomenon of sustainable development of socio-economic systems in the context of globalization]. *Evropeys'kiy vektor yekonomichnogo rozvitku*, 2011, issue 2 (11), pp. 192-202. (In Ukrainian).
7. Kinyakina O.N. *Mozg na 100%. Intellekt, pamyat', kreativ, intuitsiya* [The brain is 100% complete. Intellect, memory, creative, intuition]. Moscow, Eksmo Publ., 2015, 872 p.
8. Kozыrev V.I. *Sotsial'nyy intellekt kak faktor upravleniya organizatsiyey* [Social Intelligence as a Factor of Organization Management]. Yaroslavl', 2012, 378 p.
9. *Klasiki menedzhmenta: entsiklopediya* [Classics of management: encyclopedia] Uorner M. (ed.). SPb, Piter Publ., 2001, 1168 p.
10. Solso Robert *Kognitivnaya psikhologiya* [Cognitive Psychology]. SPb, Piter Publ., 2006, 589 p.
11. Geraimchuk I.M. *Geniy eto prosto: formirovaniye tvorcheskoy lichnosti* [Genius is simple: the formation of a creative personality]. Kiev, EKMO Publ., 2010, 146 p.

В статье изложены результаты теоретического исследования современного состояния менеджмента, а также методологических и методических проблем подготовки топ-менеджеров в условиях высокоизменчивой рыночной среды. Авторы акцентируют внимание на необходимости

ти развития творческого мышления топ-менеджеров путем перехода в процессе их подготовки от репродуктивного метода обучения к рефлексивному методу.

Ключевые слова: *топ-менеджмент, творческое мышление, проблемный метод обучения, репродуктивный и рефлексивный методы обучения.*

The article contains the results of a theoretical study of the current state of management, as well as methodological and methodological problems of training top managers in a highly market environment. The authors focus on the need to develop the creative thinking of top managers through the transition in the process of their preparation from the reproductive method of teaching to the reflexive method.

Key words: *top management, creative thinking, problem teaching method, reproductive and reflexive teaching methods.*

Одержано 5.05.2017.