

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет  
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В УКРАЇНІ**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав: студент 2 курсу, 651-УП групи  
спеціальності 051 «Економіка»  
(ОП «Управління персоналом та  
економіка праці»)  
**Сторцун Катерина Миколаївна**

Керівник: к.е.н., доцент  
**Кобеля Зоряна Ігорівна**

**До захисту допущено**

**на засіданні кафедри**

**протокол № 7 від 7 грудня 2023 р.**

**Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ проф. Лопатинський Ю.М.**

**Чернівці – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Суть та історичні передумови формування й розвитку професійної системи менеджменту.....	7
1.2. Механізм професіоналізації управлінської діяльності.....	23
1.3. Критерії оцінки та показники ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності.....	45
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>50</b>
2.1. Вивчення стану та ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні.....	50
2.2. Проблеми та перешкоди розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>74</b>
3.1 Специфіка впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні.....	74
3.2. Державне управління та соціально-економічний контекст впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності.....	79
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>100</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>104</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності та дослідження теоретико-методологічних аспектів практичних механізмів її реалізації на сьогодні є найважливішими проблемами в системі ефективного управлінського забезпечення, сталого соціально-економічного розвитку українського суспільства. Професіоналізація управлінської діяльності розглядається як необхідна складова пошуку механізмів якісної сучасної підготовки управлінських кадрів усіх рівнів структурного та функціонального напрямків. Управлінський ресурс у процесі постійної інноваційної трансформації соціально-економічних систем є більш витратним і потребує ефективних форм відтворення. Якісну професійну підготовку управлінських кадрів, котрі повинні забезпечувати соціально-значущий результат ефективного розвитку українського суспільства, слід визначити як національний пріоритет державної політики. Процес підвищення професійності управлінця, який доцільно розглядати не лише як проблему вищих навчальних закладів (ЗВО) із реалізації освітянських програм для підготовки фахівців у сфері управління, потребує визначення ширшого його спектру – від розвитку системи базової управлінської підготовки населення до професійної високоінтелектуальної підготовки управлінських кадрів. Необхідно зацентувати увагу на основних напрямках розвитку країни стосовно підготовки у ЗВО фахівців із економіки та управління: професійні знання мають відповідати стандартам сучасної діяльності та інноваційній складовій; викладач такого закладу має відповідати вимогам методичного забезпечення та постійно займатися науковим пошуком у даній сфері; фінансування ЗВО необхідно здійснювати в напрямку розвитку інноваційних технологій навчального та науково-дослідного процесу.

Увага суспільства до концептуальних і системних проблем дедалі зростає, що знаходить відображення у формуванні інтелектуального та управлінського капіталу організацій, становленні та розвитку інноваційної економіки та економіки знань, зміні формату й критеріїв оцінки професійної компетенції управлінського персоналу, підвищенні якості управлінської освіти. Сьогодні доцільно продовжувати процеси формування управлінської концепції розвитку інноваційної економіки та системно впроваджувати постіндустріальний характер мислення. Теоретичні та методологічні основи еволюції розвитку інноваційної економіки та професійної системи менеджменту знайшли своє відображення в працях всесвітньо відомих економістів і класиків Ч. Барнарда, Д. Гелбрейта, Я. Корнаї, Д. Кейнса, А. Маршалла, Л. Мізеса, П. Самуельсона, Ф. Тейлора, А. Файоля, П. Хейне, Й. Шумпетера та ін., котрі створили соціально-економічний контекст розуміння базових принципів розвитку економічного та управлінського мислення, надали майбутнім

Методологія висвітлюється в працях українських і зарубіжних дослідників: Р. Абрамова, Р. Анкоффа, І. Ансоффа, М. Армстронга, О. Аузана, Ч. Барнарда, Ю. Бажала, Б. Беккера, Р. Бітті, Д. Гвішиані, Л. Гітельмана, Д. Гоулмана, П. Друкера, Д. Дункана, О. Ісаєва, Б. Карлофа, Д. Кокуріна, С. Каммінгса, М. Крота, В. Маршева, Б. Мізюка, Б. Мільнера, Г. Мінцберга, А. Московської, О. Попова, Г. Попової, А. Пригожина, І. Риженкової, М. Ротера, Ю. Сафонова, О. Стражного, О. Турецького, М. Уперенко, Н. Ушенко, Г. Хемела, Д. Ходкінсона, М. Хюзинда, Г. Щедровицького та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у яких розглядаються питання розвитку системи управління в економічній сфері, практично відсутні дослідження з формування та інноваційного розвитку професійної системи управління, механізму професійної підготовки персоналу для виконання економічних завдань управлінського характеру, зокрема на етапах практичної діяльності управлінців.

**Метою** даного дослідження є акцентування уваги на основних напрямках розвитку країни стосовно підготовки у ЗВО фахівців із економіки та управлінської діяльності. Для розкриття мети дослідження у роботі поставлено такі завдання:

- вивчити суть та історичні передумови формування й розвитку професійної системи управління;
- розкрити механізм професіоналізації управлінської діяльності;
- окреслити критерії оцінки та показники ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності
- вивчити стан та ефективність процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні;
- дослідити проблеми та перешкоди розвитку процесу професіоналізації в Україні;
- означити специфіку впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні;
- запропонувати впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності.

**Предметом дослідження** є системна методика комплексної оцінки ефективності професіоналізації управлінської діяльності.

**Об'єктом дослідження** є дослідження важливості підготовки фахівця з економіки управлінського характеру та основні напрямки розвитку країни стосовно підготовки у ЗВО фахівців із економіки та управлінської діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження, базуючись на засадах системного підходу, використовувалися методи аналізу та синтезу; щодо основних теоретичних висновків було використано принцип єдності історичного і логічного; застосовувалися табличний та графічний методи аналізу даних, метод відносних величин, що дозволило забезпечити обґрунтованість аналізу, теоретичних висновків та розроблених пропозицій.

**Інформаційною базою** роботи є Закони України, Укази Президента України, нормативні документи органів виконавчої влади України з освітньої

діяльності, офіційні дані Державної служби статистики України, а також власні дослідження автора.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 123 сторінки основного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### **1.1. Суть та історичні передумови формування й розвитку професійної системи менеджменту.**

Найявні практичні проблеми управління завжди відображалися у розвитку теорії, але також варто зазначити, що розвиток теорії управління надавав новий поштовх до трансформації економічних систем різних рівнів. В умовах сьогодення основою стабільності й розвитку економічних систем є можливість їх трансформації, або адаптивності до нових умов. Під конкурентоспроможністю сучасного менеджменту розуміють його здатність досягнути результату при комбінації обмежених ресурсів різних організаційних побудов та швидкої зміни факторів господарської діяльності. Крім того, менеджмент нездатний розв'язувати управлінські проблеми лише на засадах формальної аналітичної підготовки й традиційної управлінської діяльності з застосуванням так би мовити званих універсальних технологій менеджменту. На сьогодні цього недостатньо, так як розв'язання проблемних питань управління в сучасній економіці, яка претендує на конкурентоспроможність й стратегію росту, завжди потребує інновацій задля розвитку в управлінській діяльності.

«Останні двадцять п'ять років відбувається формування підприємницької економіки, й це є найбільш значною та перспективною подією сучасної економічної та соціальної історії. Все більше сучасна підприємницька діяльність набуває інноваційного характеру. Інноваційність і підприємництво виступають як цільові завдання, які потребують чіткої організації та управління, й таким чином є системною функцією діяльності

менеджменту. Це означає також, що інноваційність і підприємництво виступають як невід'ємні складові менеджменту організації, а тому повинні мати свою базу наукових і практичних знань. Основні характерні риси підприємницької економіки полягають у наступному:

- намітився перехід від управлінської економіки до економіки підприємницької, що означає розвиток нової якості підприємницької діяльності в системі соціально-економічних відносин середини 1990-х років (не тільки виконання самих управлінських обов'язків, а й таке їх виконання, яке веде до отримання позитивного економічного та соціального результату);

- виникає перехід до ранніх стадій великого технологічного зрушення, пов'язаного з тим, що традиційний розвиток технології на основі механістичної моделі (збільшення швидкостей, підвищення температури, підвищення тиску тощо), який продовжувався три століття, закінчується й набирає форму біологічного процесу, тобто явищ, які виникають у середині організму (в організмах процеси управляються не енергією у фізичному розумінні слова, а виникають на базі аналізу інформації);

- розвиток високих технологій (включаючи всі форми комп'ютерних і телекомунікаційних систем, робототехніку, генетику, біоінженерію тощо) має якісне значення для розвитку підприємництва та систем управління, створюється позитивний суспільний і професійний образ підприємництва й новаторства, що привертає увагу висококваліфікованих спеціалістів інтелектуальних сфер діяльності» [62, с. 49–56, 67];

- зростає число суб'єктів господарювання у галузі систем споживання (використання та сервісу) товарів, які вже недостатньо лише виробити з означеними витратами, визначеною якістю та дизайном, а потрібно забезпечити ефективність управління середовищем їх споживання;

- рушієм зазначених процесів є технологія інноваційного менеджменту. Вона суттєво розширює сферу застосування функцій, принципів, структури, методів, сполучних процесів системи менеджменту; Зазначена технологія дає можливість переносити менеджмент у середовище



насамперед управління інтелектуальною працею персоналу організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Характерні риси основних видів керування персоналом організації

Вид керування персоналом організації

Елемент	Ремісничий	Технократичні	Інноваційний
Об'єкт	Комбінована робоча сила ремісничих робітників	Вузькоспеціалізовані робітники як придатки комбінованих машин	Кваліфіковані робітники та робочі групи; відтворення людського ресурсу в організації
Суб'єкт	Власник капіталу – роботодавець	Адміністраторська праця відділена від виконавчої; створюється лінійний управлінський персонал, який підтримується кадровими службами, що виконують в організації підлеглу роль	Спеціалізовані підрозділи персоналу з високим статусом лінійних повноважень; система лідерства; розвиток автономних груп; участь персоналу в розробленні та ухваленні управлінських рішень; формування системи інтегрального менеджменту й лідерства
Механізм	Дисциплінарний, на основі регулювання процесу праці персоналу	Механістичний; жорсткі ієрархічні структури; економічні стимули та адміністративні важелі; контроль за виконавцями	Органічний і комплексний; альтернативні організаційні форми; гнучкі та адаптивні важелі; системно-інтегральні якості
Парадигма	Емпірика	Аналітика(раціоналізм)	Синтетика (системність); інтегральність

Примітка: Джерело [22].

У період становлення нової структури управлінської освіти в Україні, подальшого формування системи підприємництва та розбудови державного сектору економіки, активного використання світового та національного досвіду управлінської науки необхідно звернути увагу як науковцям, так і практикам управління на деякі пріоритети організаційно-економічної динаміки менеджменту, які пов'язані з дослідженням історичних умов розвитку професійної системи менеджменту.

Управлінський континуум – безперервність розвитку управлінської науки й практики в своїй історичній ретроспективі – надає можливість прослідкувати за становленням і розвитком управлінської думки протягом досить великого часу розвитку людської цивілізації. В більшості випадків цей період в управлінському континуумі починається з 5000-го року до нашої ери, коли шумери винайшли клинопис, відкривши тим самим можливість реєстрації фактів, і продовжується аж до нашого часу, коли менеджмент став головним фактором ефективного розвитку будь-якої організації [15, с. 31–37].

Однак, якщо вести мову безпосередньо про формування менеджменту в сучасному розумінні, то початок його розвитку правильно було б пов'язувати з наявністю особливих соціально-економічних умов, які прийнято в управлінській науці називати історичними передумовами менеджменту [20, с. 7–20]. Таких передумов було названо чотири:

1. Ринковий механізм господарювання.
2. Індустріальний спосіб виробництва.
3. Корпоратизація економіки.
4. Конкурентоспроможний інтелектуальний капітал.

Окреслення апарату системних категорій й понять, які використовують дослідники системи менеджменту є важливою проблемою для дослідження професійної системи менеджменту. Важливість цього аспекту управлінського дослідження на пряму пов'язана з якістю та результативністю цієї роботи. В процесі дослідження професійної системи менеджменту формуються управлінська мова та категорійний апарат, які є необхідною частиною процесів професіоналізації менеджменту. Крім того слід додати культурну компоненту професіоналізації менеджменту, яка також спрямовує на знання професійної управлінської мови, без якої нема самої професії. Водночас варто зазначити, що знання управлінської мови та професійних категорій не є професійним знанням самої управлінської праці. Можливість швидкого розуміння існуючої проблеми та прийняття

необхідного управлінського рішення фахівцями можливе за наявності зрозумілої для спілкування професійної мови із застосуванням професійних технологій та понять. Само собою, що основні поняття і категорії повинні мати однаковий зміст, тобто потрібна певна уніфікація термінології професійної системи менеджменту. Робота з уніфікації термінології менеджменту, можливо, може тривати достатньо довгий проміжок часу через неузгодженість багатьох положень й концепцій менеджменту, насамперед, у середовищі науковців, аналітиків та практиків управлінської діяльності. Зрозуміло, що вплив інноваційного розвитку на цей термінологічний апарат призведе до його змін та доповнень, але процес об'єктивного наукового розвитку не створює підстав для того, щоб первинну роботу в цьому напрямку вести тривалий час. Вважаємо за доцільне розглянути базові категорії й поняття професійної системи менеджменту, які дають концептуальне розуміння сучасної управлінської діяльності. Для більш ефективного вивчення професіоналізації управлінської діяльності й провадження державної політики у цій сфері це також необхідно розглянути. Перш за все, варто визначитися з базовим слововживанням, яке характеризує процес аналізу професійної системи менеджменту (табл. 1.2). Спершу потрібно звернути увагу на вживання категорій «управління», «керування» та «менеджмент». Одразу ж відзначимо, що найкращий і вірний переклад терміну «менеджмент» це, саме, керування, а не управління, як це часто використовують у наукових дослідженнях й на практиці. Менеджмент, перш за все, має справу з персоналом організації (людьми), а через них уже й з іншими речовими факторами функціонування організації. Ми не можемо сказати, що менеджер керує комп'ютером, космічним об'єктом, технологічною системою, тощо. Менеджер керує підлеглими (спеціалістами, фахівцями), які у свою чергу, управляють різними об'єктами, у тому числі, й космічними. Хоча сьогодні стало звичкою говорити, що менеджер управляє персоналом, а не здійснює процес керування. Вживання категорій «керівник» та «процес керування» характеризує саме взаємодію виключно людей у

процесі виконання ними певних завдань професійної та виробничої діяльності. Цей факт є, певною мірою, опорною точкою подальших досліджень системи менеджменту. На нашу думку, правильна позиція полягає у використанні у дослідженнях професійної системи менеджменту категорій «менеджмент» та «управління» як слів-синонімів, але сприймати їх професійну характеристику на основі розуміння саме категорії «менеджмент».

Таблиця 1.2

### Базові поняття та категорії професійної системи менеджменту

Термін	Загальна характеристика	Управлінське визначення
Поняття	Логічне розчленування загальної думки про предмет, який включає ряд взаємопов'язаних ознак	Основні поняття менеджменту складаються з трьох позицій: як вид діяльності в системі керівництва персоналом, як галузь людських знань, як соціальна категорія людей (персонал менеджменту)
Категорія	Найбільш загальне логічне поняття, яке висловлює істотну, загальну особливість і відношення явищ дійсності та пізнання	Найбільш загальні та фундаментальні поняття, які відображають істотні загальні особливості та стійкі відносини (зв'язки) управлінського процесу. Наприклад, це суб'єкт, об'єкт, функції, методи, структура, принципи
Компоненти	Складова частина, більше внутрішній елемент системи	Розглядаються як послідовність дій, які мають логічний зв'язок між собою за допомогою механізму управлінського процесу для визначення потоків релевантної інформації з метою формування контуру управління
Елементи	Складова частина складного цілого, представляє собою основні та характерні особливості чого-небудь	Менеджмент як системне явище визначається трьома базовими елементами: функції, методи, структура. Системність забезпечується сполучними процесами менеджменту та інноваційною динамікою базових елементів менеджменту
Ознака	Прикмета, знак	Професійна забезпеченість управлінського процесу; ефективна реалізація системних дій із реалізації механізму менеджменту; результативна мотивація всіх учасників управлінського процесу; розвиток інтелектуальної складової управлінської діяльності; забезпечення

		інноваційної динаміки розвитку системи менеджменту; формування управлінського капіталу
Класифікація	Система супідрядних понять	Визначення системних, інтеграційних і інтегральних зв'язків для ефективного розвитку функцій, методів, структури та сполучних процесів менеджменту
Класифікувати	Розподіляти предмети, явища, поняття залежно від їх загальних ознак	Результативне використання споріднених функцій менеджменту для створення організаційної передумови діяльності структурних підрозділів організації; розподіл методів менеджменту як інструментарію управлінської діяльності; розробка структурного дизайну та побудова адекватних, з позицій поставлених цілей, організаційно-управлінських структур
Потенціал – потенція	Потужність – можливість	Створення сучасного потенціалу професійної системи менеджменту створює й можливість його використання, але потрібна ефективна державна політика надання умов для практичної реалізації всього ланцюжка «потенціал – можливість – реалізація» в системі професійної управлінської діяльності
Визначення	Формулювання, яке розкриває зміст поняття	Базове визначення менеджменту: менеджмент – це система керівництва персоналом організації з метою результативного досягнення поставлених соціально-економічних цілей організації в рамках існуючої системи законодавства (правового поля)

Примітка: Джерело [22].

Існує дуже багато різних визначень менеджменту в різних авторів наукових досліджень, а також практиків управлінської діяльності. Розглянемо основні позиції щодо розуміння системи менеджменту П. Друкером, який є одним із найвідоміших і авторитетних дослідників системи управлінської діяльності протягом другої половини ХХ століття (табл. 1.3). Саме під впливом ідей П. Друкера формується сучасна система професіоналізації менеджменту. Саме П. Друкер заснував школу якісного

дослідження системи менеджменту й досить скептично ставився до кількісних (математичних) методів дослідження управлінської діяльності. Необхідно погодитися з П. Друкером, а також висловити думку, що моделі та математичні методи в менеджменті доповнюють аналітичну картину дослідження, але в більшості випадків не можуть бути застосовані в повній мірі в практичній управлінській діяльності. Було б досить зручно знайти математичну формулу прийняття, наприклад, ефективного управлінського рішення, навіть якби ця формула була надскладна й потребувала багато часу для вивчення, але це неможливо – управлінська реальність особлива й знаходиться в постійній динаміці. Вона набагато складніша та швидкоплинніша, ніж будь-яка формула та математична модель. Водночас управлінська діяльність потребує розроблення критеріїв і показників ефективності управлінської праці. І тут необхідно визначити, що математичні методи в менеджменті не повинні бути чистою математикою, а повинні бути інтегровані в теорію та практику управлінської діяльності. Також важливо, щоб вони були направлені на вирішення саме реальних проблем менеджменту. Проте досить часто побудовані математичні моделі важкі для розуміння іншими дослідниками та практиками менеджменту саме з найважливішої позиції – їх практичного застосування. Важливо також, щоб завдання побудови математичної моделі в менеджменті ставив управлінець, а не математик. А сама модель повинна підтверджувати або скасовувати певний управлінський підхід. Сама ж по собі вона має тільки формально-аналітичне значення.

*Таблиця 1.3*

### **Основні принципи та визначення менеджменту П. Друкера**

Менеджмент – динамічний елемент, який підтримує життєздатність кожного підприємства. Менеджмент – це також особливий клас керівників в індустріальному суспільстві
Менеджмент стосується людини й тільки людини. Завдання менеджменту – забезпечити спільну й ефективну роботу людей, даючи їм можливість реалізовувати в повній мірі свої сильні сторони та нейтралізувати свої недоліки
Менеджмент не можна відділити від культури суспільства. Менеджери різних держав займаються, взагалі кажучи, тим самим. Але спосіб виконання ними цих загальних завдань має свої особливості в кожному окремому випадку. Таким чином, однією з найважливіших проблем, із якою стикаються менеджери в будь-якій країні, що розвивається, є виявлення елементів своєї

традиції, історії та культури, які можна використовувати в менеджменті
Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не будуть прагнути до спільних цілей і не стануть розділяти спільні цінності. Забезпечення виконання цих важливих завдань є головним пріоритетом діяльності керівництва
Менеджмент повинен давати можливість для зростання й розвитку як підприємству в цілому, так і кожному його працівнику окремо, враховуючи зміну потреб і появу нових можливостей розвитку
Кожне підприємство складається з людей різного рівня кваліфікації та знань. Діяльність підприємства повинна базуватися на обміні інформацією та на індивідуальній відповідальності
Ні об'єми виробництва, ні будь-які інші економічні показники (підсумкові результати) самі по собі не можуть розглядатися як адекватна міра ефективності менеджменту та підприємства в цілому. Категорія ефективності – це невід'ємна складова діяльності підприємства та його керівництва. Ефективність необхідно регулярно вимірювати й безперервно підвищувати
Найважливіше: реальні результати діяльності будь-якої організації проявляються тільки зовні цієї організації. Результат діяльності будь-якої компанії – задоволений споживач

Примітка: Джерело [66, 56, 57, 58].

Варто зазначити, що більшість науковців при визначенні менеджменту намагаються дати найбільш повну його характеристику і перераховують його певні ознаки. Такий підхід, на нашу думку, робить визначення категорії «менеджмент» досить об'ємним, але водночас й недостатнім. Тому виникає бажання ще доповнити зазначене визначення, що робить його ще більшим за обсягом. Визначення ж повинно бути коректним, професійним та лаконічним. І водночас визначення категорії «менеджмент» повинно розкривати зміст та поняття управлінської діяльності. Визначень сутності категорії «менеджмент» може бути дуже багато й кожне буде спрямоване на певні ознаки системи менеджменту. Визначення терміну «менеджмент», на нашу думку, повинні будуватися від базового (основного) тлумачення управлінського процесу поступово, за логічною схемою розвитку та професійного освоєння теорії й практики менеджменту до інших тлумачень менеджменту, що збагачують та доповнюють професійну характеристику управлінської діяльності. Визначення терміну «менеджмент», що характеризує основні особливості сучасної управлінської діяльності, на нашу думку, може бути подано наступним чином: менеджмент – є системою керівництва економічною організацією задля отримання соціально-економічного результату діяльності у межах чинного законодавства. Варто зауважити, що менеджмент є системним явищем,

обов'язково результативною діяльністю, що досягається у межах існуючого правового поля. Зазначене є принциповими не тільки для розвитку менеджменту, але і для соціально-економічного прогресу самого суспільства. Як приклад, порушення чинного законодавства, що часто трапляються у вітчизняній практиці господарювання, не створюють сильних позицій для функціонування бізнесу щодо удосконалення діючої законодавчої бази. Найпростішою логічною схемою є наступна: чинне законодавство повинно створювати найкращі умови задля соціально-економічного розвитку країни, а якщо цього не відбувається, то його необхідно змінювати, удосконалювати й розробляти нові закони, що будуть краще обслуговувати систему соціально-економічного розвитку суспільства.

В нашому дослідженні ми будемо досить часто використовувати термін «економічна організація». Існує кілька підходів до визначення поняття організація. Перший із цих підходів формулює базове призначення економічних організацій і їх основну функцію в ринковій економіці. Як приклад, можна навести такі визначення.

*Перше.* Організація – це базовий каркас, який забезпечує єдність складних економічних організмів, а також їх високий рівень диференціації та комплексності. В економіці ця каркасна основа організації має точне визначення – розподіл праці та виділення спеціалізованих функцій діяльності.

*Друге.* Економічна організація представляє собою сукупність засобів, призначених для вимірювання продуктивності діяльності та мотивації персоналу.

*Третє.* В третьому підході організація розглядається як людська спільність і специфічне соціальне середовище взаємодії людей. Визначення, яке належить Ч. Барнарду, характеризує економічну організацію як групу людей, діяльність яких свідомо координується керівництвом для досягнення загальної мети або цілей спільної діяльності [53].



На нашу думку, найбільш вдалим буде наступне визначення: економічна організація представляє собою свідомо координоване соціальне утворення з визначеними межами, розгортає свою діяльність на відносно постійній основі для досягнення загальної мети або цілей. Дане визначення дозволяє виявити деякі найбільш важливі характеристики економічної організації. Під словами «свідомо координовані» розуміється менеджмент, а під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з груп або окремих людей, котрі взаємодіють між собою. Взаємодія членів груп передбачає необхідність у координації. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, котра входить до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж та, котра працює індивідуально [48, с. 11].

Яка б не була обрана позиція, визначення економічної організації досить сильно нагадує базові установки діяльності системи менеджменту. Фундаментальними характеристиками економічної організації виступають функції менеджменту, реалізація яких створює цілісність організму, його можливість зробити діяльність результативною та соціально значущою для суспільства [35, с. 59–61, 76]. Таким чином економічна організація представляє собою єдиний, цілісний організм структурно-функціональної та операційно-виробничої діяльності персоналу організації, який працює для виконання спільного завдання в межах ресурсного потенціалу та спеціалізованих форм мотивації.

Один із яскравих представників еліти дослідників сучасної системи менеджменту Г. Мінцберг запропонував жорсткий погляд на м'яку практику управління та систему підготовки менеджерів. У своїй книзі «Потрібні управлінці, а не випускники МВА» він у більшій частині своїх роздумів каменя на камені не залишив від існуючої підготовки менеджерів у різних школах бізнесу [64, с. 20-31]. Відомий дослідник сучасного менеджменту в досить яскравій формі показує проблеми сучасного процесу професіоналізації менеджменту (табл. 1.4). Він навіть ставить під сумнів необхідність розвитку професіоналізації управлінської діяльності, яка, на

його думку, за останні 100 років не довела своєї дієздатності [64, с. 11]. Основну увагу Г. Мінцберг зосередив на існуючих програмах MBA, доводячи, що професійна підготовка менеджерів відірвана не тільки від практичної управлінської роботи, але часто й від практичної логіки та здорового глузду. І хоча далеко не всі його підходи ми розділяємо, але в одній позиції нам важко з ним не погодитися. Важливо, що це – практично заключна фраза його книги й звучить вона так: «У мене ніколи не було бажання стати деканом школи. Напевно це тому, що я досить багато знаю. До того ж, я люблю свою роботу й ні на що її не промінюю. Але, якби я став деканом, моєю метою було би не створення кращої в світі школи бізнесу, а створення першої справжньої школи управління» [64, с. 477]. Ця точка зору відомого гуру сучасного менеджменту нам особливо зрозуміла й близька. Ми всі намагаємося будувати нову архітектуру менеджменту, яка буде співзвучна ідеям розвитку сучасного громадянського суспільства.

*Таблиця 1.4*

### **Основні визначення менеджменту за Г. Мінцбергом**

(Критичний погляд на підготовку й діяльність сучасного менеджменту)

Лідери від народження існують. Безперечно, що жодне суспільство не в змозі обійтися без лідерів від народження. Керівництво та управління – це саме життя, а не якась сукупність прийомів, абстрагованих від дійсності та буття. Освіта не в змозі наповнити професіоналізмом посудину лідерського потенціалу. Але вона може допомогти надати форму посудині, яка вже наповнена життєвим досвідом і практикою керівництва
Намагатися вчити менеджменту того, хто ніколи не керував, – це все одно, що намагатися викладати психологію тому, хто ніколи не зустрічав іншої людини. Спроба навчати управлінню людей, які не мають практичного досвіду, гірше, ніж марна трата часу, – це принижує саму ідею менеджменту
Якщо б управління було наукою чи професією, ми могли б навчити управлінню людей, які не мають досвіду. Але воно не є ні тим, ні іншим
Управління – це більше мистецтво, засноване на таких поняттях, як «осаяння», «бачення», «інтуїція». У багатьох випадках управління – це ремесло, оскільки спирається на досвід і на навчання в процесі роботи
Не існує «одного найкращого способу» управління, все залежить від ситуації
Ефективний менеджмент здійснюється там, де зустрічаються мистецтво, ремесло й наука. Але в класі, де повно студентів, які не мають досвіду управління, цим компонентам ніде зустрітися – там нічого не потрібно робити
Припускати, що менеджмент представляє собою аналіз, зокрема прийняття систематичних рішень і формування розроблених стратегій, це вузьке та вкрай спотворене уявлення, яке дало змогу з'явитися в житті двом дисфункціональним стилям

управління: підраховуючий (надмірно аналітичний і надмірно розважливий) і героїчний (уявне мистецтво)

Ми перебуваємо в пошуках чаші Грааля менеджменту як науки та професії. Необхідно готувати менеджерів, які глибоко залучені в практику управління, а не професіоналів, які відірвані від неї

Примітка: Джерело [64]

Наша позиція опирається на розуміння того факту в розвитку професійної системи менеджменту, який дає можливість здійснити необхідну інноваційну трансформацію управлінської діяльності та забезпечити її подальшу результативність. На нашу думку, це стає можливим на базі реального розвитку управлінської науки та перегляду її вже історичної вторинності у відношенні до практики. Вести розмову, як це робить Г. Мінцберг, про те, що все-таки менеджмент знову більше мистецтво й практика, а не професійна діяльність, здається нам малоперспективним із точки зору існуючих проблем якості та результативності сучасної управлінської діяльності. Генетична та емпірична складові ефективності управлінської діяльності можуть існувати, але вони не можуть бути визначальними. Треба також додати, що при всій повазі до Г. Мінцберга, професіоналізація менеджменту є об'єктивним процесом, який формує нові горизонти управлінської діяльності на базі розвитку науки, аналітики й практики менеджменту. Процес інноваційного розвитку постійно додає нові можливості в розвитку професійної системи менеджменту та створює інтелектуальне середовище для розвитку управлінських компетенцій. Необхідно дати відповідь на запитання, яке формує принципові позиції сучасного розвитку менеджменту: як довго ми будемо в управлінській діяльності тримати орієнтир на появу управлінського самородка, який вирішить разом усі проблеми соціально-економічного розвитку суспільства? Думається, що це є різновид романтизму, який дає можливість і надалі використовувати в управлінській діяльності професійно невідповідні управлінські кадри. Але така ситуація в наш час абсолютно недопустима, тому що лідером ти можеш народитися, але потрібно ще ним стати.

Професійні знання ще ніхто з молоком матері не передавав, не говорячи вже про генетичну реалізацію управлінського потенціалу в системній діяльності прогресу суспільства.

Визначаючи основні принципові позиції професійного менеджменту, а також його основні поняття та категорії, важливо розглянути точку зору на професійний менеджмент видатного практика менеджменту другої половини ХХ століття Лі Якокки (табл. 1.5).

Маючи величезний досвід практичного керування такими автогігантами, як «Форд» і «Крайслер», Л. Якокка в багатьох випадках досить точно розумів зв'язок практичного менеджменту з науковими дослідженнями в сфері менеджменту, економіки, психології, соціології. Він також розумів необхідність розвитку технічних наук, які формують сучасну систему автомобілебудування. Автомобіль – це не робота однієї людини, навіть не однієї галузі промисловості, автомобіль – це результат розвитку культури й економіки цілої країни, а в багатьох випадках – результат інтеграційної діяльності цілої групи країн. Усі ці обставини ще раз підкреслюють роль професійного менеджменту в формуванні та розвитку ефективної державної політики, яка повинна бути спрямована на підтримку пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку країни.

*Таблиця 1.5*

### **Основні принципи та визначення менеджменту Лі Якокки**

Необхідна організація системи квартальних докладів, яка дає можливість самому менеджеру обдумати й оцінити результати своєї діяльності. Ця система створює ефективну можливість для спілкування управлінського персоналу між собою та, в першу чергу, з безпосереднім своїм керівником.
Найбільші результати отримує той працівник, який дуже добре знає свою роботу й отримує від свого керівника енергійну підтримку.
В нормальних умовах ротація кадрів не є дієюю, оскільки кожна управлінська робота має свою специфіку та свій рівень спеціалізації, але вона стає необхідною, коли менеджер знаходиться не на своєму місці та не може бути професійно ефективним для організації. Якнайшвидше йому таке місце необхідно знайти або відмовитися зовсім від його послуг. Крім цього, необхідно пам'ятати, що професійна майстерність в одній сфері зовсім не перетворюється в майстерність і досвід у іншій.
Будь-який професійний управлінець переважно буде мати справу з тими співробітниками, які намагаються зробити набагато більше, аніж із тими, хто задовольняється зовсім малим.

Не потрібно керівнику втручатися в роботу підлеглого досить рано, якщо попередньо був налагоджений із ним конструктивний взаємозв'язок.
Якщо характеризувати якості, які необхідні ефективному менеджеру, одним словом, то це буде «рішучість».
Якщо йти на ризик, то тільки після того, як технологічні та ринкові дослідження підкріплюють моє чуття. Можна діяти за інтуїцією, але тільки тоді, коли ваше передчуття базується на фактах.
Неприпустимо дозволяти собі довгу розкачку в процесі прийняття управлінських рішень. Як правило, дозволяють собі це менеджери, які отримали високий рівень професійної підготовки і їх навчили приймати рішення лише тоді, коли будуть відомі всі факти. Все життя – це фактор часу. Краще управлінське рішення – це своєчасне рішення.
Менеджери зобов'язані зібрати якомога більше інформації та прогнозних оцінок, але в певний момент їм доводиться довіритися інтуїції та піти на ризик.
У нормальних умовах інтуїція не є достатньою для того, щоб робити практичні кроки. Але не потрібно кидатися в іншу крайність. Завжди необхідна така ситуація, коли керівник скаже: «Поговорили й досить. Уперед!». Іноді потрібно йти на ризик, а потім у ході справи виправляти допущені помилки.
Необхідно притримуватися політики додержання принципів демократизму аж до моменту прийняття кінцевого рішення. Але потім керівник бере на себе відповідальність і говорить: «А тепер послушайте, що ми будемо робити». Принцип дії керівника – ми порадилися, а я вирішив.
Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора. Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну роботу – це спілкуватися з ними. Також менеджеру необхідно бути публічним оратором і навчитися думати, коли стоїш перед слухачами. Велике мистецтво й професійний досвід для менеджера – це вміти слухати й чути людей. Найкращий керівник і мотиватор – це той, хто йде за людьми.
Принцип роботи з персоналом: увесь час необхідно штовхати підлеглих уперед, коли вони підіймаються вгору, але ніколи не слід жорстоко з ними обходитися, коли робота в них не лагодиться.
Менеджер не повинен усе брати на себе. Його основне завдання полягає в розподілі роботи з делегуванням повноважень підлеглим. Менеджеру необхідно спонукати до діяльності своїх підлеглих, які, в свою чергу, будуть спонукати до діяльності вже своїх підлеглих.
Щоб вміти працювати ефективною управлінською командою, її члени повинні людяно ставитися один до одного, любити один одного. Повинен бути дух товариства. Різниця між посередністю й талантом полягає в тому, які почуття мають один до одного члени управлінської команди.
Головна причина, чому в здібних людей не складається управлінська кар'єра, полягає в тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами. Єдине призначення керівника – це спонукання до діяльності інших людей. Саме в цьому криється сама суть управління: менеджер має справу з людьми й тільки з людьми.
У менеджменті існує величезна різниця між твердим «Я», яке необхідно управлінцю, та непомірним «Я», яке здатне діяти руйнівно для людей і всієї організації.
Існує величезна проблема менеджменту – це надмірний об'єм інформації, з якою досить часто менеджер не знає що робити. Але ключ до успіху не в інформації, а в людях. Для ефективної управлінської роботи необхідно шукати невтомних спеціалістів, як і завжди прагнуть зробити більше, ніж від них вимагають. Сила таких менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на роботу.

Примітка: Джерело [50]

Необхідно також зрозуміти системну роль держави в створенні умов для ефективної реалізації діяльності менеджменту та повноцінного формування та розвитку управлінського процесу. Професійне поняття управлінського процесу пов'язане з розглядом його основних компонентів (Рис.1.1).



**Рис. 1.1. Основні компоненти управлінського процесу [22].**

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління відбувається каналами прямих і зворотних зв'язків, розглядається як взаємодія виключно людей (персоналу) при виконанні певних професійних обов'язків. Сукупність показників за базовими умовами, системою пріоритетних цілей і за прикордонними умовами складає поняття контуру управління. Управлінський процес формує роботу менеджменту в межах визначеного контуру управління, а якість цієї роботи залежить від професійної компетенції кадрів організації, насамперед кадрів системи менеджменту.

Середовищем реалізації діяльності менеджменту виступає управлінський процес. «Система самообмеження контуром управління є ознакою професійного менеджменту. Самообмеження в системі базових ресурсних умов і пріоритетних цілей на початку управлінського процесу доповнюється певними обмеженнями прикордонних умов, які корегують управлінський процес у часі досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що

вказані обмеження створюють певні особливості взаємодії головних компонентів управлінського процесу – суб'єкта та об'єкта по каналах прямих і зворотних зв'язків. Насамперед, важливою передумовою ефективності цієї взаємодії виступає рівень професійного розвитку суб'єкта й об'єкта управління, а особливо – їх можливість взаємодії з отриманням ефекту організаційної синергії. Ключовою проблемою тут є мотиваційний механізм взаємодії суб'єкта й об'єкта, а також можливості створення інноваційного середовища з реалізацією системи додаткових управлінських повноважень. Додаткові повноваження з'являються тоді, коли професійний рівень розвитку суб'єкта та об'єкта управління створює додаткові переваги від можливості тимчасового інтеграційного зв'язку в системі «суб'єкт – суб'єкт». Далі виникає об'єктивна необхідність прийняття управлінського рішення, а відповідальність за це рішення бере на себе саме суб'єкт управління, який отримав додаткову професійну інформацію від об'єкта й розуміє його реакцію на прийняте управлінське рішення. Найкраще виконання завдання підлеглим відбувається саме тоді, коли він брав участь у його розробленні» [22].

Також варто пояснити суть такого компоненту управлінського процесу, як система пріоритетних цілей організації. В цілому в організації може виникати багато пріоритетних цілей, усі вони будуть необхідними для розвитку організації, але реалізація всіх цих цілей є неможливим завданням для організації, перш за все, через обмеженість ресурсів. Тому система пріоритетних цілей для менеджменту повинна містити лише ті цілі, які забезпечують виключно конкурентну життєздатність організації. Так можливість систематизації цілей діяльності організації задля визначення пріоритетів розвитку й побудови дерева цілей є однією з ознак професійної системи менеджменту. Безперечним доказом професіоналізму менеджменту є сприйняття ним саме такої концепції пріоритетних цілей економічної організації.

Однією з ключових ознак професійного менеджменту є розуміння базових (ресурсних) умов управлінського процесу. Ресурсний стан підприємства (організації) є певною ключовою платформою запуску та подальшого ефективного розвитку управлінського процесу. Ресурси організації є ресурсами менеджменту, і вони мусять у повному обсязі проходити процес розширеного відтворення. Основне завдання менеджменту – це забезпечення розширеного відтворення матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів підприємства (організації). Новим завданням менеджменту виступає процес відтворення інтелектуального капіталу підприємства (організації), але особливою формою сучасної діяльності менеджменту є повноцінне розширене відтворення «самого себе» (управлінського капіталу).

## **1.2. Механізм професіоналізації управлінської діяльності.**

Враховуючи зростаючу потребу сучасного суспільства в переході до інноваційної економіки та формування механізмів управління знаннями, необхідно акцентувати увагу на дослідженні процесу взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту з визначенням певних якісних стадій розвитку цього процесу. Визначимо основні особливості цієї взаємодії.

Процес взаємодії науки, аналітики та практики управління є неоднорідним і має якісні стадії розвитку (Рис. 1.2). Принципова логічна схема процесу пропонується така: відокремлення – зближення – з'єднання 1-го рівня та інтеграція – з'єднання 2-го рівня та органічний синтез – інтегральність.

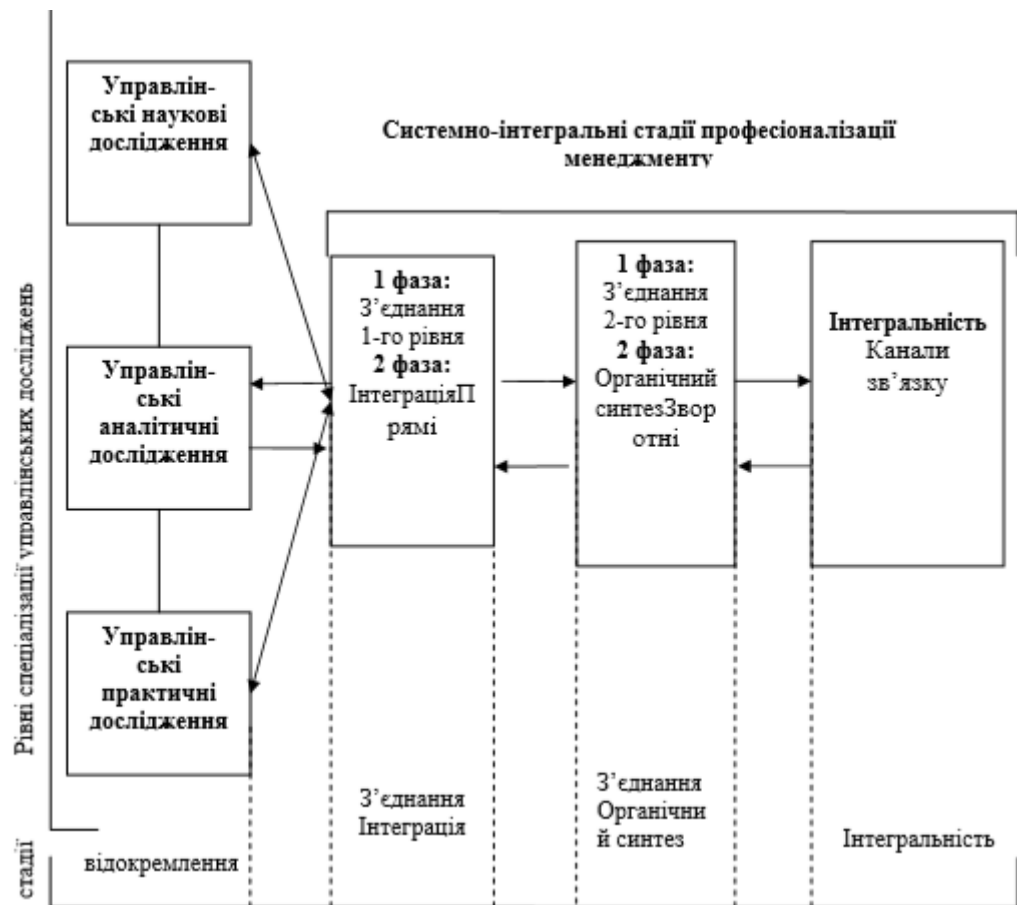
Необхідно звернути увагу, що кожна стадія характеризується як визначеним рівнем розвитку науки, аналітики й практики менеджменту, так і визначеним механізмом взаємодії.

Характеристика кожної стадії має своє значення для розуміння об'єктивності формування та розвитку професійної системи менеджменту та



її результативності. Характер управлінських інновацій також має свої особливості на кожній стадії. Процес розвивається таким чином, що перші випадкові та хаотичні зв'язки переростають у зв'язки інтеграційної властивості. Далі поступово формуються якісні умови для органічного синтезу, в яких практика стає продовженням наукової діяльності, а наука стає продовженням практики. Інтегральність процесу додає умови нерозривного зв'язку, цілності та повної єдності науки, аналітики й практики менеджменту. Між стадіями проходить процес біфуркації, що дає можливість визначити розподіл елементів попередньої та наступної стадії.

Процес формування механізму взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту визначається діяльністю аналітичних організацій менеджменту, тобто консалтингових структур. Консалтинг має свою специфічну сферу діяльності, а саме: шляхом пошуку інноваційних технологій менеджменту в сфері науки впроваджує їх у практику управлінської діяльності. Іншими словами, розвинута система консалтингового бізнесу є основною рушійною силою переходу з однієї стадії на іншу, більш високу, в процесі взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту. Поступово консалтинг із ініціатора прогресу переростає в активного та компетентного дольового учасника різноманітних інноваційних проектів. Зрозуміло, що таке положення речей змушує консалтингові організації формувати свої нематеріальні активи високої якості, в першу чергу завдяки професійній компетенції експертів, консультантів, інших спеціалістів і, власне, самого менеджменту консалтингової організації. Консалтингові організації, використовуючи технології інноваційного менеджменту, створюють умови просування за стадіями механізму взаємодії науки, аналітики та практики.



**Рис.1.2. Механізм взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту [22].**

Визначимо деякі особливості розвитку інноваційного менеджменту. Об'єктом дослідження інноваційного менеджменту виступає сама професійна система менеджменту. Це передбачає, в першу чергу, розвиток базових компонентів системи менеджменту, а саме: функцій і функціональних технологій, методів і управлінського інструментарію, структури та організаційного дизайну, а також каналів сучасних комунікацій. А предметом дослідження інноваційного менеджменту необхідно розглядати людський капітал організації, точніше, технології руху до структурно-функціонального людського капіталу, який є основою якості нематеріальних активів і основним фактором конкурентоспроможності в постіндустріальному суспільстві. Структурно-функціональний людський капітал визначає організацію як єдине організаційне ціле. Позитивна

динаміка та необхідна ротація, рівні компетенції, специфіка розподілу управлінських повноважень, адекватне ресурсне забезпечення – все це є рисами структурно-функціонального людського капіталу, а він сам є результатом ефективної роботи менеджменту економічної організації.

Прогрес у реалізації процесу взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту визначається створенням умов для переходу до вищих стадій інтеграції, органічного синтезу та інтегральності професійної управлінської діяльності. Саме системно-інтегральні стадії об'єктивно формують соціально-економічні умови переходу до інноваційної економіки та її вищої форми – економіки знань. Відбувається значний прогрес як окремо науки, аналітики й практики, так і механізмів їх взаємодії. Але теза про розвиток саме процесу взаємодії тут є пріоритетною. Зрозуміло, що безліч контактів науки, аналітики та практики менеджменту не можуть відразу потрапляти на вищі системно-інтегральні стадії взаємодії, але в умовах розвитку вищих стадій проходження перших двох (відокремлення та зближення) буде достатньо коротким за часом. При цьому ефективність поточного технологічного циклу даної взаємодії не буде якісно знижуватись.

Інноваційна складова управлінської діяльності буде визначати розвиток системи менеджменту в сучасних умовах і на перспективу. Інноваційність, інтелектуальність і результативність управлінських рішень стає основою професіоналізму управлінського персоналу. Характерною рисою менеджменту ХХІ століття стане його орієнтація на всебічний і системний розвиток людини. Найважливішими сферами діяльності будуть охорона здоров'я, освіта й наука. Розвиток цих сфер діяльності буде визначати можливість кардинально покращити якість людських ресурсів і в цілому нематеріальних активів організацій.

Таким чином, необхідно зробити наступні попередні висновки: взаємодія науки, аналітики, практики менеджменту – неоднорідний процес і потребує адекватних підходів для реалізації якісного зростання; нововведення є результатом багатьох наук і сфер діяльності, але

результативність і повнота інноваційного циклу є завданням для менеджменту; формування структурно-функціонального людського капіталу та його професійні якості є метою діяльності менеджменту та головним фактором конкурентоспроможності постіндустріального суспільства; зростає роль консалтингових організацій, професійна компетенція і авторитет яких значним чином визначає специфіку та якість процесу взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту; в розвитку даних процесів особливо важлива роль держави, насамперед у створенні законодавчої системи, яка б сприяла формуванню інноваційної економіки та адекватних їй професійних моделей менеджменту.

Інноваційний розвиток соціально-економічних систем сьогодні представляє найбільшу позитивну якість трансформації сучасного суспільства. В цьому процесі специфічною інновацією виступає управлінська інновація, яка має системно-інтегральні ознаки формування, розвитку та впровадження практичної реалізації повного інноваційного циклу.

Для більш точного прояснення досліджуваних явищ необхідно визначити відмінність двох, на перший погляд, схожих понять – «нововведення» та «інновація». При цьому важливо визначити межі інвестиційної складової цих понять із зазначенням ефекту кінцевої результативності як найважливішого показника діяльності менеджменту. Фактично нововведення, як певний оформлений результат фундаментальних, аналітичних і практичних досліджень, оформлюється як відкриття, винахід (управлінський, фінансовий, виробничий,) ноу-хау тощо. Але це, з точки зору ефективності менеджменту, є проміжним результатом, тому що головне – це впровадити нововведення, перетворити нововведення в форму інновації, що означає закінчити процес інноваційної діяльності, отримати позитивний результат і забезпечити функціонування механізму дифузії інновацій. Із цих позицій інвестування процесу отримання нововведень ще не забезпечує кінцевий ефект. Необхідно інвестувати процес впровадження нововведення, тобто доведення їх до стану практичного використання інновації.

Таким чином професійний менеджмент повинен забезпечувати повноту інноваційного процесу з позицій якості та закінченості інвестування, тобто забезпечувати повноту інноваційного циклу. Модель повного інноваційного циклу передбачає розвиток активних форм управлінського супроводу інноваційного процесу (Рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Механізм повного інноваційного циклу [22].**

Запропонований механізм повного інноваційного циклу створює умови для розвитку інноваційного процесу на всіх стадіях із певним визначенням якості початкової та кінцевої стадії циклу. Управлінський супровід від імені інвестора здійснює менеджмент, який забезпечує ефективність руху по стадіях інноваційного циклу в бік впровадження та дифузії результату, а також зворотний зв'язок із метою досягнення інвестиційного результату.

Враховуючи спеціалізацію управлінських досліджень, які можуть проводитися на науковому, аналітичному та практичному рівнях, формування інвестиційного пакету проводиться інвестором і менеджментом на основі цієї спеціалізації. Управлінські дослідження притаманні як науковцю, так і консультанту чи експерту, а також практику певної сфери діяльності. Всі вони видають як результат свого дослідження нововведення, яке поки що дистанційно потрібно замовнику. Повний інноваційний цикл

повинен забезпечити доставку нововведення до замовника для його подальшого практичного впровадження. Змістом нововведення може бути будь-яка сфера наукової, аналітичної та практичної діяльності, але рушійною силою, яка приведе нововведення до стадії інновації, є менеджмент, який забезпечує ефективність і повноту всіх стадій механізму інноваційного циклу. Управлінська інновація формується на базі технологічного нововведення та подальшого його перетворення в технологічну інновацію, яка характеризує вже процес практичного впровадження. Іншими словами, управлінська інновація слідує за технологічною інновацією, практично забезпечує якість і повноту інноваційного циклу. Сама по собі управлінська інновація має лише теоретичне значення, а її ефективність визначається процесом практичного впровадження технологічної інновації. Ці обставини показують, що механізми управління доводять свою ефективність лише в практичному режимі їх використання й на основі доведеної соціально-економічної результативності.

Розглянемо повний інноваційний цикл для кожної стадії окремо та визначимо загальні особливості практичної реалізації запропонованого механізму.

Перша стадія: класифікація та формування інвестиційного пакету нововведень. Управлінський супровід стадій інноваційного циклу в основному забезпечують управлінські консалтингові компанії, які формують інформаційну базу нововведень і банк реальних потреб практичного сектору економіки. Консалтингові компанії виступають активним посередником у взаємодії між тими організаціями та особами, котрі мають нововведення, й тими, котрі потребують їх використання в своїй діяльності. Нововведення необхідно класифікувати, виходячи з критеріїв їх майбутнього впровадження. Одночасно розглядається питання пошуку інвестора, якщо ним не може бути сама організація, в якій планується процес інноваційного впровадження. Інвестором може виступати також сама консалтингова компанія, якщо вона працює на основі холдингової організації бізнесу. Така

ситуація є досить перспективною для консалтингових компаній і дозволяє формувати пакети акцій тих організацій і підприємств, у яких впроваджується інновація. Важливим є також те, що холдингова консалтингова компанія формує довгострокові зв'язки в інноваційному розвитку дочірньої мережі організацій. Інноваційний процес отримує стратегічну компоненту, що формує нову реальність соціально-економічного розвитку країни. Інвестування інноваційного процесу може використовувати дольовий принцип діяльності, коли інвесторами можуть бути всі зацікавлені сторони. У випадку доцільності досягнення ефекту дифузії інновацій консалтингова компанія формує інноваційну групу організацій і підприємств, які зацікавлені в одних чи схожих інноваційних проектах. Зрозуміло, що тут необхідно враховувати конкурентні особливості тих чи інших ринків. Процес класифікації та формування інвестиційних пакетів розглядається як системна діяльність, яка має професійну основу й формує механізми довгострокового інноваційного розвитку.

Друга стадія: формування професійної управлінської команди. Сформований інвестиційний пакет повинен отримати повний управлінський супровід, враховуючи механізми мотивації та відповідальності за кінцевий результат впровадження. Від професійної якості управлінської команди залежить ефективність інноваційного та інвестиційного процесу. Звичайно, що одна управлінська команда може одночасно працювати з кількома інвестиційними пакетами, але специфіку кожного пакету необхідно витримувати протягом усього процесу впровадження. Професійні якості членів управлінської команди відслідковує її керівник (лідер), який формує структурно-функціональні обов'язки кожного фахівця управлінської команди й часовий період їх управлінських повноважень. У діяльності управлінської команди можуть брати участь представники розробника нововведення, інвестора та організацій, у які буде направлений інвестиційний пакет.

Третя стадія: розроблення механізму управлінського супроводу. Завдання управлінської команди полягає в тому, що необхідно не тільки

професійно збалансувати роботу самої команди, а й розробити механізм управлінського супроводу з детальним бізнес-планом для повного інноваційного впровадження. На даній стадії важливо ставити завдання для розроблення управлінської інновації, яка ефективно може доповнювати впровадження технологічної інновації. Таким чином управлінська команда визначає параметри (контур управління) розвитку управлінського процесу на базі детального вивчення компонентів управлінського супроводу впровадження інвестиційного пакету нововведення.

Четверта стадія: ідентифікація та адаптація інвестиційного пакету інноваційних пропозицій. Процес ідентифікації визначає технологічні, маркетингові, фінансові та, обов'язково, управлінські складові інвестиційного пакету, його пріоритетна спрямованість і відповідність конкретній економічній організації, або організаційній групі, які є об'єктом інноваційного впровадження. Максимальна візуалізація інноваційного проекту дає можливість визначити більше показників пограничних умов управлінського процесу щодо впровадження інновації. На цій стадії починає детально проявлятися професійна якість управлінської команди та її практична результативність. Процес адаптації інвестиційного пакету до умов його практичного впровадження надає можливість управлінській команді визначити й уточнити можливі обмеження та ризики в реалізації інноваційного проекту. Формується детальна логічна схема впровадження інвестиційного пакету інновації.

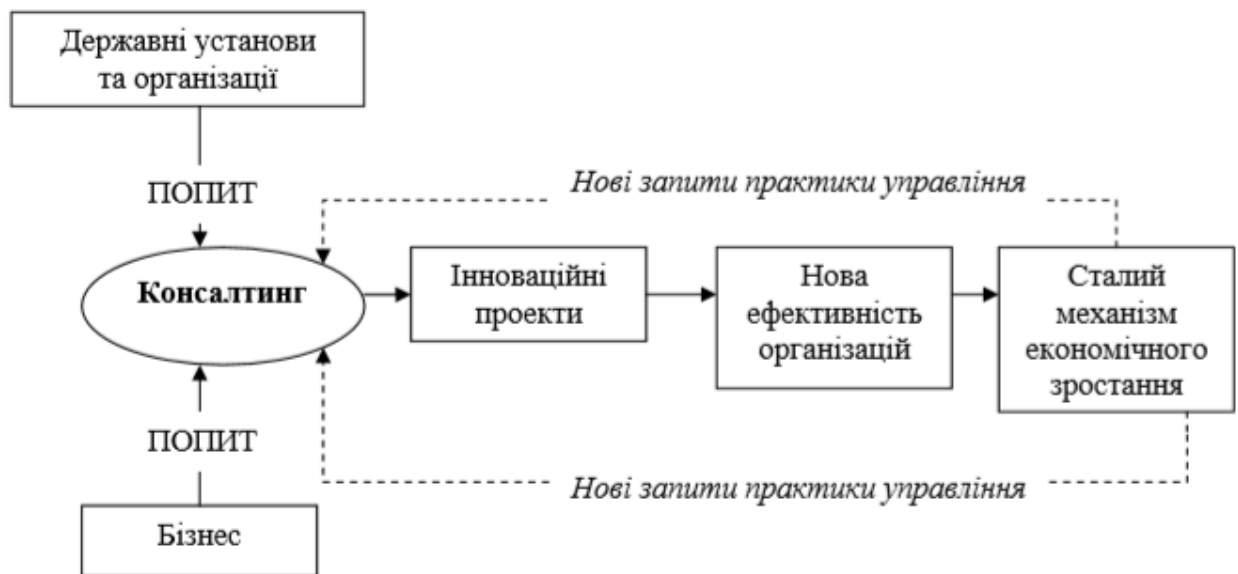
П'ята стадія: впровадження інноваційного пакету з метою отримання ефекту дифузії інновацій. На цій стадії зусилля управлінської команди направляються на системний пошук організацій і підприємств, які могли б розширити базу інноваційного впровадження. Зрозуміло, що інформаційний банк даних таких організацій формується протягом усіх стадій інноваційного циклу й представляє собою первинну клієнтську базу консалтингової компанії. Реалізація цієї роботи дає можливість отримати ефект дифузії інновацій, який зменшує видатки інвестора для кожної економічної



організації, збільшує деякі сумарні видатки інвестора, але значним чином усе компенсується через сумарний результат запровадження інновації. В результаті такої діяльності визначається соціально-економічна роль системних управлінських інновацій, яка дає поштовх до інноваційного розвитку економіки та формування стійкого механізму соціально-економічного зростання. Можна сказати, що ефект дифузії інновацій є різновидом синергетичного ефекту, який отримують при певній управлінській комбінації тих самих ресурсів, але результат отримують не сумарний арифметичний, а сумарний управлінський у збільшеному масштабі. Основою для отримання ефекту дифузії інновацій є управлінська інновація, яка збільшує результативність менеджменту та загальну ефективність повного інноваційного циклу.

Процес диференціації та спеціалізації управлінського супроводу повного інноваційного циклу дає можливість створити управлінську команду, яка своїми професійними діями на кожній стадії та в цілому на рівні механізму системно й ефективно відтворює інноваційний процес (Рис. 1.4).

Отже інноваційний розвиток країни залежить від ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності. Наявність інноваційної складової в соціально-економічному розвитку підтверджує якість професіоналізації системи менеджменту в сучасних умовах і на перспективу. Інноваційність, інтелектуальність і результативність управлінських рішень є основою професіоналізму управлінського персоналу. Характерна риса менеджменту в ХХІ ст. – це орієнтація на всебічний і системний розвиток людини. Найважливішими сферами діяльності стають охорона здоров'я, освіта й наука. Розвиток цих сфер діяльності буде визначати можливість кардинального покращення якості людських ресурсів і в цілому нематеріальних активів організацій. Усе це дає можливість зазначити соціально-економічну роль управлінських інновацій в сучасному розвитку суспільства. Розглянемо основні положення, які доводять правильність цієї позиції.



**Рис. 1.4. Управлінський консалтинг у системі інноваційного процесу [22].**

Перше. Системна реалізація повного інноваційного циклу, який є одним із основних чинників соціально-економічного прогресу, неможлива без роботи професійної управлінської команди. Ефективність цієї команди не є сталим показником, що доводить необхідність постійного розвитку професійних якостей членів управлінської команди. Необхідно системно вдосконалювати технології підготовки управлінських кадрів, погоджуючись із тим, що від них залежить історична перспектива реалізації реформаторської функції держави. «Держава має відігравати провідну роль у процесі реформування економічної та соціальної сфери та створенні умов, що сприяють просуванню до цінностей світової цивілізації. Це передбачає вживання заходів, спрямованих на створення сприятливих політичних умов проведення реформ, зміцнення потенціалу людських ресурсів (у першу чергу управлінських), стимулювання використання нових технологій, перебудову механізму держави та адміністративного апарату, розроблення та запровадження сучасних систем оцінки результативності тощо», – відзначає дослідник державної системи управління О.Ю. Оболенський [45, с. 8]. Крім того, відомий фахівець у сфері управлінської освіти П. Лоранж говорить про те, що майже всі галузі бізнесу постали перед глобальною конкуренцією й у

результаті все частіше менеджерам, навіть регіонального масштабу, доводиться керувати фірмами як міжнародними [55, с. 4]. Все це говорить про те, що система менеджменту не може бути професійнота національно обмеженою. Вона глобальна, їй необхідно досягти ефективності на рівні світових стандартів.

Друге. Розвиток управлінської науки, освіти та інноваційних форм професійного навчання управлінських кадрів у якості основних пріоритетів розглядають багато країн світу, в яких сформувався сталий механізм економічного зростання. Це відзначають багато фахівців із економіки й менеджменту [15, 16, 17, 36, 39], але позиційно виникає проблема можливості адаптації наявного світового досвіду в окремих країнах. Так, О. Аузан наголошує на довгостроковості реформування соціально-економічних систем і необхідності дії соціокультурних показників розвитку, які мають досить довгий термін реалізації (10–15 років), але саме вони визначають ефективність процесу реформування [15, с. 130–132]. Деякі дослідники розвивають теорію «другої космічної швидкості», яка створює плацдарм для інноваційного економічного розвитку країн із відсталою економічною системою. «Коли ви просите представників керівної ланки описати й пояснити корпоративну стратегію, то ви досить часто отримуєте зовсім різні відповіді. У нас просто немає достойної наукової бази, щоб звести в одне ціле всі думки за такими абстрактними поняттями. За таких умов досить складно прокласти чітку траєкторію для розгону до другої космічної швидкості», – зауважує Д. Мур [16]. Але іншого шляху немає. Для того, щоб вирватися з гравітаційного поля старих традиційних методів розвитку, необхідно використати силу, яка здатна здолати інерцію старого зразка дій. На нашу думку, «старі зразки дій» у системі менеджменту необхідно подолати, в першу чергу, самим керівникам, які своїми старими підходами до вирішення нових управлінських завдань стримують і заважають стратегічному розвитку країни. Розвиток процесів професіоналізації

управлінської діяльності, які базуються на розвитку науки, освіти й культури, можуть ефективно здолати цю силу старої управлінської інерції.

Третє. Лише управлінський погляд на процес соціально-економічного розвитку суспільства дає комплексну й системну картину реальності, в якій ми всі знаходимося. Розуміння такої відповідальності має стати серцевиною програм професійної підготовки управлінських кадрів будь-якого рівня. Відповідальність управлінських кадрів виникає не тільки тоді, коли вони приймають управлінські рішення, але й тоді, коли вони навчаються та покращують свої професійні якості. Сучасний управлінець, який не здібний до професійного навчання, втрачає імунітет посади керівника та силу впливу на підлеглих. До того ж якісна професійна підготовка управлінських кадрів (теоретична, практична, соціокультурна) створює можливість системної генерації управлінських інновацій.

Отже соціально-економічну роль системних управлінських інновацій необхідно сприймати як розвиток системи менеджменту, яка своїм рівнем інтелектуальності й професіоналізму здатна реагувати на виклики сучасного інноваційного розвитку суспільства. Управлінські інновації є результатом розвинутої системи професіоналізації управлінської діяльності, яка, в свою чергу, формує розвиток системно-інтегральних стадій взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту. В більшості випадків системні управлінські інновації є продуктом фундаментальної управлінської науки, тому її рівень і умови розвитку стають важливим елементом сучасної державної політики. Розглянемо першочерговість дій у системі державної політики, які створюють умови для розвитку управлінської науки.

1. Проведення міжнародних і національних форумів, конференцій, семінарів, круглих столів тощо з метою дослідження та визначення професійної системи менеджменту з деталізацією складу системи менеджменту та її інноваційної динаміки. Результатом обговорення повинні стати концепція та програма розвитку науково-дослідної бази менеджменту, яка отримує статус державного пріоритету.

2. Системно переглянути наукове та навчально-методичне забезпечення кафедр, факультетів, інститутів і університетів, які займаються підготовкою управлінських кадрів, із позицій прийнятих концепції та програми розвитку науково-дослідної бази менеджменту. Результатом цієї діяльності повинні стати нові стандарти первинної управлінської освіти, які в умовах автономії університетів можуть носити рекомендаційний характер. Оцінка якості управлінської освіти буде визначатися державою, бізнес-середовищем і професійними асоціаціями з менеджменту.

3. Серед наукових спеціальностей, за якими проводиться захист дисертаційних робіт, доцільно окремо виділити «Менеджмент» як повноцінний напрям науково-дослідної діяльності, який має специфічну природу управлінського дослідження.

У багатьох випадках формат управлінського дослідження, здається, визначити досить складно, оскільки багато що може бути корисним для характеристики й дослідження управлінської проблеми та, можливо, для прийняття управлінського рішення. Найчастіше зустрічається підміна управлінського дослідження, пов'язана з науковими дослідженнями в галузі економіки, соціології та психології. З історії формування сучасної системи менеджменту відомо, що менеджмент сформувався як наука й навчальна дисципліна на базі економіки, соціології та психології при певній пріоритетності саме економіки [19, с. 194–200]. Довгий час менеджмент розглядався як частина економічної системи підприємства, а управлінська праця, як правило, була пов'язана з діяльністю інженерно-технічних працівників (ІТП). Активність, індивідуальність, інтелектуальність, професіоналізм, інноваційність, культура, етос, креативність – це ті якості людей, які в системі продуктивної діяльності забезпечують розвиток суспільства. Наділений такими якостями управлінський персонал є дійсно грізною зброєю проти ідеологічно спрямованої, але неефективної загальної системи керівництва. І саме ці якості сьогодні є пріоритетними та важливими для розвитку професійної системи менеджменту. Це передбачає системне

дослідження цих показників людської діяльності та розроблення механізмів їх впровадження в систему професійної підготовки та практичної діяльності управлінського персоналу. Соціокультурні показники розвитку сучасного суспільства є сьогодні більш важливими, ніж виробничі показники, характерні для епохи індустріального виробництва.

Існує ще деяка кількість теоретико-методологічних питань, без вирішення яких важко забезпечити інтегральну якість управлінських досліджень. У нашому випадку «інтегральна якість» передбачає співвідношення та облік усіх позицій, які необхідні для прийняття ефективного управлінського рішення. Інтегральність у менеджменті – це висока професійна якість усіх учасників управлінського процесу, їх культурна та соціальна відповідальність у системі результативності та соціально-економічної значущості прийнятих управлінських рішень. По суті формується інтегральна світоглядна позиція сучасних лідерів, їх здатність до певного способу мислення та адекватного використання інтегрального підходу, пов'язаного з іменем американського філософа Кена Уілбера. Розглянемо його інтегральний підхід до розвитку інтелектуальної складової системи менеджменту.

К. Уілбер висунув сучасну версію «вічної філософії», яка покликана інтегрувати майже всі сфери знання. К. Уілбера сьогодні вважають одним із найвпливовіших представників трансперсональної психології та основоположником інтегрального підходу [15]. У своїй основі інтегральний підхід Кена Уілбера – метакритика основних напрямків сучасної інтелектуальної думки. А в своїй критичній частині інтегральний підхід є протилежністю будь-яких плоских, спрощених і приватних світоглядів, які втратили свою перспективу в реальній мандалі людського пізнання. Ця мандала, по К. Уілберу, складається з чотирьох секторів (квадрантів). Квадранти представляють собою чотири фундаментальних світи, невідомі один іншому за предметом, методом пізнання, критеріями істини та мовою. У термінології К. Уілбера це: 1) «світ Я», світ інтроспективний, світ

внутрішній, пов'язаний із моїм життям, це світ духу й наш духовний досвід; 2) «світ Ми», який характеризується світом відносин і комунікацій, світом розуміння та інтерпретації; 3) «світ Вони», що вивчає соціологія, соціальні науки, теорія систем; 4) «світ Воно» характеризується об'єктивною наукою, яка вивчає природу, умовно кажучи, неживе, бо сучасна наука побудована таким чином, що вона й живе вивчає як неживе. На думку К. Уїлбера, ці світи не вигадані нами, вони історично склалися в ході розвитку різних областей людського знання, висловивши чотири фундаментальні відносини, або позиції, спільних для всіх мов і культур: «Я – Ми – Вони – Воно».

Послідовне й системне інформаційне наповнення квадрантів К. Уїлбера може бути першим кроком до освоєння інтегрального підходу в менеджменті, коли необхідно враховувати все розмаїття навколишнього світу для забезпечення якості та повноти управлінського дослідження, а також для прийняття системних управлінських рішень. Здатність управлінських кадрів до інтегрального бачення сучасної управлінської діяльності може вироблятися в процесі професіоналізації управлінської діяльності як такої, а конкретніше – шляхом розвитку об'єктивного процесу інтелектуалізації управлінської праці. Фундаментальні управлінські дослідження покликані забезпечити інноваційну динаміку процесу професіоналізації управлінської діяльності, надаючи якісний рівень підготовки, відбору та практичної діяльності управлінських кадрів. Виникає ситуація, коли управлінські інновації стають об'єктивним результатом професіоналізації управлінської діяльності, забезпечуючи при цьому соціально-економічну ефективність розвитку суспільства.

З метою досягнення ефективного соціально-економічного розвитку суспільства важливо розглянути концепцію та структурну побудову механізму професіоналізації управлінської діяльності. Саме професійний менеджмент формує ефективні механізми реалізації та створює комплекс необхідних процесів розвитку для досягнення поставленої мети. Якщо не будуть знайдені реальні механізми системно-інтегральної дії, тоді немає

сенсу вести мову про розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Завжди управлінський процес реалізації базується на механізмах, які менеджмент використовує в якості основного засобу діяльності. Ця діяльність має бути підтримана державною, як головний пріоритет інноваційного розвитку сучасного суспільства.

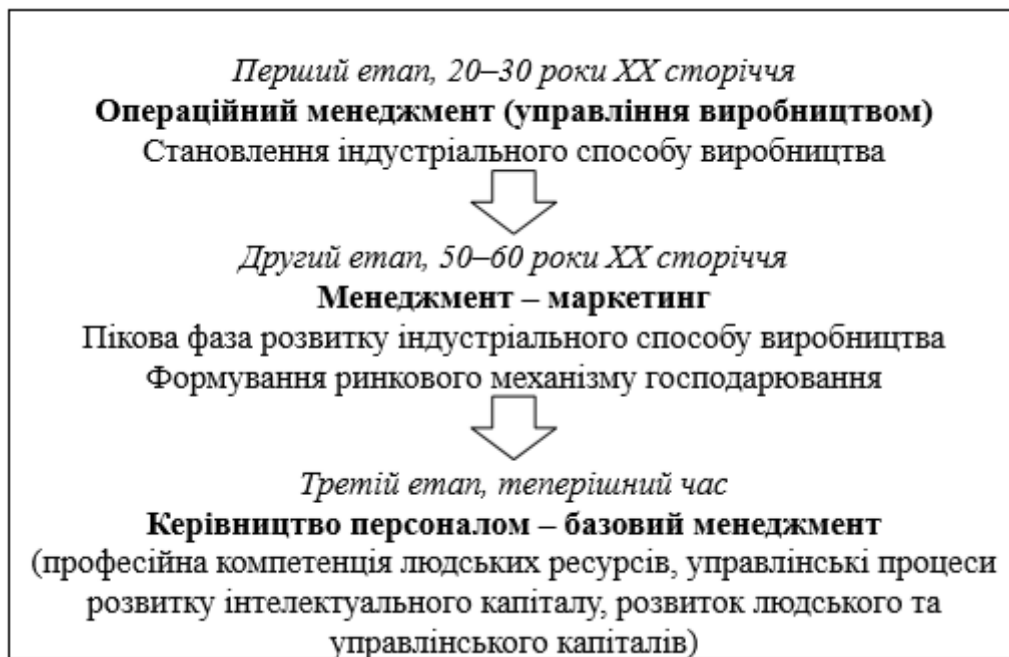
Спочатку визначимо особливості інноваційної динаміки системи менеджменту в контексті процесів професіоналізації управлінської діяльності. Необхідно зазначити, що розвиток концепції трансформації менеджменту на принципах інноваційної динаміки показує об'єктивну зміну пріоритетної направленості інноваційного процесу. За цією концепцією важливим пріоритетом інноваційного розвитку менеджменту економічної організації були етапи формування операційного менеджменту, розвитку системи управління «менеджмент–маркетинг» і, власне, менеджмент, який повернувся в лоно своєї діяльності, тобто керівництво людським капіталом (Рис. 1.5). На всіх указаних етапах необхідно говорити про інноваційний менеджмент, але пріоритети будуть різні. Спочатку об'єктом інновацій було виробництво, потім вивчення ринку (маркетинг), а в сучасних умовах цим пріоритетом стає людський капітал, трохи ширше – інтелектуальний капітал економічної організації. Отже дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності показує орієнтири професіоналізації менеджменту організації: «інженерні компетенції – маркетингові компетенції – компетенції по людських ресурсах». Кожний етап дає своє розуміння професійних якостей управлінських кадрів, але, на нашу думку, не є перспективною ідея розглядати професійні компетенції менеджменту тільки в межах одного етапу. Важливо визначити, що менеджмент у всі часи свого існування працює виключно з людьми (персоналом). Система управлінської діяльності в цьому випадку розглядається як окрема взаємодія менеджменту з персоналом у напрямку виробництва, маркетингу та використання людських ресурсів. Немає прямої взаємодії менеджменту з засобами виробництва, ринком підприємства або тільки робітниками без виконання ними творчих,



виробничих чи інших операційних професійних завдань. У будь-якому випадку функція керівника складається першочергово зі взаємодії «керівник – підлеглий» у контексті виконання професійної діяльності.

Таким чином важливо звернути увагу на певні особливості процесу інноваційного розвитку професійної системи менеджменту.

Перше. Концепція інноваційних пріоритетів менеджменту розглядає необхідність інновацій для всіх трьох етапів розвитку професіоналізації управлінської діяльності. Інноваційний розвиток має свої характерні риси для операційного менеджменту, управління системами маркетингу або процесу розвитку технологій керівництва персоналом. Але кожний напрям використовує свій механізм реалізації інноваційних переваг.



**Рис. 1.5. Історична класифікація інноваційних пріоритетів менеджменту [22].**

Друге. В залежності від розвитку суб'єкту інноваційного процесу визначення пріоритетного напрямку не означає, що два інших напрямки не розвиваються. Пріоритетний напрямок отримує з боку менеджменту стратегічний орієнтир інноваційної діяльності, а два інших формують базу для цієї діяльності. Система менеджменту повинна підтримувати певний

баланс у розвитку різних частин організації, розуміючи при цьому, що пріоритетний напрямок створює стратегічну основу для майбутньої конкурентоспроможності організації в цілому.

Третє. Процеси професіоналізації менеджменту мають різні стратегічні орієнтири. Так, інноваційний розвиток у період найбільшої актуальності операційних процесів для системи управління доводить необхідність, у першу чергу, піклуватися про інновації у виробництво, в технологічні та операційні системи діяльності. Для менеджменту важливо володіти інженерними технологіями та застосовувати універсальні формально-аналітичні знання для забезпечення управлінського процесу. Але з часом, коли менеджмент рухається далі у виборі наступного пріоритету, пов'язаного з маркетингом і людським капіталом, формуються й нові технології операційного менеджменту, головним елементом яких усе більше стає інтелектуальна професійна людина. Це говорить про те, що розвиток сучасної системи менеджменту весь час на пріоритетних засадах розглядає в якості об'єкта управління все більше розвинутий і підготовлений людський капітал. Саме ця закономірність стає історично важливим фактом процесу професіоналізації управлінської діяльності.

Процес формування і дослідження механізму професіоналізації управлінської діяльності потребує уточнення – який саме механізм ми маємо на увазі. У цьому випадку класичним є трактування механізму, коли деяке початкове економічне явище спричиняє за собою ряд інших, причому для їх виникнення не потрібно додаткового імпульсу. Вони слідуєть один за одним у певній послідовності і ведуть до деяких очевидних результатів. Такий підхід щодо механізму використовується багатьма авторами, які досліджують проблеми економічної теорії. У нашому випадку є необхідність говорити про управлінський механізм, який відрізняється від економічного механізму, в першу чергу, тим, що він менший за масштабами, несе у собі менше інформаційної невизначеності, а допущені помилки в проектуванні механізму можна швидко усунути шляхом ефективної діяльності системи

менеджменту. Управлінський механізм проектується для вирішення конкретних проблем, до яких відноситься і проблема розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності. В основі управлінського механізму лежать причинно-наслідкові зв'язки, тому він функціонує по принципу: «стимул – реакція» і складається з обумовленої послідовності кроків (процедур): перехід до кожного подальшого кроку (події) можливий тільки за умови виконання попереднього кроку (події). Як не дивно, саме цей аспект досить часто випускається з виду дослідниками при описі управлінських механізмів і саме його так не вистачає при описі економічних механізмів для отримання більшої інформаційної визначеності. Розглянемо елементи управлінського механізму професіоналізації управлінської діяльності (табл. 1.6).

**Таблиця 1.6**

**Елементи механізму професіоналізації управлінської діяльності**

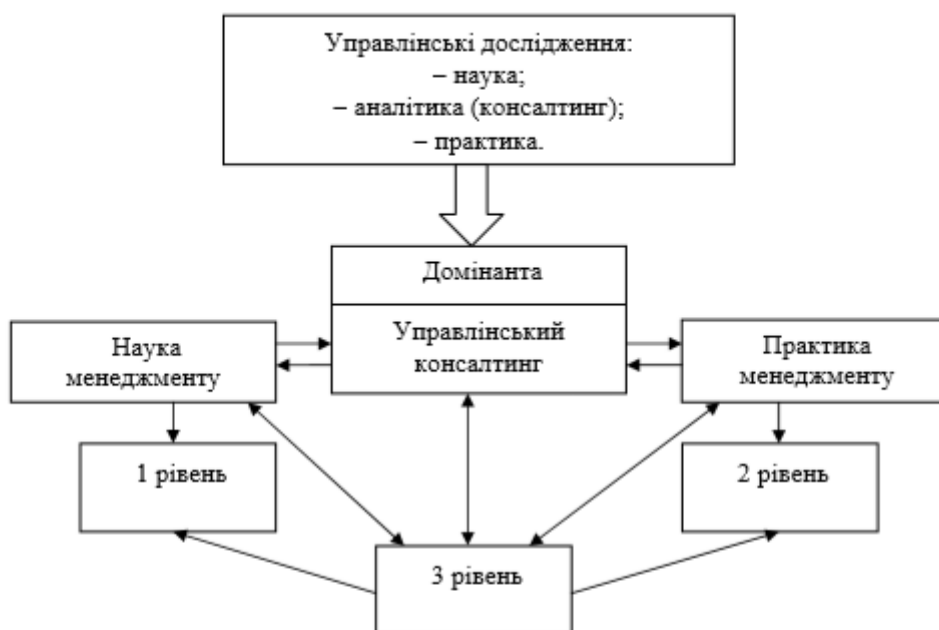
Елементи механізму	Характеристика елемента
Мета	Якісно змінити систему професійної підготовки менеджерів в Україні; створити умови для розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту; забезпечити інноваційну динаміку розвитку професійної системи менеджменту; створити організаційно-економічні і правові умови впровадження базових рівнів професійної підготовки управлінських кадрів; створити умови для формування і розвитку науково-дослідного потенціалу менеджменту і забезпечити зв'язок з іншими галузями науки; визначити умови для розвитку управлінського консалтингу, як доміанти процесу професіоналізації менеджменту; створення і подальший розвиток професійних асоціацій з менеджменту; розвиток процесів глобалізації управлінської діяльності в Україні
Завдання	Переглянути стандарти підготовки менеджерів в університетах України, забезпечити професійну апробацію нових стандартів у бізнес-середовищі та професійних асоціаціях, впровадити нові стандарти в навчальний процес протягом 2017-2018 рр.; створити законодавчу базу для розвитку Вищих шкіл менеджменту нового інноваційного зразка, використовуючи в цій діяльності процеси корпоратизації бізнесу і глобалізації управлінської діяльності; започаткувати процеси системної організації наукових шкіл менеджменту протягом 2017-2018 рр.; розглянути і прийняти Закон України «Про професійну підготовку управлінських кадрів» протягом 2018 року
Процедури	Створити і погодити з виконавцями логічний план дій для виконання поставлених завдань: - адміністрації університетів і

	кафедрам менеджменту переглянути і створити нові науково-методичні комплекси по кожному предмету підготовки менеджерів інноваційного зразка; - адміністрації університетів і завідувачам кафедр менеджменту забезпечити процедуру зовнішньої експертизи науково-методичних комплексів бізнес-середовищем, професійними асоціаціями, консалтинговими компаніями і відомими спеціалістами в сфері менеджменту; - створення умов для попереднього розгляду ВРУ проекту закону «Про професійну підготовку управлінських кадрів»; - запустити процес створення попередніх умов для підготовки і відкриття корпоративних вищих шкіл менеджменту інноваційного зразка, враховуючи реальний і інтелектуальний потенціал регіонів України; - визначити першочергові дії щодо активізації процесу створення професійних асоціацій з менеджменту.
Критерії оцінки	Шкала якісних показників, показник ефекту організаційної синергії, інтегральні індекси і параметри професіоналізації менеджменту, показники і параметри системно-інтегральної стадії взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту тощо
Учасники	Державні установи, університети, вищі школи менеджменту, професійні асоціації, спеціалізовані фонди, наукові центри та інститути, інші юридичні і фізичні особи, які задіяні в системі дії інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності
Ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні і людські ресурси учасників впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності
Методи та інструменти впливу	Прийоми і вплив на ресурси учасників механізму на основі наступних варіантів, або комплексу дій адміністративного, мотиваційного, соціально-економічного, технологічного, правового характеру
Система контролю	Система діяльності по забезпеченню своєчасного і повного виконання намічених процедур; визначення контролюючих виконання механізму організацій з представленням усіх параметрів цього контролю
Правове забезпечення	Закон України «Про освіту»; Закон України «Про науку і науково-технічну діяльність»; Закон України «Про професійну підготовку управлінських кадрів» (необхідно прийняти); комплекс Законів України про розвиток підприємницької діяльності

Примітка: Джерело [22]

Наступним кроком дослідження і розгляду інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності є визначення структурно-логічної схеми механізму професіоналізації менеджменту. Схема в даному випадку показує систему послідовних операцій за визначеними правилами для вирішення проблем професіоналізації менеджменту. Основні характерні дії

запуску і подальшого розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні пов'язані, в першу чергу, з активізацією та інноваційним вектором розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. В загальній системі професіоналізації саме взаємодія науки, аналітики і практики менеджменту дає основний поштовх для розвитку, а аналітичні (консалтингові) структури і організації є домінантою процесу змін науки і практики менеджменту. Результативні процеси такої взаємодії формують та забезпечують базові рівні професійної підготовки управлінських кадрів, які включають на першому рівні діяльність університетів, на другому і третьому рівні діяльність корпоративних вищих шкіл менеджменту інноваційного зразка (Рис. 1.6).



Рівень	Характеристика
1 рівень	– формується науковими дослідженнями, як головними факторами розвитку, а також опосередковано впливають усі учасники процесу професіоналізації менеджменту
2 рівень	– формується практичними дослідженнями, як головним фактором розвитку, а також опосередковано впливають усі учасники процесу професіоналізації менеджменту
3 рівень	– формується на основі взаємодії науки, аналітики і практики; безпосередньовпливає на розвиток усіх учасників процесу професіоналізації менеджменту

**Рис. 1.6. Структурно-логічна схема механізму професіоналізації менеджменту [22].**

Таким чином, базовою складовою механізму професіоналізації управлінської діяльності є блок системно-інтегральних стадій взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту, які забезпечують вищий рівень результативності дії механізму.

### **1.3. Критерії оцінки та показники ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності**

Дослідження системи критеріїв оцінки процесу професіоналізації управлінської діяльності має певні обмеження, які пов'язані з великою кількістю проблем у розвитку професіоналізації менеджменту як процесу загальнодержавного значення та важливого чинника соціально-економічного розвитку України. Слабкі механізми впровадження нового Закону України «Про освіту», велика кількість неузгоджених позицій нового проекту Закону України «Про науку й науково-технічну діяльність» створюють цілий комплекс проблем, вирішення яких тільки запускає процес спеціалізованої професійної діяльності. Але ми добре розуміємо, що головні проблеми з'являються саме в процесі впровадження нових механізмів управлінського супроводу.

На нашу думку, визначення базового критерію оцінки процесу професіоналізації управлінської діяльності необхідно починати з результативності діяльності системи менеджменту. Саме кінцевий результат, який формує стратегію зростання економічної організації, необхідно визнати системним фоном ефективності менеджменту. Немає цього результату – потрібно змінити менеджмент як механізм, який заважає розвитку організації, який не створює систему мотивації персоналу з позицій побудови ефективного управлінського процесу. Зрозуміло, що кількісні показники ефективності управлінської діяльності досить складно розробляти простими за формою, оскільки їх у природі не існує. Не варто говорити, наприклад, про формулу прийняття управлінського рішення, яка весь час буде ефективною й

матиме довгострокову дію. Тому показники ефективності менеджменту в більшості випадків мають складну системно-інтегральну основу, яка формується з урахуванням багатовекторності управлінської діяльності. Крім того, визначення кількісних показників ефективності управлінської діяльності стає більш складним завданням у тих випадках, коли важко встановити персональну відповідальність керівників в умовах невідомої специфічності та результативності роботи виконавців. Іншими словами, якщо існує досить довга управлінська вертикаль від початкового суб'єкту до кінцевого об'єкту управління й погано працює система ієрархічної відповідальності учасників управлінського процесу, то майже будь-які показники не будуть давати точного результату впливу системи менеджменту на загальну результативність.

Розуміючи всю складність кількісної оцінки управлінської діяльності в цілому й професіоналізації менеджменту як процесу, що характеризує професійну компетентність і результативність управлінської праці, зокрема визначимо деякі показники цієї діяльності (табл. 1.7).

*Таблиця 1.7*

### **Система показників процесу професіоналізації управлінської діяльності**

Показник	Механізм	Характеристика
Чистий прибуток	Управлінський процес формування об'єму чистого прибутку економічної організації та розроблення механізмів розширеного відтворення чистого прибутку	Чистий прибуток економічної організації створює можливості в реалізації стратегічного курсу. Забезпечення стратегії розвитку – це основне завдання системи менеджменту й базовий кількісний показник його результативності та рівня професіоналізації
Синергетичний ефект	У системі визначення валового внутрішнього продукту (ВВП) і валового регіонального продукту (ВРП) формується показник синергетичного ефекту країни або регіону, який показує рівень професіоналізму менеджменту	Синергетичний ефект є системним показником ефективності управлінської діяльності. Його розрахунок показує системний вплив різноманітних факторів регіонального розвитку на величину показника синергетичного ефекту

Індекс професіоналізації управлінської діяльності (ПУД)	Розроблення емпіричного параметрів менеджменту механізму дослідження професіоналізації	На основі емпіричних досліджень, а саме анкетування, створюється інформаційна база щодо впливу різних параметрів професійної підготовки менеджерів на рівень процесу професіоналізації.
---	--	---

Примітка: Джерело [22]

При проведенні емпіричного дослідження професійної управлінської компетенції викладачів і студентів необхідно також розробити методику визначення інтегрального індексу професіоналізації управлінської діяльності. В межах запропонованої методики були виділені наступні етапи:

1. У першу чергу, необхідно кожному з пунктів присвоїти бал від 1 до 15. Так, показнику (навчальний предмет; компетенція), який займає останнє місце в ранжуванні, присвоюється нижчий бал, а тому, який займає перше, – вищий бал (табл. 1, 2 в додатку А).

2. Далі бали, які були присвоєні кожному з показників, заносяться в таблицю. І так по кожному з респондентів (табл. 1, 2, 3, 4 в додатку А).

3. Наприкінці формується загальний стовбець, де вказаний загальний бал, який має кожен показник. Загальний бал розраховується як середнє арифметичне (табл. 1, 2, 3, 4 в додатку А).

4. На основі виведення загального балу формується графічна діаграма показника за ступенем його важливості (Рис. 1, 2, 3, 4, 5, 6 в додатку А).

5. Табл. 2.1 і табл. 2.3 – це узагальнені таблиці, в яких виносяться загальний бал по кожному з показників. Останній стовбець у цих таблицях відображає абсолютну різницю між показниками по викладачах і студентах.

6. На основі даних табл. 2.1 і табл. 2.3 формується графічна діаграма показника Рис. 2.1 та Рис. 2.2.

7. У якості аналітичної шкали був взятий наступний підхід:

- незначний вплив: 0-4,9;
- середній вплив: 5,0-9,9;
- значний вплив: 10,0-15,0;



Для групування показників за представленою вище шкалою були сформовані табл. 2.2 та табл. 2.4, у яких представлено, який показник яким чином впливає.

Проводячи емпіричне дослідження маємо розрахувати ряд показників за наведеними формулами.

За формулою (1.1) розраховується індекс професіоналізації управлінської діяльності (ПУД).

Для викладачів і студентів за ранжуванням навчальних предметів:

(1.1)

Для викладачів і студентів за ранжуванням управлінських компетенцій:

(1.2)

Наприклад, навчальних предметів або управлінських компетенцій може бути  $n$ -кількість. Це визначається при розробці анкет із метою дослідження саме тих компетенцій або навчальних предметів, які формують професіоналізацію менеджменту. Тоді формула буде наступна для навчальних предметів:

(1.3)

ПУД - індекс професіоналізації управлінської діяльності,

П – навчальний предмет,

$n$  – кількість навчальних предметів.

Ранжування за ступенем важливості предметів можемо провести за допомогою розрахунку індекс важливості предметів.

(1.4)

де П – предмет,

ІВП – індекс важливості предметів.

Ранжування за ступенем важливості компетенцій можемо провести за допомогою розрахунку індекс важливих компетенцій.

(1.5)

де К – компетенція,

ІВК – індекс важливих компетенцій.

Для підприємства також важливо розраховувати індекс професійного зростання:

(1.6)

де К – компетенція,

ІПЗ – індекс професійного зростання.

Не менш важливим є показник «індекс компоненти професіоналізації менеджменту», який розраховується за формулою 1.7.

(1.7)

де k – критерій,

ІКПМ – індекс компоненти професіоналізації менеджменту.

Якщо існує необхідність перевірити на професіоналізм, наприклад, вищу, середню або низову ланку управлінського персоналу, тоді складаються анкети з використанням саме тих компетенцій, які найбільш потрібні. Потім необхідно взяти показники кращих управлінців (взірцевий варіант), порівняти на основі нашої методики з отриманими результатами й визначити індекс професіоналізації управлінської діяльності тих управлінців, котрі є претендентами або вже працюють в організації. Зрозуміло, що даний індекс професіоналізації не може бути єдиним у системі набору або перевірки управлінського персоналу.

На нашу думку, система оцінки управлінських кадрів повинна носити комплексний характер і включати різні методики якісної та кількісної оцінки управлінської праці в системі розвитку процесів професіоналізації менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Вивчення стану та ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні.**

Описавши у параграфі 1.3. методику оцінки та показники ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності вважаємо за доцільне використати їх на практиці.

Розглянемо детальніше лише показник ефективності процесу професіоналізації менеджменту – інтегральний індекс професіоналізації управлінської діяльності, розрахований із використанням спеціальної методики на основі вибіркового анкетного дослідження студентів і викладачів двох вищих навчальних закладів (Одеського національного університету імені І.І. Мечникова та Одеської державної академії будівництва й архітектури). Первинний варіант ідеї щодо використання індексу професіоналізації менеджменту належить дослідженню О. Ісаєва [13, с. 139], але ми вдосконалили методику та змістили фокус показника в бік більшої деталізації управлінських компетенцій у період розвитку системно-інтегральних стадій процесу взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту. Також нами розглядається можливість визначення компетенції викладачів та знань студентів, які безпосередньо знаходяться у навчально-методичному процесі підготовки фахівців із менеджменту ЗВО (табл. 2.1 – табл. 2.4). Важливо в цьому випадку порівняти результати емпіричного дослідження інформації щодо викладачів профільної управлінської кафедри та студентів випускного курсу напрямку «менеджмент» (Рис. 2.1, Рис. 2.2).

Таблиця 2.1

**Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості  
(студенти та викладачі)**

		Студенти	Викладачі	Показник
1	Стратегічне управління	10,06	10,03	1,31
2	Маркетинг	11,35	11,45	5,13
3	Фінанси	9,71	9,52	-0,92
4	Інноваційний менеджмент	8,84	8,26	-1,69
5	Управлінське дослідження	3,97	5,06	0,26
6	Економіка інновацій	5,23	6,35	0,76
7	Професіоналізація управлінської діяльності	4,84	5,58	-3,60
8	Операційний менеджмент	8,52	9,58	-2,39
9	Інформаційні технології	5,32	7,81	-0,56
10	Економіка (мікро- й макроекономіка)	10,00	11,65	1,71
11	Менеджмент	14,16	12,10	0,04
12	Проектний менеджмент	12,84	8,42	0,52
13	Управлінський капітал	5,03	6,13	-0,17
14	Управління конкурентоспроможністю організації	8,16	7,52	-1,14
15	Історія управлінської думки	2,65	3,97	0,75

Таблиця 2.2

**Групування навчальних предметів за ступенем важливості  
(студенти й викладачі)**

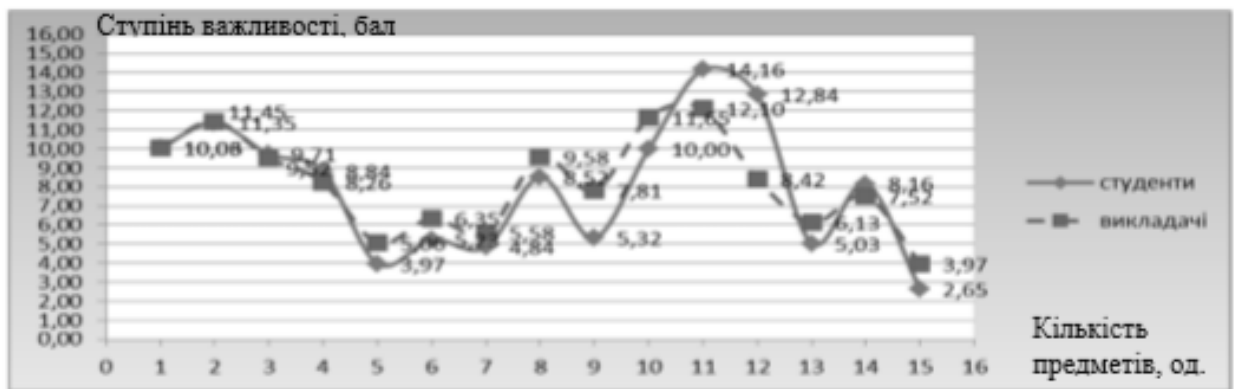
Шкала	Студенти	Викладачі
0-4,9: незначний вплив	15; 5; 7	15
5,0-9,9: середній вплив	3; 4; 6; 8; 9; 13; 14	3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 12; 13; 14
10,0-15,0: значний вплив	10; 11; 12	10; 11

Таблиця 2.3

**Ранжування компетенцій за ступенем важливості  
(студенти та викладачі)**

		Студенти	Викладачі	Показник
1	Стратегічне управління	10,21	11,52	-0,03
2	Дослідницькі навички	3,58	8,71	0,10
3	Лідерські якості	9,79	8,87	-0,19
4	Креативність	8,75	7,06	-0,58
5	Критичне мислення	7,29	7,55	1,10
6	Інноваційне мислення	7,08	7,84	1,13
7	Навички прийняття управлінських рішень	12,08	8,48	0,74
8	Робота в команді	10,17	7,77	1,06

9	Функціональна підготовка (за функціями менеджменту)	8,33	7,77	2,48
10	Використання інструментарію менеджменту (методи менеджменту)	7,71	9,42	1,65
11	Комунікаційні навички	9,13	9,16	-2,06
12	Психологічні навички в роботі з людським капіталом організації	6,83	7,35	-4,42
13	Володіння професійною управлінською мовою	6,75	6,58	1,10
14	Підприємницькі здібності	8,33	7,19	-0,65
15	Галузеве мислення	3,96	4,71	1,32

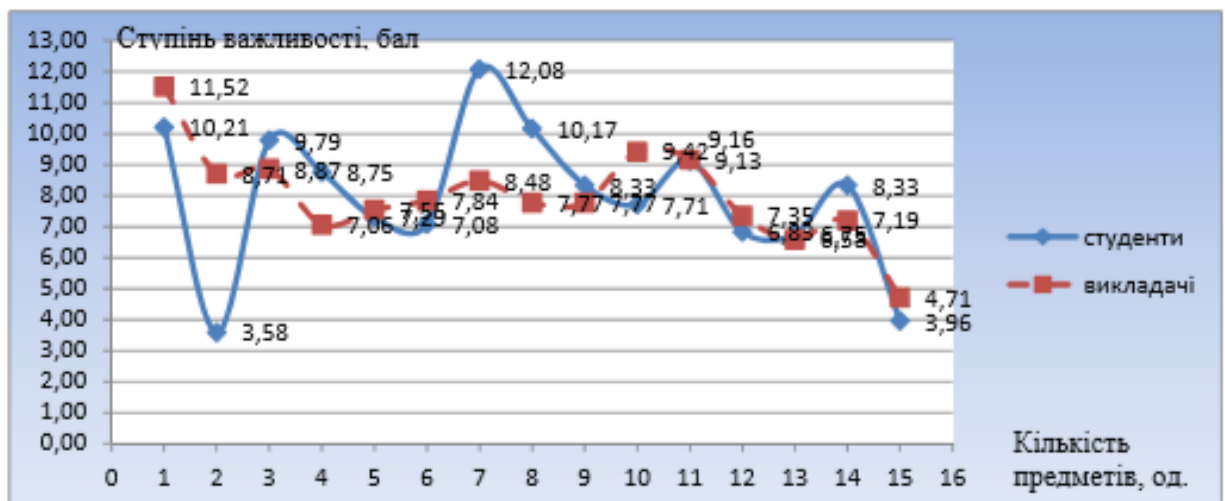


**Рис. 2.1. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості**

*Таблиця 2.4*

Групування компетенцій за ступенем важливості (студенти та викладачі)

Шкала	Студенти	Викладачі
0-4,9: незначний вплив	2; 15	15
5,0-9,9: середній вплив	3; 4; 5; 6; 9; 10; 11; 12; 13; 14	3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14
10,0-15,0: значний вплив	1; 7; 8	1



## **Рис. 2.2. Ранжування компетенцій за ступенем важливості**

У параграфі 1.3. нами описана методика проведення емпіричного дослідження професійної управлінської компетенції викладачів і студентів.

Здійснивши необхідні розрахунки, відповідно до зазначеної методики, вважаємо за доцільне представити основні результати даного емпіричного дослідження:

1. Найбільше значення в процесах професіоналізації управлінських кадрів, на думку студентів, має компетенція «стратегічне мислення», «навички прийняття управлінських рішень» і «робота в команді». На думку викладачів, найбільше значення в процесах професіоналізації має показник «стратегічне мислення». Середні значення, на думку студентів, мають компетенції «лідерські якості», «креативність», «критичне мислення», «інноваційне мислення», «функціональна підготовка за функціями менеджменту)), «використання інструментарію менеджменту (методи менеджменту)), «комунікаційні навички», «психологічні навички в роботі з людським капіталом організації», «володіння професійною управлінською мовою», «підприємницькі здібності». Середні значення, на думку викладачів, мають компетенції «лідерські якості», «креативність», «критичне мислення», «навички прийняття управлінських рішень», «робота в команді», «інноваційне мислення», «функціональна підготовка (за функціями менеджменту)), «використання інструментарію менеджменту (методи менеджменту)), «комунікаційні навички», «психологічні навички в роботі з людським капіталом організації», «володіння професійною управлінською мовою», «підприємницькі здібності». Незначний вплив, на думку студентів, мають компетенції «дослідницькі навички» та «галузеве мислення», на думку викладачів – «галузеве мислення».

2. Найбільший вплив на процеси професіоналізації управлінських кадрів, на думку студентів, мають навчальні предмети «економіка (мікро- й макроекономіка)), «менеджмент» і «проектний менеджмент». На думку викладачів, найбільше значення в процесах професіоналізації мають

навчальні предмети «менеджмент» і «проектний менеджмент». Середнє значення, на думку студентів, мають навчальні предмети «фінанси», «інноваційний менеджмент», «економіка інновацій», «операційний менеджмент», «інформаційні технології», «управлінський капітал», «управління конкурентоспроможністю організації». Середнє значення, на думку викладачів, мають навчальні предмети «фінанси», «інноваційний менеджмент», «управлінське дослідження», «економіка інновацій», «професіоналізація управлінської діяльності», «операційний менеджмент», «інформаційні технології», «проектний менеджмент», «управлінський капітал», «управління конкурентоспроможністю організації». Незначний вплив, на думку студентів, за предметами «історія управлінської думки», «управлінське дослідження» та «професіоналізація управлінської діяльності», а на думку викладачів – «історія управлінської думки».

Так, індекс ІПУД за розрахунком щодо впливу навчальних предметів для викладачів (формули 1.1, 1.2 та 1.3) складає – 7,58, а для студентів – 7,29; індекс професіоналізації ІПУД за розрахунком щодо впливу компетенцій для викладачів складає – 7,86; для студентів – 7,64. Зробимо аналіз отриманих даних нашого емпіричного дослідження.

Ранжування за ступенем важливості предметів (студенти) показало, що найвище значення мають предмети менеджмент (14,16), проектний менеджмент (12,84), маркетинг (11,35), стратегічне управління (10,06) та економіка (мікро- й макроекономіка) (10,00). Викладачі проранжували предмети в наступній послідовності: менеджмент (12,1), економіка (мікро- й макроекономіка) (11,65), маркетинг (11,45), стратегічне управління (10,03) та операційний менеджмент (9,58). Таке ранжування предметів свідчить про надання переваги як студентів, так і викладачів загальним економічним і управлінським дисциплінам. А такі спеціальні дисципліни, які відображають суть управлінських технологій, наприклад, управлінські дослідження, управлінський капітал, управління конкурентоспроможністю, отримали одні



з найменших значень, що свідчить про те, що респонденти не розуміють важливості вивчення спеціальних дисциплін.

Ранжування за ступенем важливості предметів можемо провести за допомогою розрахунку індекс важливості предметів (формула 1.4).

Так, у студентів індекс важливості предметів (ІВП) складає 11,57, у викладачів – 10,92.

Ранжування компетенцій за ступенем важливості (студенти) показує наступну ієрархію: навички прийняття управлінських рішень (12,08), стратегічне мислення (10,21), робота в команді (10,17), лідерські якості (9,79), комунікаційні навички (9,13). Викладачі проранжували компетенції за ступенем важливості наступним чином: стратегічне мислення (11,52), використання інструментарію менеджменту (методи менеджменту) (9,42), комунікаційні навички (9,16), лідерські якості (8,87), дослідницькі навички (8,71). Можна зробити висновок, що студенти зробили акцент на формуванні компетенцій по роботі в команді, а викладачі – більше на стратегічній складовій управління.

Ранжування за ступенем важливості компетенцій можемо провести за допомогою розрахунку індекс важливих компетенцій (формула 1.5).

Так, у студентів індекс важливих компетенцій (ІВК) складає 10,23, у викладачів – 9,49.

Також було проведено за даною методикою дослідження двох підприємств – СТОВ «Нива» (Вінницька область) і ПАТ «Одескабель» (м. Одеса).

Результати вибіркового емпіричного дослідження були опрацьовані з проходженням наступних етапів.

Бали, які були присвоєні кожному з показників респондентами аналізу, заносяться у вигляді таблиці. Так по кожному з респондентів (табл. 1, 2, 3, 4 в додатку Б).

Наприкінці формується загальний стовбець, де вказаний середній бал, який має кожен показник. Середній бал розраховується як середнє арифметичне (табл. 1, 2, 3, 4 в додатку Б).

На основі виведення середнього балу формується графічна діаграма показника за ступенем важливості даного показника (Рис. 1, 2, 3, 4 в додатку Б).

У табл. 2.5 і табл. 2.6 узагальнені дані про середній бал по кожному з показників. Останній стовбець у даних таблицях відображає абсолютну різницю між показниками за двома підприємствами. На основі даних табл. 2.5 і табл. 2.6 формується графічна діаграма показника Рис. 2.3 та Рис. 2.4.

*Таблиця 2.5*

**Індикатор потенціалу професійного зростання (за підприємствами)**

	Критерій	СТОВ «Нива»	ПАТ «Одескабель»	Абсолютна різниця
1	Здібності до роботи з людьми	8,57	8,37	0,20
2	Стійкість системи особистих цілей	7,64	8,42	-0,78
3	Гнучкість інтелекту	8,79	8,53	0,26
4	Адекватність самооцінки	8,21	8,58	-0,36
5	Здібності навчати інших	8,00	8,00	0,00
6	Схильність до інновацій	8,86	8,95	-0,09
7	Здібності до навчання	9,29	8,79	0,50
8	Потреба в самоповазі	7,07	8,53	-1,45
9	Професійні управлінські знання	9,00	8,21	0,79
10	Галузева специфіка діяльності	8,79	8,37	0,42
11	Використання механізмів мотивації	9,14	7,84	1,30
12	Розуміння потреби економічного зростання	9,07	9,00	0,07
13	Психологія поведінки підлеглих	9,07	8,42	0,65
14	Політична кон'юнктура	4,57	5,58	-1,01
15	Креативність поведінки	7,14	7,58	-0,44
16	Лідерство	8,71	8,21	0,50
17	Соціальна відповідальність бізнесу	6,00	7,63	-1,63
18	Стан здоров'я	7,79	7,89	-0,11
19	Вікові обмеження	5,29	6,05	-0,77
20	Потреба в постійному професійному управлінському навчанні	9,00	8,26	0,74
21	Знання іноземних мов	7,43	6,16	1,27
22	Знання іноземного досвіду	7,93	7,84	0,09
23	Знання вітчизняного досвіду	7,71	8,53	-0,81
24	Сприйняття критики	7,36	7,21	0,15
25	Здібності до самообмеження	6,57	7,63	-1,06

Таблиця 2.6

**Компоненти професіоналізації менеджменту (за підприємствами)**

	Критерій/респондент	СТОВ «Нива»	ПАТ «Одескабель»	Абсолютна різниця
1	Описові знання	5,29	5,74	-0,45
2	Процедурні знання	6,00	5,68	0,32
3	Причинно-наслідкові знання	5,71	6,26	-0,55
4	Системні знання	6,14	6,05	0,09
5	Предметно-галузеві компетенції	6,79	5,89	0,89
6	Інформаційно-релевантні компетенції	5,93	5,42	0,51
7	Структурно-функціональні компетенції	6,21	5,79	0,42
8	Організаційно-комунікаційні компетенції	6,57	5,89	0,68
9	Інноваційні компетенції	6,8	5,84	1,02
10	Управлінський інструментарій (методи)	6,86	5,74	1,12
11	Компетенції організаційного дизайну (організаційно-управлінська структура)	6,50	5,68	0,82
12	Підприємницькі компетенції	5,50	5,68	-0,18
13	Кількісні (математичні) методи та моделі менеджменту	5,86	5,00	0,86
14	Інтелектуалізація менеджменту	5,71	5,42	0,29
15	Індивідуальні стратегії	6,21	5,89	0,32
16	Партнерські ділові комунікації (процеси взаємодії)	6,86	6,16	0,70
17	Ораторське мистецтво	5,50	5,47	0,03
18	Уміння слухати інших	6,57	6,00	0,57
19	Асоціативне (образне) мислення	5,21	6,26	-1,05
20	Результативне наставництво (роль учителя)	5,43	5,79	-0,36
21	Якісні професійні знання та характеристики менеджменту	6,36	6,05	0,30
22	Наукове підґрунтя системи менеджменту	6,07	4,95	1,12
23	Емпіричний (практичний) досвід	5,79	6,11	-0,32
24	Суспільний статус і образ думок	5,14	5,37	-0,23
25	Змінюваність парадигм менеджменту	5,36	5,68	-0,33

На основі отриманих даних розрахуємо середньгеометричну за кожним показником для управлінського персоналу СТОВ «Нива» та ПАТ «Одескабель».



Рис. 2.3. Компоненти професіоналізації менеджменту

Таблиця 2.7

Групування компоненти професіоналізації менеджменту (за підприємствами)

Шкала	СТВО «Нива»	ПАТ «Одескабель»
0-3,5: незначний вплив	–	–
3,6,0-7,0: середній вплив	1-25	1-25
7,1-10,0: значний вплив	–	–

Таблиця 2.8

Групування індикатору потенціалу професійного зростання (за підприємствами)

Шкала	СТВО «Нива»	ПАТ «Одескабель»
0-3,5: незначний вплив	–	–
3,6,0-7,0: середній вплив	8; 14; 17; 19; 25	14; 19; 21
7,1-10,0: значний вплив	1-7; 9-13; 15-16; 18; 20-24	1-13; 15-18; 20; 22-25



**Рис. 2.4 .Індикатор потенціалу професійного зростання**

За індикатором потенціалу професійного зростання:

СТОВ «Нива» – 7,77

ПАТ «Одескабель» – 7,89

Між ними абсолютна різниця складає  $|0,12|$ .

За професіоналізацією менеджменту:

СТОВ «Нива» – 5,99

ПАТ «Одескабель» – 5,74

Між ними абсолютна різниця складає  $|0,25|$ .

Аналізуючи індикатор професійного зростання на двох підприємствах, ми можемо простежити наступну тенденцію. Управлінські кадри СТОВ «Нива» обрали наступні критерії, які на їх думку впливають на потенціал професійного зростання, – здібності до навчання (9,29), використання механізмів мотивацій (9,14), розуміння потреби економічного зростання (9,07), психологія поведінки підлеглих (9,07). Рівне значення мають два показники – професійні управлінські знання (9,00) та потреба в постійному професійному управлінському навчанні (9,00). Такий же аналіз індикаторів професійного зростання на ПАТ «Одескабель» показав таку тенденцію: розуміння потреби економічного зростання (9,00), схильність до інновацій (8,95), здібності до навчання (8,79), адекватність самооцінки (8,58).

Три показники мають однакове значення: гнучкість інтелекту (8,53), потреба в самоповазі (8,53) та знання вітчизняного досвіду (8,53).

Роблячи висновок, можна стверджувати, що управлінські кадри СТОВ «Нива» мають одну тенденцію, яка підкріплена механізмами мотивації та професійного зростання (тобто структурно-функціональною динамікою кадрів), а на ПАТ «Одескабель» критерії індикатору потенціалу професійного зростання мають хаотичну тенденцію. Вони складаються як із економічної, так і психологічної та соціальної компонент.

Для підприємства також важливо розраховувати індекс професійного зростання. Тож, використавши формулу 1.6 у СТОВ «Нива» індекс професійного зростання (ІПЗ) складає 9,09, у ПАТ «Одескабель» – 8,7.

Проводячи аналіз компонент професіоналізації менеджменту за підприємствами СТОВ «Нива» та ПАТ «Одескабель», ми отримали наступну тенденцію до групування цих критеріїв. У СТОВ «Нива» спостерігається така тенденція: інноваційні компетенції, управлінський інструментарій (методи) та партнерські ділові комунікації (процеси взаємодії) мають найвище значення – 6,86. Далі йдуть предметногалузеві компетенції (6,79), організаційно-комунікаційні компетенції та вміння слухати інших – набрали 6,57 бала. У ПАТ «Одескабель» компоненти професіоналізації менеджменту були розташовані респондентами наступним чином: причинно-наслідкові знання та асоціативне (образне) мислення отримали 6,26 бала, партнерські ділові комунікації (процеси взаємодії) (6,16), емпіричний (практичний) досвід (6,11). Системні знання і якісні професійні знання і характеристики менеджменту набрали однакову кількість балів – 6,05.

Такі тенденції свідчать, що в СТОВ «Нива» управлінські кадри розуміють необхідність розвитку інноваційного потенціалу та апарату управління, що й підтверджує аналіз індикатору професійного зростання. А управлінський персонал ПАТ «Одескабель» в першу чергу акцентує увагу на досвіді та евристиці, а не на інструментарії апарату управління,

Індекс компоненти професіоналізації менеджменту (ІКПМ), що розрахований на основі формули 1.7 у СТОВ «Нива» становить 6,79, у ПАТ «Одескабель» – 6,15.

Отже, здійснивши оцінку ефективності процесу професіоналізації менеджменту – інтегральний індекс професіоналізації на основі вибіркового анкетного дослідження студентів і викладачів двох вищих навчальних закладів та двох підприємств – СТОВ «Нива» (Вінницька область) і ПАТ «Одескабель» (м. Одеса).

Найбільше значення в процесах професіоналізації управлінських кадрів, на думку студентів, мають такі компетенції: «стратегічне мислення», «навички прийняття управлінських рішень» та «робота в команді». На думку викладачів, найбільше значення в процесах професіоналізації має показник «стратегічне мислення».

Найбільший вплив на процеси професіоналізації управлінських кадрів, на думку студентів, мають навчальні предмети «економіка (мікро- й макроекономіка)», «менеджмент» і «проектний менеджмент». На думку викладачів, найбільше значення в процесах професіоналізації мають навчальні предмети «менеджмент» і «проектний менеджмент».

Стосовно досліджуваних підприємств маємо такі результати. За індикатором потенціалу професійного зростання: СТОВ «Нива» – 7,77 та ПАТ «Одескабель» – 7,89 (абсолютна різниця складає  $|0,12|$ ). За індикатором професіоналізації менеджменту СТОВ «Нива» – 5,99, а ПАТ «Одескабель» – 5,74 (абсолютна різниця складає  $|0,25|$ ).

З отриманих результатів можна стверджувати, що управлінські кадри СТОВ «Нива» мають одну тенденцію, яка підкріплена механізмами мотивації та професійного зростання (тобто структурно-функціональною динамікою кадрів), а на ПАТ «Одескабель» критерії індикатору потенціалу професійного зростання мають хаотичну тенденцію. Вони складаються як із економічної, так і психологічної та соціальної компонент.

## **2.2. Проблеми та перешкоди розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні.**

Професіоналізація – процес, пов'язаний із удосконаленням професійної діяльності людини. Його можна розглядати як один із найголовніших процесів людського життя, оскільки він займає більшу частину життя та є інструментом реалізації основних мотивів і життєвих потреб. В економічному сенсі цей процес забезпечує фінансовий добробут і здатен підвищувати якісний рівень життя. Більш того, в багатьох сферах людської діяльності, в тому числі в менеджменті, від рівня професійної підготовки залежать результати та показники діяльності інших людей: клієнтів, підлеглих, колег по роботі та інших контактних аудиторій.

Якість професійної підготовки менеджера можна вважати передумовою ефективної реалізації управлінського процесу, підвищення конкурентоспроможності економічної організації, формування репутації бренду компанії тощо. Тому питання професіоналізації праці менеджера, а особливо питання організації цього процесу потребують глибокого дослідження, аналізу та висновків. Це необхідно для ідентифікації факторів впливу на процеси професіоналізації, чинників підвищення якості професійної підготовки менеджера, аби мати змогу вдосконалити (змодельювати) систему підготовки (перепідготовки) управлінських кадрів.

Під професіоналізацією в рамках даного дослідження розуміється процес становлення професіонала. Цей процес охоплює: обрання людиною професії з урахуванням своїх можливостей і здібностей; опанування правил і норм професії; формування та усвідомлення себе як професіонала; збагачення досвіду професії власним внеском і розвиток своєї особистості засобами професії тощо. Інакше кажучи, професіоналізація – це цілісний безперервний процес становлення особистості фахівця, який починається з моменту обрання майбутньої професії й закінчується з припиненням активної трудової діяльності.




Для оцінки рівня професіоналізації використовують дві групи критеріїв – об’єктивні та суб’єктивні. До об’єктивних критеріїв відносять такі, які характеризують продуктивність діяльності, тобто якість і плідність праці, надійність, сучасність тощо. Для кожного виду діяльності ці критерії набувають специфічну форму, тому пошук їх адекватних індикаторів – спеціальна задача дослідження процесів професіоналізації (Рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Фактори впливу професіоналізації управлінських кадрів [22]**

Друга група критеріїв виступає в формі показників задоволення працею, професією в цілому, а також у вигляді показників професійної самоідентифікації та ставлення працівника до себе як до суб’єкта професійної діяльності. За своїм змістом ці показники відносять до групи самостійної оцінки, вивчення яких тісно пов’язане з проблематикою свідомості та самоусвідомлення особистості, механізму рефлексії, самооцінки, самоконтролю, особистої мотивації та насамкінець – індивідуальної організації управлінської праці.

Процес професіоналізації управлінської діяльності вписується в загальне розуміння розвитку професіоналізації, але має також свої особливості, які пов’язані зі специфікою управлінської праці (Рис. 2.6).

ТЕРМІНОЛОГІЯ ПРОФЕСІОНАЛІ- ЗАЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОГО СТАНУ ЛЮДИНИ
Спеціаліст, фахівець 	Підготовлена людина, що володіє певними професійними знаннями, вміннями та навичками. Процес підготовки та формування являє собою становлення комплексу професійно важливих якостей. Специфічна певна структура його дій – відтворення отриманих, присвоєних умінь і способів виконання діяльності в будь-яких ситуаціях
Професіонал	Характеристика людини, що виражається в його здатності вийти за межі власної діяльності для її аналізу, оцінки та подальшої організації. Провідними поняттями для характеристики людини як професіонала стають «рефлексія», «активний спосіб існування», «етос» і «культура». Професіонал є результатом особистої професійної та соціокультурної активності людини
Професіоналізація 	Відображає процес саморозвитку людини протягом життя, в рамках якого відбувається становлення специфічних видів суб'єктної активності особистості на основі розвитку й структуризації сукупності професійно орієнтованих її характеристик, що забезпечують реалізацію функцій пізнання, спілкування та регуляції в конкретних видах діяльності та на етапах професійного шляху. Професіоналізація суб'єкта діяльності є процесом динамічним, відбувається протягом усього професійного життя й не обмежується яким-небудь одним періодом

**Рис.2.6.Основні визначення процесу професіоналізації [22].**

Методологічні проблеми розвитку професіоналізації управлінської діяльності є важливим компонентом розвитку сучасних університетів, які виконують роль генератора нових наукових ідей у розвитку інноваційної економіки. Саме якість стану університетів значною мірою визначає рівень розвитку суспільства в цілому. Діяльність сучасних класичних університетів є достатньо розгалуженою. В першу чергу, університети займаються професійною підготовкою фахівців із різних галузей знань, напрямків і спеціальностей. Ця діяльність є традиційною, але умови її реалізації для університетів значно змінились. З'явився ринок освітніх послуг, на якому очікування споживачів не завжди співпадають із можливостями університетів. Виникли нові напрямки професійної підготовки фахівців, нові галузі знань, які потребують формування та розвитку науково-дослідних,

аналітичних і практичних баз знань професійної діяльності. Такою відносно новою сферою діяльності університетів є підготовка за напрямком менеджмент. Крім того, необхідно відзначити, що спектр практичних потреб у фахівців із менеджменту має більшу динаміку в порівнянні з можливостями університетів.

Підготовка менеджерів в університетах визначає як необхідну складову формування та розвиток науково-дослідної бази професійної системи менеджменту. Визначати професійну систему менеджменту на базі економічної підготовки або розглядати її як комплексну (міжгалузеву) не є перспективним для розвитку управлінської діяльності. Необхідно визначитися з точки зору розуміння специфіки управлінської діяльності та науково-дослідної бази знань сучасного менеджменту.

Враховуючи ці обставини, важливо визначити основні виклики українського суспільства щодо підготовки університетами фахівців із менеджменту:

- професійні знання, отримані в університеті, повинні бути не тільки адекватними сучасній управлінській діяльності, але й мати інноваційну складову з метою працевлаштування в майбутньому;

- викладачі університетів мають бути не тільки методистами, а також науковими дослідниками, які систематично та якісно ведуть свої наукові проекти;

- фінансування університету сьогодні доцільно здійснювати, в першу чергу, в систему розвитку інноваційних технологій навчального та науково-дослідного процесу.

Необхідно також врахувати додаткові проблеми, які пов'язані зі специфікою сучасного розвитку України, а саме:

- на всі вказані вище виклики узгодженої відповіді не існує або ведеться тривала дискусія, навіть у експертному середовищі;

- управлінський ресурс є найбільш дефіцитним у системі управління як бізнесових організацій, так і державних установ, але системного механізму якісної підготовки управлінських кадрів немає;

- відсутність професійно підготовлених управлінців у державі не дозволяє подолати системні кризові процеси в економіці, що шкодить ефективній реалізації цілей реформування економіки та суспільства;

- лідерський потенціал, який є результатом ефективного розвитку професіоналізації менеджменту, має слабку реалізацію або не реалізується зовсім у системі практичної управлінської діяльності.

Таким чином, необхідно об'єктивно визнати той факт, що ефективність системи професіоналізації менеджменту в Україні досить низька, а сам процес професіоналізації менеджменту потребує значних змін і певних системних дій. Визначимо основні завдання в розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні.

1. Необхідно подолати плюралізм точок зору щодо професійної специфіки менеджменту в цілому та суті управлінської праці як специфічної професійної діяльності.

2. В системі управлінської освіти необхідно інвестувати в розвиток інноваційної методики навчання, покращення професійної компетенції викладацьких кадрів, в університетську управлінську науку, як і в університетську науку в цілому.

3. Професіоналізацію менеджменту не потрібно порівнювати тільки з управлінською освітою. Необхідно говорити про розвиток також системи професійної підготовки протягом усього терміну діяльності управлінських кадрів.

4. Доцільно створити професійні організації(асоціації) для горизонтальної експертизи менеджмент-освіти та системи професійного навчання.

5. Важливо подолати скептичне ставлення бізнес-середовища до процесів професіоналізації менеджменту, розвитку управлінської науки та університетської менеджмент-освіти.

Створення ефективного середовища для розвитку системи професіоналізації менеджменту в Україні є об'єктивною умовою для реалізації соціально-економічних реформ та інтеграції українського суспільства в європейський і світовий простір.

Перетворення менеджменту в професійну діяльність (професіоналізація) здійснюється за участю всіх зацікавлених сторін – науково-дослідного та викладацького складу університету, представників бізнесу, держави та суспільства в цілому. Тут необхідно відмітити, що кожен суб'єкт цієї діяльності створює своє розуміння процесу професіоналізації менеджменту. Деякі форми комплексного бачення цього процесу, а також різні форми змішування та заміщення шляхом приєднання менеджменту до економіки ми раніше розглядали. В цьому випадку формується менеджер, який отримує якості інженера, але в контексті економічних знань.

Для визначення специфічних особливостей професіоналізації менеджменту скористаємось підходом П. Друкера, який доповнить наше розуміння поняття «професіоналізація менеджменту» [58]. Важливо визначити наступні позиції, які значним чином уточнюють процес аналізу цієї проблеми.

*Перше.* Менеджер відповідає за загальний результат у діяльності організації. Це є основний критерій ефективності менеджера. Кінцевою метою діяльності менеджера та організації є задоволення інтересів споживачів.

*Друге.* Межа між «групою управління» та «співробітниками-виконавцями» в багатьох випадках не співпадає з адміністративною ієрархією та формальним складом керівних посад.

*Третє.* Група менеджерів сучасної організації неоднорідна. В цю групу входять традиційні менеджери, які мають значну кількість підлеглих і

відповідають за роботу інших людей; менеджери – «індивідуальні вкладники», які не займають керівних посад, але відповідають за результати діяльності організації в якості експертів і «лідерів команд»; проміжна група, члени якої можуть виконувати функції лідера команди в залежності від зміни завдань, виконувати функції консультантів керівників або наглядові функції по відношенню до персоналу в конкретній сфері.

*Четверте.* Значні зусилля високопрофесійної управлінської праці знаходяться на середньому рівні управління. Концентрація управлінського впливу на середньому рівні ієрархії управління відповідає основній специфіці менеджменту – формувати механізми реалізації поставлених цілей розвитку економічної організації.

*П'яте.* Необхідною умовою якості роботи менеджера є його професійна автономія. З одного боку, це відрізняє менеджера від такого керівника, який діє в рамках певної функції, з іншого боку – від професіонала, який створює свою кар'єру й не піклується про трансляцію своїх знань іншим співробітникам організації. В цьому випадку менеджер відповідальний тільки за свою працю, а не за результати організації в цілому.

*Шосте.* Сьогодні менеджмент переживає нові етапи формування, знаходиться в перехідному стані, в пошуках нових визначень і умов діяльності. Завдання роботи менеджера набувають інноваційний контекст, що визначає необхідність формування інтелектуального капіталу організації та ефективності управлінського капіталу.

*Сьоме.* Система освіти менеджера та його постійне професійне навчання протягом усієї його управлінської кар'єри передбачає створення інтеграційного механізму в системі: «наука – освіта – інноваційна практика». В цьому випадку необхідно створювати не тільки якісну пропозицію менеджерських знань, але й формувати якісний структурований попит на ці знання.

Попри все, існує підтримка процесу професіоналізації менеджменту в суспільстві та професійному середовищі експертів, практиків, науковців. Але

також існують перешкоди в процесі витиснення «любительства» з професійної управлінської діяльності. Популярність професії менеджера, широкий розвиток і престиж шкіл менеджменту та різноманітних програм MBA, вдосконалення технологій підготовки менеджерів не створюють повною мірою позитивної динаміки розвитку ринку на користь професіоналів із дипломами менеджерів. Не можна сказати, що ринок праці зовсім відвернувся від професійних менеджерів, але є очевидним факт, що фахівці, котрі отримали диплом менеджера, не визнаються роботодавцями як ефективні управлінці. Особливо це стосується малого бізнесу, в якому професіоналізація управлінської діяльності не потрібна, оскільки власник як ініціатор цього бізнесу втрачає свої переваги в його організації та контролі. Також необхідно відмітити, що в Україні відсутні національні традиції кар'єри менеджера. Наприклад, призначення або перехід менеджера з одного рівня ієрархії організації на другий проходить без урахування досягнутих і майбутніх професійних якостей керівника та його результативності. З іншого боку, відсутні механізми розвитку управлінської кар'єри для талановитих і результативних менеджерів.

Одна з вагомих причин такої ситуації пов'язана з відсутністю прямої залежності між дипломом менеджера та його реальною практичною роботою. Це, в першу чергу, говорить про помилкову концепцію управлінської освіти, про помилкові стандарти освіти, про непідготовленість до навчального процесу як тих, хто навчається, так і викладацького складу.

Необхідно визначити низку факторів, які стримують сьогодні процес розвитку професіоналізації менеджменту в Україні. В першу чергу, відсутній ефективний горизонтальний контроль за формуванням і розвитком управлінської діяльності. Іншими словами, відсутня не тільки професійна експертиза якості та результативності управлінської діяльності, а відсутній сам суб'єкт цієї професійної експертизи. Помилковим є шлях, на якому характер і зміст сучасної управлінської праці відомий лише державним органам, роботодавцю або адміністрації університету. Необхідно створювати

умови для розвитку професійних асоціацій із менеджменту, а також становлення процесів їх незалежності та якості при визначенні членства в асоціації та формуванні груп запрошених експертів.

Таким чином, можливе твердження, що процес професіоналізації менеджменту в Україні не став ще об'єктивно зрозумілим і об'єктивно необхідним. В останній час усе частіше говорять про необхідність реформ у цій сфері. Будь-яка ідея соціально-економічного реформування повинна мати механізм реалізації, який є основним напрямком професійних зусиль менеджменту. Скажемо про основні проблемні місця процесу професіоналізації менеджменту в Україні.

*Перше.* У професійному середовищі економістів, менеджерів, політиків, державних управлінців відсутня чітка позиція щодо основних складових елементів професійної системи менеджменту. Плюралізм при визначенні професійної специфіки менеджменту в сучасних умовах заважає пошуку ефективних управлінських рішень.

*Друге.* У системі управлінської освіти всім учасникам цього процесу необхідно бути готовим відповідати на нові виклики інноваційного розвитку суспільства.

*Третє.* Процес професіоналізації менеджменту – це не тільки система управлінської освіти. Результативний менеджер навчається протягом усієї управлінської кар'єри, але це навчання не може бути повторенням університетських предметів. Важливо розуміти, що післядипломне навчання максимально повинно відповідати структурі майбутньої управлінської посади. Також здібність до швидкого навчання стає головною рисою сучасного менеджера.

*Четверте.* Враховуючи, що управлінський ресурс стає особливо дефіцитним для здійснення реформаторського курсу, для розвитку інноваційної економіки та досягнення необхідних соціальних показників розвитку суспільства, необхідно розробляти та починати реалізовувати програми сучасної професійної підготовки управлінських кадрів, які мають



високий показник результативності. Необхідно розробити Закон України «Про професійну підготовку управлінських кадрів». Інноваційний розвиток управлінської практики стає неможливим без інноваційного розвитку управлінської науки та освіти.

*П'яте.* Сьогодні існує багато критики розвитку менеджмент освіти, рівня управлінської науки, якості стандартів професійної управлінської діяльності й особливо критеріїв оцінки управлінської праці. Але в основному ця критика надходить від зовнішнього середовища професійної системи менеджменту. Необхідно звернути увагу, що зовсім недостатньо надходить ініціатив від самого професійного середовища управлінської науки та освіти, управлінського консалтингу та практиків менеджменту. Існує великий дефіцит в Україні авторитетної позиції вчених і практиків щодо розвитку професійної системи менеджменту.

*Шосте.* Необхідні механізми розвитку зацікавленості українського бізнесу процесами професіоналізації менеджменту. Всі визнають необхідність професіоналізму будівника автомобільних доріг, агронома футбольного стадіону або сільськогосподарського підприємства, але не менеджера.

*Сьоме.* Якщо ми визнаємо управлінську діяльність як сферу складної розумової праці, то зрозумілим стає питання професіоналізації менеджменту. Складна управлінська праця потребує специфічної та складної системи навчання. Також важливо, що підготовка управлінських кадрів носить елітний характер і потребує якісного складу всіх учасників професійних програм навчання.

Розвиток менеджмент-освіти в університеті може стати особливим показником якості та результативності освітньої та наукової діяльності університету в цілому. Сучасні інноваційні організації насамперед створюють ефективні системи менеджменту, й саме управлінський персонал визначає конкурентоспроможність організації в суспільно-економічному розвитку країни. Ефективний розвиток процесів професіоналізації

менеджменту в постіндустріальній економіці наближає до створення сталих механізмів соціально-економічного розвитку та економічної безпеки країни.

Однією з методологічних проблем професіоналізації управлінської діяльності є майже повна відсутність технологій підготовки лідерів. Сьогодні важливо розуміти, що керівники як лідери не тільки повинні бачити робоче середовище в структурованій, раціональній і аналітичній формі, але й формувати можливості для його бачення як динамічної, комплексної та інноваційної системи. Це вимагає від керівників формувати креативну, інноваційну модель мислення. Таким чином, вони мають стати «агентами змін», які вводять ці зміни в усі сфери діяльності економічної організації. Відповідно керівники повинні формувати внутрішні організаційні умови, які дадуть можливість реалізувати продуктивні зміни. Керівник повинен створити для своїх підлеглих бажання до змін. Це говорить про те, що необхідно впровадити в управлінську освіту такі професійні технології навчання, які б враховували ці перспективи [64, с.501].

Для будь-якої організації, яка прагне активних змін, необхідно створити інноваційну, управлінську та підприємницьку культуру. Керівники як лідери повинні прагнути до індивідуальних викликів і самовдосконалення. Необхідні лідери, котрі ставлять перед собою завдання бути в постійному процесі професійного навчання. Відповідно, єдиний шлях, за яким економічна організація може створювати інноваційне середовище,— це переосмислення старих шляхів діяльності та пошук нових можливостей для інноваційного розвитку.

Чим більш активним є навчання, тим кращий результат. Найважливішим підсумком управлінської освіти є формування незалежних мислителів, які можуть критично проаналізувати ситуацію. Активне навчання дає можливість розвивати навички та «зміст особистості менеджера». Не тільки участь, а й внесок необхідні в менеджмент-освіті. Внеском є те, що під час проведення занять здійснюється необхідна робота з метою осмислення концепцій, спірних питань і практик як для своєї, так і

чужої вигоди [64, с.504]. З метою поліпшення якості освітнього процесу необхідно використовувати технології професійного навчання щодо приведення до одного знаменника розуміння різних теорій і концепцій під час дискусій. Це є необхідним елементом професіоналізму керівника, який має здібності до пошуку компромісу та досягненню домовленостей щодо кінцевої результативності своїх дій.

## РОЗДІЛ 3

### ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### **3.1 Специфіка впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні.**

Найважливішою передумовою ефективності управлінської діяльності виступає повноцінний розвиток управлінської науки з визначенням науково-дослідної, аналітичної та практичної баз знань. Швидке накопичення наукових, аналітичних і практичних знань у менеджменті відбувається на основі спеціалізації самої дослідницької діяльності. Разом із тим проблеми спеціалізації управлінських досліджень, на жаль, не стали ще повною мірою об'єктом вивчення для вчених і експертів в області менеджменту. Це власне й гальмує процес актуалізації спеціальних досліджень у менеджменті, стає вкрай складно скласти повну картину системного бачення професійної системи менеджменту. Але це дуже важливо для розвитку процесів професіоналізації менеджменту, особливо в частині підготовки управлінських кадрів. Професійні програми навчання управлінських кадрів не можуть бути ефективними, якщо вони не побудовані на основі результатів дослідження диференційованих і спеціалізованих форм процесу управлінської діяльності. Знання певних специфічних форм управлінської діяльності, їх структурне та функціональне наповнення, їх професійна адекватність майбутній посадовій позиції управлінця повинні повною мірою визначати модульні програми навчання. Об'єктивне просування за рівнями складності та функціональної спрямованості можливе тільки на базі стійких форм попередньої підготовки управлінського персоналу та їх результативної практичної діяльності на попередніх посадових позиціях. При цьому треба

пам'ятати про граничні рівні професійної компетенції управлінського персоналу, про їх інтелектуальні можливості до подальшого кар'єрного росту, вміння працювати в команді та швидко навчатися новим інноваційним технологіям менеджменту (табл. 3.1).

Система впровадження механізму професіоналізації менеджменту як базової умови для побудови в Україні механізму сталого економічного зростання є досить складним завданням без підтримки держави. Але необхідно розуміти, що система менеджменту є головним фактором переходу до інноваційної економіки, вона створює необхідні умови для розвитку науки, освіти, становлення «професійної людини», зростання професійних якостей нематеріальних активів, а також інтелектуального капіталу в українському бізнес-середовищі. Механізми професіоналізації управлінської діяльності мають бути інноваційними, оскільки вони є прикладом інтелектуальних систем соціально-економічного розвитку, що позиціонує їх такими, за яких співіснують механізми інноваційної взаємодії управлінської науки, системи консалтингу та інноваційної управлінської практики.

Основними специфічними елементами механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні є:

- система професійної орієнтації з функціонуванням суб'єктів діяльності – університетських шкіл менеджменту для учнів базової та повної середньої освіти (займаючись професійною орієнтацією молоді, школи менеджменту ЗВО створюють можливості для отримання базових знань із менеджменту учнями середніх шкіл);

- первинна професійна управлінська освіта у ЗВО (програми бакалаврів і магістрів), необхідна повна модернізація навчальних програм відповідно до нових вимог і компетенцій щодо інноваційного розвитку управлінської науки, аналітики й практики менеджменту;

## Факторна матриця управлінських навичок і компетенцій

Управлінські компетенції	Управлінські навички, які потрібні для розвитку професійної компетенції системи менеджменту
Традиційні управлінські уміння й професійні зв'язки для забезпечення економічної та організаційної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття управлінських рішень;</li> <li>- системний аналіз проблем;</li> <li>-забезпечення функціональної специфіки менеджменту;</li> <li>- performance management (менеджмент виконання);</li> <li>- проектний менеджмент;</li> <li>- збір і оброблення релевантної інформації;</li> <li>- об'єктивність оцінки управлінського процесу;</li> <li>- критичні точки розвитку;</li> <li>- технології використання методів менеджменту;</li> <li>- розроблення механізму відтворення чистого прибутку підприємства;</li> <li>-механізми ротації персоналу.</li> </ul>
Комунікаційні здібності роботи з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усні комунікації;</li> <li>- формування професійного іміджу;</li> <li>- презентаційні можливості;</li> <li>- зовнішній вигляд як приклад;</li> <li>- письмові комунікації;</li> <li>- фундаментальність професійних знань;</li> <li>- освіта й особистий професійний розвиток;</li> <li>- розуміння професійних проблем підлеглих;</li> <li>- здібність до персонального контролю та мотивації.</li> </ul>
Міжособистісна та групова ефективність керівника, розуміння важливості соціокультурних показників управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- етика й мораль;</li> <li>- професійна культура;</li> <li>- процес делегування повноважень;</li> <li>- дистанція управлінської влади;</li> <li>- функціональна робота в команді</li> </ul>

Примітка: Джерело [22]

– адаптовані та поглиблені форми професійного навчання діючих управлінських кадрів через систему корпоративних вищих шкіл менеджменту;

– створення й практичне використання законодавчої бази для розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні (прийняття Закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів»);

– діяльність і розвиток професійних асоціацій із менеджменту, а також спеціалізованих управлінських асоціацій професійних консультантів, викладачів і дослідників менеджменту, асоціації інтегрального менеджменту тощо; створення професійних кластерів професійного та інноваційного розвитку менеджменту.

Специфічною особливістю впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності є використання типових моделей для функціонування корпоративної вищої школи менеджменту в контексті короткострокового (Рис. 3.1) й довгострокового планування (Рис. 3.2). Бізнес-система представлена в простій формі, в якій логічне рішення формується на позиції існування бізнесу завдяки сукупності поставлених цілей. Діяльність бізнес-системи охоплює два основних елементи – вхід і вихід, а також їх взаємозв'язок, тобто процес.



**Рис. 3.1. Короткострокове планування для корпоративної вищої школи менеджменту [22].**

Механізм поділяється на дві підсистеми: цілі визначають політику та функції для управління діяльністю корпоративної школи менеджменту з метою досягнення визначених пріоритетних цілей; показники виконання – це зворотний зв'язок у процесі оцінки, за необхідності визначені цілі можуть

бути модифіковані для підтримки існування системи. Запропоновані системи можуть розглядатися окремо, але в тісній взаємодії для підтримки балансу системи з зовнішнім середовищем.

Дослідження механізму професіоналізації управлінської діяльності свідчать про необхідність створення державою системних умов для його практичного впровадження. Саме держава має бути зацікавлена, в першу чергу, в створенні базових елементів повноцінного розвитку професіоналізації управлінської діяльності, але вона є також реальним суб'єктом цієї діяльності, тому доцільно переглянути державницькі погляди та дії з позицій стратегічного розвитку країни.



**Рис. 3.2. Довгострокове планування для корпоративної вищої школи менеджменту [22].**

Важливо розглянути механізм впровадження діяльності корпоративної вищої школи менеджменту як із позицій організації процесу, так із позицій структурного, функціонального й методичного наповнення навчальних модулів. Досить швидко виявляється системна роль держави в створенні умов для ефективного розвитку процесів професіоналізації менеджменту та роль бізнесу не як спостерігача, а як активного учасника



цього процесу. Також специфічною особливістю є роль консалтингового бізнесу в процесах професіоналізації менеджменту. У цьому випадку необхідно висловити гіпотезу щодо майбутнього впливу системи консалтингового бізнесу на процеси професіоналізації менеджменту, який буде дедалі збільшуватися та наповнюватися інноваційним змістом системно-інтегрального значення.

### **3.2. Державне управління та соціально-економічний контекст впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності**

Формування системи державної політики проходить в досить складних соціально-економічних умовах розвитку сучасного українського суспільства. Старі й нові виклики щодо подальшої трансформації економіки та проведення необхідних соціальних реформ стикаються з досить низьким рівнем їх управлінського супроводу. Відсутність необхідної ресурсної бази реформ створює безліч нових ризиків, які значним чином деформують поняття ролі та відповідальності держави в проведенні реформаторського курсу. Ці обставини значним чином впливають на соціально-економічний контекст впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності. В таких умовах державне управління, як система механізмів реалізації державної політики, практично мало звертає увагу на розвиток тих сфер діяльності, які є визначальними не тільки для розвитку суспільства, але й його існування. Безумовно, проблеми розвитку українського суспільства, як цивілізованої європейської нації, потребують інноваційних форм реалізації державних програм. Інноваційний підхід до системи державного управління має на увазі пошук і створення ресурсної бази для системних змін, але в якості основної ідеї він пропонує створювати власноруч ресурсний потенціал на основі ефективної діяльності професійного складу управлінського персоналу. Якою б довгою не була міжнародна кредитна лінія, вона не стане ефективною без реального управлінського процесу, який повинен бути направлений на модернізацію,

ефективність і прибутковість вітчизняного сектору економіки. Міжнародна інвестиційна привабливість країни, регіону, галузі та окремого підприємства виникає тоді, коли ми самі готові інвестувати та відповідати за результативність цих інвестицій. Мотиваційна цінність процесу інвестування – це жорстка система управлінської відповідальності, обличчям якої є професійна спроможність управлінського персоналу забезпечити позитивний результат. Професійна вульгаризація управлінської діяльності починається з того моменту, коли за справу береться псевдопрофесійний управлінець, який свою діяльність починає з того, що вирішує як уникнути персональної відповідальності й не забути про свою вигоду. Будемо реалістами – змінити управлінський склад у системі державного управління в найближчі роки не вдасться, але його можна продумано скоротити, здібних навчити, а ефективних правильно мотивувати. Процеси професіоналізації менеджменту система державного управління має не тільки ініціювати й запропонувати суспільству ефективні механізми розвитку, а також вона сама повинна пройти через систему професійної управлінської оцінки.

Використання менеджменту в системі державного управління має свої особливості в порівнянні з менеджментом бізнес-організацій. Велика кількість суворих процедур, приписів, положень і рекомендацій, яким повинен слідувати державний управлінець, вносять багато коректив в операційну роботу [45]. Але зараз наше завдання не пов'язано з особливостями використання менеджменту саме в системі державного управління, а нас більше цікавлять можливості підтримки з боку державного управління процесів професіоналізації управлінської діяльності. Розглянемо цю проблему з позицій структурування інноваційного механізму професіоналізації менеджменту.

*Перше.* Необхідно звернути увагу на розроблення правових основ процесу професіоналізації управлінської діяльності. Реалізація цієї роботи, в першу чергу, пов'язана з розробленням проекту Закону України «Про

професійну підготовку управлінських кадрів». У концепцію цього проекту закону важливо закласти наступні основні положення:

- Професійний управлінський ресурс держави має стратегічне значення для розвитку країни, її соціально-економічної перспективи в системі цивілізованої світової спільноти.

- Народ України має право на гідну систему управління суспільними процесами з метою ефективного розвитку сталих механізмів безпеки, соціально-економічного зростання, розвитку науки й освіти, охорони здоров'я тощо.

- Розвиток управлінської діяльності повинен бути націлений на постійну та системну професійну підготовку управлінських кадрів із використанням сучасних інноваційних технологій навчання.

- Держава постійно та на пріоритетній основі підтримує та стимулює розвиток науково-освітніх організацій, які довели свою конкурентоспроможність на ринку надання послуг щодо професійного управлінського навчання інноваційного зразка.

- Створення національної інформаційної бази елітного корпусу професійних управлінців, дослідників професійної системи менеджменту, експертів, менеджмент-тренерів, викладачів ЗВО із управлінських дисциплін.

- Створення спеціального правового поля для діяльності професійних асоціацій із менеджменту, корпоративних вищих шкіл менеджменту, академій професійного менеджменту тощо. Заохочення бізнес-спільноти до взаємодії з такими організаціями, встановлення грантів, державних відзнак, рейтингів і форумів для кращих представників загального національного процесу професіоналізації управлінської діяльності.

- Створення умов для розвитку історично-суміжних із менеджментом галузей науки: економіки, соціології та психології. Формування наукового кластеру з цих наукових напрямків для забезпечення максимальної ефективності управлінських досліджень у системі «наука-аналітика (консалтинг) – практика» менеджменту.

- Розвиток процесів актуалізації управлінських знань для учнів старших класів загальноосвітніх шкіл і активної частини населення з метою підвищення управлінської грамотності та створення умов для ефективної дії механізмів соціокультурної політики держави.

- Заснування національних персональних стипендій і грантів для активних учасників процесу професіоналізації управлінської діяльності. Відкриття клубу номінантів національної премії «Управлінець року» з фіксацією суми грошової винагороди переможцю.

- Створення національного комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності, підпорядкований Кабінету Міністрів із безпосереднім підпорядкуванням прем'єр-міністру України.

*Друге.* Процес професіоналізації другого й третього рівнів є особливо важливим для загальної результативності процесу професіоналізації. Саме для цих рівнів потрібна державна стартова допомога, але широкий спектр подальшої професійної діяльності створені спеціалізовані організації повинні забезпечувати самі. Оскільки для таких спеціалізованих організацій потрібно формувати системно-інтегральний зв'язок науки, аналітики та практики управлінської діяльності, необхідно спочатку об'єднати первинні зусилля бізнес-спільноти й науково-експертного середовища. В чому тут, на наш погляд, полягає стартова допомога держави:

- Необхідно запуснути стартові механізми мотивації для майбутніх учасників процесу професіоналізації менеджменту. Зрозуміло, що кожен учасник цього процесу має своє розуміння подальшої діяльності та свою долю сумнівів щодо результативності такої роботи взагалі. Держава, через створений комітет із питань професіоналізації управлінської діяльності, може ініціювати широку грантову політику для учасників майбутньої корпоративної організації. При цьому отримання персональних міжнародних грантів створює певні можливості доступу до інноваційних технологій професійної підготовки управлінських кадрів західних університетських шкіл менеджменту.

- За ініціативою згаданого раніше комітету формується певний пакет податкових, кредитних, соціальних та інших пільг, які заохочують суб'єктів корпоративного процесу до активної співпраці. Важливим компонентом цієї роботи є створення умов для податкових канікул організаціям, наприклад, корпоративній вищій школі менеджменту, яка тільки починає свою діяльність.

- Організація системи стажування з грифом «державна підтримка» на базі відомих західних університетів, які культивують кращі зразки інноваційної підготовки управлінських кадрів. Стажування має бути спеціалізованим і предметним і саме там, де є фахівці з необхідної спеціалізації професійної системи менеджменту. Претенденти на стажування мають довести свої професійні знання та здібності до активних і складних форм професійного навчання.

- Активне залучення для участі в професійних форумах із менеджменту видатних політиків, бізнесменів, учених, діячів культури, церковних діячів, спортсменів, які своїм прикладом можуть довести необхідність ефективної управлінської складової в будь-якій сфері професійної діяльності.

- Розвиток концентрованих форм використання лідерського потенціалу. Мається на увазі така форма співпраці й навчання, коли відомого фахівця зі спеціалізованих проблем дослідження системи лідерства змінює реальний лідер у своїй професійній сфері. Така ситуація повторюється щодня протягом тижня, але щодня з іншими головними учасниками (фахівець із лідерства – реальний лідер). Такий формат можна назвати інноваційним навчанням практичному лідерству. В більшості випадків забезпечити організацію такого навчання без допомоги державних інституцій буває неможливо.

*Третє.* Разом зі створенням Державного комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності, на нашу думку, при комітеті необхідно також створити державну установу – Національний інститут

менеджменту. Діяльність цього інституту має бути взірцем не тільки науково-дослідного й практичного розвитку професійного менеджменту в країні, а й авторитетним експертом для системного визначення професійного рівня та результативності управлінської діяльності елітного кадрового складу менеджерів національного бізнес-середовища та системи державного управління.

*Четверте.* Організаційна стратегія діяльності Комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності полягає в створенні розширеної національної системи впровадження та розвитку професійного менеджменту інноваційного зразка (Рис. 3.3). Перед даним Комітетом стоїть практичне завдання, яке направлено на системне формування в країні суб'єктів процесу професіоналізації менеджменту. Важливо зрозуміти роль держави, яка через практичні кроки не тільки стимулює розвиток процесу, а й сама показує приклад використання інноваційних технологій у державному управлінні.



**Рис. 3.3. Модель державного управління процесом професіоналізації управлінської діяльності [22].**

Найкраща мотивація виникає тоді, коли всі учасники процесу розуміють системність дій держави, її реальні мотиви в розвитку важливих процесів, державницька позиція та стійка воля для досягнення поставленої мети. Зрозуміло, що скептичних точок зору в розвитку цієї ідеї може бути багато. Багатьом діючим управлінцям не хочеться знати про свою управлінську ефективність із різних причин, але одна причина є вбивчою силою та її неодмінно потрібно висловити й знати довгострокові наслідки. Втрачені традиції управлінського етосу (стійка основа високого рівня відповідальності та професійної культури), коренева система управлінського

професіоналізму не змогла дати нові пагони, необхідно висаджувати нову генерацію «управлінського матеріалу».

Саме з цією метою необхідно створити Державний комітет із питань професіоналізації управлінської діяльності як важливу дієву інституцію соціально-економічного реформування українського суспільства. Для більш глибокого розуміння проблеми скажемо так, що цей комітет набагато важливіший для розвитку України, ніж, наприклад, навіть антикорупційне бюро. Важливо говорити про професійну роботу саме тих державних інституцій, діяльність яких направлена на створення нових матеріальних, культурних і духовних цінностей, які, в свою чергу, є стійким фундаментом сучасного прогресу суспільства.

*П'яте.* Державне управління процесом професіоналізації управлінської діяльності має дотримуватися основних принципів, які значним чином, при їх виконанні, будуть визначати рівень ефективності цього процесу. Важливо, також, зазначити велику вірогідність системних збоїв у розвитку процесу професіоналізації, оскільки складові елементи визначеної моделі можуть знаходитися в різних фазах формування й розвитку. Необхідна буде досить професійна управлінська команда, яка зможе збалансувати процес і швидко вирішувати проблеми критичних точок. Основні принципи діяльності професійної управлінської команди Державного комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності можуть бути наступними.

### **Принцип 1. Інтегральне лідерство**

Система функціонування лідерства цілком залежить від якості процесів професіоналізації управлінської діяльності. Лідери організацій, володіючи індивідуальними талантами й баченням розвитку менеджменту, обов'язково повинні отримати професійне «огранування» щодо нової інтегральної якості управлінської роботи. Вони повинні розвивати свої нові можливості для досягнення результативності за допомогою здібностей до інноваційного навчання протягом усієї управлінської кар'єри. Лідерські



якості менеджера мають у своїй основі цілий комплекс управлінських компетенцій, які необхідно зрозуміти, освоїти та впровадити в свідомість підлеглих і членів управлінських команд. Вести за собою підлеглих або слідувати за ними, створюючи оперативний і професійний простір для розвитку та ініціатив, локального та стратегічного формування інтелектуального капіталу організації – це основні функціональні завдання лідера . Лідерство народжується та дає повноцінне живлення для інноваційного розвитку в умовах ефективного процесу професіоналізації менеджменту. Розвиток інтелектуалізації професійного менеджменту створює можливості для системно-інтегрального бачення розвитку управлінських процесів та інноваційних форм прийняття управлінських рішень.

## **Принцип 2. Пропорція централізації та децентралізації управління**

Якість і результативність адміністрування управлінської діяльності визначається можливістю лінійних керівників знайти оптимальну пропорцію централізації та децентралізації в здійсненні управлінського процесу в організації. Це означає, що так звана «оптимальність пропорції» визначається відповідно до розв'язуваної менеджментом проблеми в кожному конкретному випадку. Задати цю пропорцію на тривалий період можливо тільки в тому випадку, коли проблема результативності та якості управлінського рішення не приймається до уваги, а саме управлінське рішення не є результатом альтернативного вибору на основі систематизованої інформаційної бази. Треба також зазначити, що управлінський процес у цілому не може бути або повністю централізованим, або децентралізованим. Головне завдання менеджменту – це професійне почуття міри, почуття пропорції. Без цього немає в повному сенсі якості управлінського процесу. Менеджмент як соціально-економічне явище сучасного суспільства погано сприймає крайність позицій. Таке розуміння менеджменту передбачає постійне та систематизоване професійне

вдосконалення кадрів керівників. Емпіричний досвід і знання керівників мають значення, але далеко не визначальне. Але при цьому, треба зазначити, що навчання керівників повинно бути чітко структурованим і не носити риси загальноосвітньої властивості, а відрізнятися повною мірою професійним і практичним наповненням. Іншими словами, діючі кадри менеджменту, котрі вже мають первинну професійну освіту, повинні проходити в подальшому винятково професійну підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. Відповідно, ці навчальні заклади повинні оперувати кадрами викладачів-тренерів і навчально-методичною базою для просунутого навчання дорослих. Отже, в управлінській діяльності необхідно чітко розрізняти загальну освітню систему підготовки кадрів менеджменту (традиційні вищі навчальні заклади) та професійну систему навчання діючих управлінських кадрів, як правило тих, які вже довели свої здібності результативною практичною діяльністю. Якщо перша категорія, до певної міри, вирішує проблему кількісного наповнення підприємств управлінськими кадрами, то друга категорія визначає якість і результативність системи керівництва, а також стратегію загального соціально-економічного зростання економічної організації та суспільства в цілому.

Таким чином, у досягненні керівництвом організації «оптимальної пропорції» централізації та децентралізації управління ключову роль відіграють такі якості, як загальна освіченість і сучасні професійні знання керівника. Власне, й перше, й друге не є результатом емпіричного досвіду діяльності керівників. Сучасна управлінська діяльність вимагає професійної підготовки менеджерів, а тому необхідна ефективна система управлінської освіти та інноваційного професійного навчання практиків менеджменту.

### **Принцип 3. Процес делегування управлінських повноважень**

Адміністрування управлінського процесу передбачає концентрацію та делегування управлінських повноважень менеджментом організації. Природним у менеджменті є той факт, що влада лінійного управлінського персоналу повинна бути підкріплена певними управлінськими

повноваженнями. Без управлінських повноважень влада на підприємстві немає жодних істотних форм для реалізації. Влада й управлінські повноваження концентруються на рівні діяльності вищої управлінської ланки підприємства. Умовно кажучи, їх вища концентрація в системі виконавчої влади на підприємстві – перший лінійний керівник вищого рівня в ієрархічній піраміді управління. Первісна централізація управлінських повноважень у першій особи виконавчої влади в організації є процесом обов'язковим з точки зору персоніфікації управлінської відповідальності за прийняття управлінських рішень. Але з позиції необхідності виконання управлінського рішення, управлінські повноваження повинні делегуватися на нижчі рівні діяльності лінійних і функціональних керівників. Без цього стає неможливим власне процес виконання відповідних робіт і, отже, отримання певного результату. Тут треба зауважити, що вищий лінійний керівник разом із управлінськими повноваженнями не може передати на нижчі рівні системи керівництва свою відповідальність за результати діяльності. Він персоніфікує тільки свою спільну відповідальність у системі взаємовідносин зі своїми підлеглими. Отже ця «система взаємин» повинна мати контрольований характер і свій внутрішній механізм відповідальності. Жорсткість контролю залежить від ступеню централізації та децентралізації управлінського процесу, а внутрішній механізм відповідальності повинен бути завжди спрямований на досягнення результату в рамках поставлених цілей діяльності.

Відзначимо тут три основні аспекти, що визначають сутність адміністрування робіт лінійним управлінським персоналом. Перший аспект полягає в тому, що делегування управлінських повноважень вищим управлінським персоналом за скалярним ланцюгом управління економічною організацією виступає для середньої та нижчої ланки управління як можливість виконувати певну роботу та, як результат, вирішувати поставлені вищим керівництвом управлінські завдання. Відповідно якість делегування управлінських повноважень визначає результативність діяльності

менеджменту організації в цілому. Другий аспект визначає необхідність ефективної роботи каналів прямого та зворотного зв'язку з метою контролю діяльності підлеглих. Ця обставина в значній мірі визначає якість системи загальної та внутрішньої відповідальності управлінського персоналу організації. І, нарешті, третій аспект – делегування управлінських повноважень пов'язане з необхідністю реалізації влади в контексті процесів централізації та децентралізації. По суті, централізація виступає як делегування повноважень униз за скалярним ланцюгом управління на досить короткий проміжок часу зі застосуванням систем жорсткого тактичного контролю. З іншого боку, децентралізація – це передача управлінських повноважень на відносно тривалий період часу з визначенням умов самостійності та автономності об'єкта управління в позначеному часовому проміжку. Якість такої діяльності залежить від наявності в організації систем стратегічного контролю та механізму внутрішньої відповідальності з можливими важелями її юридичного оформлення. Разом із тим, сучасна управлінська діяльність у реальному режимі практичної роботи менеджменту завжди є результатом певної пропорції централізації та децентралізації управлінського процесу.

#### **Принцип 4. Рівні професійної компетенції**

Рівень розвитку наукових досліджень у менеджменті визначається якістю розроблення як загальнометодологічних, так і спеціалізованих проблем сучасної управлінської діяльності. Проблема спеціалізації в менеджменті є наріжним каменем розуміння та розвитку рівнів професійної компетенції управлінських кадрів. Очевидна точка зору, що менеджмент є комплексним і системним явищем соціально-економічного розвитку сучасного суспільства. Не заперечуючи цього факту, необхідно також відзначити наукову й практичну значимість спеціалізації в менеджменті. Саме спеціалізовані управлінські дослідження конкретизують характер управлінської діяльності, визначають критерії ефективності та зміст професійної підготовки управлінських кадрів. Іншими словами, ми говоримо

про рівні професійної компетенції як у науковому, так і практичному плані. В першу чергу, слід говорити про необхідність компетенції лінійного управлінського персоналу за рівнями ієрархічної структури економічної організації. Наприклад, компетенція керівників вищої, середньої та нижчої ланки управління організацією має суттєві відмінності. Для більшості керівників рівень їхньої найвищої компетенції обмежується посадами на нижчому та середньому рівнях управління організацією. Навіть їхня результативна робота на цих посадах не є достовірним фактом їх можливої ефективності на посадах вищого управлінського персоналу. Не обмежуючи такими судженнями можливість кар'єрного зростання управлінських кадрів, усе ж зазначимо, що межі професійної компетенції вимагають більш детального вивчення, оскільки професійна некомпетентність управлінських кадрів є чи не першим чинником низької результативності системи управління в цілому. Традиційно вважається, що професійна компетенція менеджменту обмежується середнім і нижчим рівнями виконавчої влади. Традиційно також систему менеджменту організації розглядають як підсистему мікроекономічної діяльності підприємства. На нашу думку, це вже давно не відповідає дійсності. По-перше, вищий управлінський персонал підприємства виступає в умовах корпоратизації економіки першим рівнем виконавчої влади, яка реалізує шляхом професійної управлінської діяльності волю та цілі корпоративних власників підприємства. По-друге, сучасні конкурентоспроможні організації є сьогодні, в більшості випадків, диверсифікованими структурами холдингового типу, що передбачає роботу менеджерів, особливо вищої ланки, на рівні розвитку макроекономічних систем.

Отже структурна компетенція управлінських кадрів визначається характером і змістом специфіки діяльності менеджерів за рівнями і низовим), а також їх результативністю в специфічному середовищі функціонування організації.

### **Принцип 5.Управлінська команда**

Сучасні проблеми економічної організації передбачають роботу професійної управлінської команди. Ця діяльність може бути ефективною лише в тому випадку, коли лідер команди володіє певними професійними якостями. Головною з цих якостей виступає вміння адмініструвати як процес створення, так і процес самої роботи управлінської команди. Треба зауважити, що кадрові можливості будь-якого лідера в формуванні управлінської команди завжди обмежені. Це пов'язано з тим, що можна назвати «дефіцитністю управлінських зірок», особливо в умовах командної роботи. В кращому випадку, доводиться задовольнятися середнім рівнем професійного вміння підлеглих і створенням умов для їх професійного зростання в процесі практичної роботи. Крім цього, дуже часто доводиться формувати управлінську команду, що називається, вже в процесі «бойових дій», проводячи ротацію та відбір. Однак час, який знадобиться для формування оптимального складу управлінської команди, повинен бути максимально скороченим. Інакше цей час може стати негативним фактором, який із самого початку знижує результативність роботи управлінської команди.

Відзначимо основні особливості формування управлінської команди з позицій адміністрування цього процесу:

1. Лідер управлінської команди повинен володіти граничним рівнем професійної компетенції за всіма напрямками діяльності команди;
2. Управлінська команда повинна бути структурована за рівнями лінійної підпорядкованості та функціональними службами організації;
3. За ключовими напрямками діяльності управлінської команди лідеру як координатору процесу адміністрування всіх робіт повинен безпосередньо підпорядковуватися тільки один член команди, що має певні лінійні або функціональні повноваження;
4. Необхідно чітко прописати структурно-функціональні права та обов'язки всіх членів управлінської команди;

5. Лідером управлінської команди повинен бути запропонований логічний ланцюг делегування повноважень і персоніфікації відповідальності в точках критичної активності менеджменту (це ті місця в організаційно-управлінській структурі, де виникають проблеми, які потребують втручання членів управлінської команди);

6. За кожним лінійним і функціональним напрямком діяльності організації в управлінській команді повинен бути фахівець, що знає цей напрямок краще інших членів команди, включаючи самого лідера;

7. В управлінській команді всі структурні ланки повинні працювати на загальну мету, поставлену перед командою її лідером. Сам лідер несе персональну відповідальність перед власниками та керівниками за досягнення поставлених цілей.

Разом із тим процес роботи управлінської команди містить безліч інших напрямків діяльності, які не стали предметом нашого дослідження. Ми в основному зосередили увагу на адміністративних функціях менеджменту, які, на нашу думку, складають кістяк управлінської діяльності менеджменту будь-якої організації. За результатами нашого дослідження адміністративних функцій менеджменту необхідно зробити деякі додаткові висновки.

1. Якщо говорити про спеціальні знання лінійного управлінського персоналу організації, то це є знання процесу адміністрування. Певною мірою знаннями процесу адміністрування повинні також володіти керівники функціональних служб підприємства, але питома вага цих знань у порівнянні з основним спектром діяльності певної функціональної служби відносно невелика.

2. Професійні дані та якість адміністративної діяльності вищого й середнього лінійного управлінського персоналу цілком визначає результативність усієї системи менеджменту організації. Це, в свою чергу, веде безпосередньо до досягнення соціально-економічної ефективності організації загалом.

Для подальшого вдосконалення практики керівництва сучасними організаціями необхідно продовжити фундаментальні дослідження різних аспектів адміністративної теорії та практики у взаємозв'язку з розвитком загальної професійної системи менеджменту. Важливим кроком для системи державного управління є системна участь держави в розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.

Враховуючи розглянуті в монографії методологічні проблеми розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні, запропонуємо системно-інтегральний механізм впровадження цієї діяльності, який має збалансований набір елементів, необхідну вертикаль управління, мережу державних інституцій, професійних асоціацій і центрів (Рис. 3.4).

Запровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності має певні обмеження, які необхідно враховувати в контексті проблем соціально-економічного розвитку країни.

*Перше.* Управлінська наука, як і будь-яка інша, має тривалий інкубаційний період і залежить від особистості вченого, його наукової школи, послідовників і учнів. Скоротити період народження наукової ідеї, яка може трансформуватися потім у наукову теорію та практичну концепцію, можна тільки за рахунок штучного підвищення її практичної цінності й результативності майбутнього інноваційного процесу з її впровадження. Іншими словами, наукова ідея може бути прогностичною, але механізм її практичного впровадження повинен мати конкретний бізнес-план із визначенням необхідної ресурсної бази, цільового призначення, очікуваного ефекту та системи управлінського супроводу. Таким чином реалізовувати механізм професіоналізації управлінської діяльності без визначень прорахованого бізнес-плану, особливо ресурсної бази, яка показує необхідну й достатню кількість і якість матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів, не може бути ефективним державним рішенням.





**Рис. 3.4. Механізм впровадження професіоналізації управлінської діяльності в Україні [22].**

Вихід із цієї складної ситуації може бути на основі надання університетам як науково-дослідним організаціям повної автономії для координації, в першу чергу, свого науково-дослідного, інноваційного та освітнього простору. Якщо університет як науково-інноваційний центр

розвитку суспільства немає автономії, тоді він немає нічого. Професійний менеджмент університету повинен вміти скористатися цією автономією та забезпечити свій розвиток без звичної системи державного патерналізму. Ефективність державного управління не в тому, що держава продовжує фінансово підтримувати університети, а в тому, що вона надає їм повну автономію та можливість довести свою ринкову дієздатність. Одна проблема – університети країни до цього абсолютно не готові, але їх і наше майбутнє має саме таку картину подальшого розвитку. Друга проблема – до цього не готова й сама держава. Такий стан необхідно змінювати шляхом інноваційної трансформації існуючої системи державного управління.

*Друге.* Управлінський процес щодо забезпечення впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності повинен мати мотиваційне підґрунтя. Без мотивації всіх учасників управлінського процесу впровадження не буде мати позитивного результату. Зрозуміло, що базовою тут є матеріальна мотивація, але не менше потрібна професійна мотивація, яка створює інноваційний простір для розвитку та задоволення професійних і інтелектуальних потреб фахівців високого рівня. Ефективний керівник високопрофесійного колективу не обмежує простір розвитку підлеглих, а навпаки, його створює та розширює з метою досягнення додаткового ефекту організаційної синергії, який є аналогом синергетичного ефекту менеджменту. На нашу думку, проблема розроблення мотиваційного механізму не може бути пов'язаною лише з матеріальною (фінансовою) винагородою управлінських кадрів, важливим чинником тут є розгляд співвідношення «результат – винагорода» або «рівень результату – рівень винагороди». Мотиваційний механізм у менеджменті не може бути механізмом благодійності. Необхідна адекватна заробітна плата з точки зору планової та досягнутої результативності. Професійна підготовка та потенціал компетентності має свою цінність, але основою визначення рівня винагороди управлінських кадрів є тільки результативність і стратегічне зростання економічної організації. Впровадження механізму професіоналізації

управлінської діяльності є процесним явищем, що потребує постійного розширеного відтворення процесу на основі системної мотивації всіх учасників. Стратегічним орієнтиром завершеності повного циклу дії механізму професіоналізації є поява конкурентоспроможного управлінського капіталу. Стратегія професійної підготовки управлінських кадрів в Україні є стратегією підготовки конкурентоспроможного управлінського капіталу, мотиваційно оціненого й максимально орієнтованого в своїй діяльності на досягнення позитивного соціально-економічного результату. Така філософія підготовки та практичної діяльності управлінських кадрів в Україні майже відсутня, але її, в межах дії механізму професіоналізації, необхідно активно впроваджувати.

*Третє.* Державне регулювання практичного впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності потребує глибокого розуміння необхідності цього процесу та підтримки всіма членами суспільства. Розвиток професіоналізації завжди пов'язаний із фундаментальним вивченням професії, практичною апробацією отриманих знань, необхідністю постійного відслідковування інноваційних тенденцій розвитку професії тощо. На це йде досить багато часу, й повинна бути впевненість у тому, що ці фундаментальні знання потрібні суспільству, що ці знання дають їх володарю можливість професією забезпечувати потреби життя та якісний розвиток. Професійна спеціалізація, яка спрямовує всі зусилля людини на фундаментальне знання окремих напрямків професії, робить її вразливою щодо можливостей знайти роботу в період значних змін і криз у розвитку суспільства. Тому якісна професіоналізація має пряме відношення до сталого економічного зростання суспільства, коли існує певна довіра між людьми в обміні якісного результату однієї професійної діяльності на іншу, яка також надає суспільству якісний продукт для обміну. Важливим тут є те, що професіоналізація управлінської діяльності створює дилему для керівника – професійне та результативне виконання управлінських обов'язків або зміна сфери діяльності, в якій також треба бути професіоналом. Таким чином,

система державного регулювання практичного впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності має підтримувати в суспільстві позитивний інтерес до професіоналізації як такої, а до управлінської професіоналізації необхідна особлива увага, оскільки її відсутність створює в розвитку суспільства найбільше проблем.

*Четверте.* Регулятивні процеси державного впливу на розвиток професіоналізації управлінської діяльності необхідно також спрямувати на актуалізацію професійних якостей управлінця, які не можуть бути не самого вищого ґатунку. Професія управлінця, менеджера, керівника повинна бути зрозумілою, мати свої професійні форми розвитку, соціокультурні орієнтири, систему обов'язків, прав і відповідальності. Основу розуміння управлінської професії дає первинна управлінська освіта, яку надають вищі навчальні заклади. Але сьогодні повного професійного розуміння основних принципів підготовки фахівців із менеджменту не існує. Сама по собі наявність державних стандартів управлінської освіти ще не є запорукою її якості. Важливим є те, що викладачі розуміють і пропонують у матеріалах різних навчальних управлінських курсів. Наприклад, тематика випускних бакалаврських чи магістерських робіт за напрямом «Менеджмент» не може бути іншою, ніж управлінською. Це також стосується переліку запитань тестів і випускних іспитів. У студентів і випускників створюється враження, що менеджмент – це комплекс проблем різних навчальних дисциплін, у яких управлінська складова знаходиться не на першому місці. Відповідь для вирішення цих проблем може дати управлінська наука, яку держава має підтримати та створити довгострокові програми її розвитку.

*П'яте.* Створення державних інституцій, таких як Державний комітет із питань професіоналізації управлінської діяльності та Національний інститут менеджменту, потребує, зрозуміло, певних бюджетних витрат, які сьогодні держава не може собі дозволити. Розуміння необхідності є, але фінансові ресурси бюджету досить обмежені. Пропонується створити Фонд підтримки професіоналізації управлінської діяльності, менеджмент якого

повинен навчитися співпрацювати з національною та міжнародною бізнес-спільнотою, яка зацікавлена в соціально-економічному розвитку країни. Основою діяльності цього фонду повинні стати не благодійність як така, а взаємні бізнес-інтереси його учасників. Пошук партнерів, інноваційних і інвестиційних проектів, створення мережі дочірніх підприємств фонду, консультативна управлінська діяльність, розвиток освітніх програм і програм другого й третього рівнів професіоналізації управлінської діяльності тощо – це основні напрямки діяльності Фонду. В таких умовах Фонд допомагає державі створити й підтримувати необхідні інституції задля досягнення високої ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності.

*Шосте.* Державне регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності необхідно розглядати більше як систему законодавчої підтримки, яка дозволить активізувати професійні ресурси для розвитку цієї діяльності. Наприклад, корпоративна вища школа менеджменту при університеті не є структурою, яка існує за рахунок бюджету університету, а навпаки, вона в результаті своєї діяльності може підтримувати університет, створювати та фінансувати додаткові інноваційні проекти в тих сферах, які не є основним напрямом діяльності школи. Але й держава не повинна розглядати вищу школу менеджменту як підприємство з надприбутковим бізнесом.

*Сьоме.* Державний вплив через систему законодавчого регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності відповідає завданням і можливостям сьогоденного стану держави. Реалізація механізму професіоналізації управлінської діяльності створює нові можливості розвитку держави та суспільства, а не лягає додатковим тягарем державних бюджетних витрат. Завдання щодо активізації процесів професіоналізації управлінської діяльності можуть стати першочерговим чинником розвитку системи бізнесу, який уже зараз може розглядати процеси професіоналізації менеджменту як вигідне короткострокове й довгострокове інвестування. Необхідно запуснути механізми взаємодії науки, аналітики й практики та

поступово рухатись у бік системно-інтегральних стадій цієї взаємодії, коли учасники формують і досягають свої бізнес-інтереси та сприяють інноваційному розвитку своїх партнерів. Усе це впливає та формує новий стиль національного бізнесу, світову репутацію держави, інноваційний характер розвитку суспільства, створює позитивний імідж країни, з якою важливо та корисно співпрацювати.

## ВИСНОВКИ

Проблеми методології професіоналізації управлінської діяльності є важливим напрямом розвитку державної політики. Визначені основні критичні точки розвитку цього процесу в Україні. Обґрунтована необхідність специфічних дій держави для покращення соціально-економічних умов розвитку професіоналізації управлінської діяльності.

У процесі роботи ми визначили системні категорії та поняття управлінської сфери діяльності, які уточнюють характер і специфіку розвитку управлінської науки, аналітики та практики. Розглянута необхідність використання управлінської термінології, яка дає можливість точніше розуміти розвиток управлінських процесів. Запропоноване визначення менеджменту як системного явища, яке включає три основні особливості менеджменту:

1. Система керівництва економічною організацією;
2. З метою отримання соціально-економічної результативності діяльності;
3. Діяльність проводиться в межах існуючого законодавства.

Проведено дослідження структурних компонентів управлінського процесу, які менеджмент повинен враховувати при здійсненні управлінських дій для результативного досягнення поставлених цілей. Приведені порівняльні характеристики поглядів на розвиток професійного менеджменту відомих фахівців (гуру) менеджменту, в яких відображені основні базові принципи менеджменту: професіоналізм, системність, результативність, інтелектуальність, відповідальність, стратегічне мислення, інноваційний підхід, креативність, пріоритет суб'єктно-об'єктної взаємодії. Формування категоріального апарату створює наукове підґрунтя розвитку професійної

системи менеджменту, розвиток якої прямо визначає ефективність системи державного управління.

Описано, що професійна система менеджменту сформувалась і продовжує змінюватися в результаті дії певних соціально-економічних умов, які визначаються як історичні передумови становлення сучасної системи менеджменту. До цих умов відносяться:

1. Ринковий механізм господарювання;
2. Індустріальний спосіб організації виробництва;
3. Корпоратизація економіки;
4. Формування систем конкурентоспроможності інтелектуального капіталу економічних організацій.

Розвивається думка про те, що розвиток професійної системи менеджменту пов'язаний із дією історичних передумов, які були характерні для більшості економічно розвинутих країн період кінця XIX – початку XX століття. Менеджмент є продуктом епохи модерну, тобто XX століття. Інноваційна динаміка розвитку професійної системи менеджменту вказує на новий революційний період – це постмодерн, який повертає менеджмент у його лоно – первинну взаємодію виключно людей у процесі професійної та творчої співпраці. Менеджмент формує системи конкурентоспроможного інтелектуального капіталу та його провідної ланки – управлінського капіталу. Описана виняткова роль держави в підтримці та подальшому розвитку цих інноваційних процесів і в формуванні нової парадигми державного управління.

Розглянуто механізм професіоналізації управлінської діяльності та виявлені його структурні елементи, що включають операційну послідовність його практичного впровадження. Пропонується характеристика кожного елемента механізму: мета, завдання, процедури, критерії оцінки, учасники, ресурси, методи та інструменти впливу, система контролю та правове забезпечення. Визначається структурно-логічна схема взаємодії основних компонентів механізму професіоналізації менеджменту (наука, аналітика,



практика) в поєднанні з трьома навчальними рівнями процесу професіоналізації управлінської діяльності (управлінська освіта, адаптаційне навчання, професійно-іміджева підготовка). Зроблений висновок щодо ролі держави як гаранта ефективної підготовки та впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності.

Проблеми методології професіоналізації управлінської діяльності є важливим напрямом розвитку державної політики. Визначені основні критичні точки розвитку цього процесу в Україні. Обґрунтована необхідність специфічних дій держави для покращення соціально-економічних умов розвитку професіоналізації управлінської діяльності. Доповнена характеристика специфіки управлінської праці та сучасного статусу менеджера в системі економічної організації. Виявлені базові чинники впливу держави на розвиток управлінської науки та освіти, професійного управлінського навчання, системи взаємодії «наука – освіта – бізнес». Доведена пріоритетність розвитку управлінської науки як генератора управлінських інновацій для подальшого реформування та розвитку економіки країни.

Описана системна методика комплексної оцінки ефективності професіоналізації управлінської діяльності. Визначені показники професійної діяльності управлінських кадрів, які пропонуються до використання для національного й регіонального рівнів – синергетичний ефект, для окремих економічних організацій – обсяг чистого прибутку й механізм його розширеного відтворення, для визначення потенціалу професійної компетенції підготовки викладацьких, управлінських кадрів і експертів із менеджменту – індекс ПУД (професіоналізації управлінської діяльності). Доводиться позиція, що кількісні показники професіоналізації управлінської діяльності обов'язково доповнюються якісними характеристиками, які разом складають методіку оцінки ефективності управлінських кадрів.

Запропонована методологія професіоналізації управлінської діяльності визначає головний пріоритет державної політики – це системна професійна

підготовка управлінських кадрів протягом всієї управлінської кар'єри. Методологічна оцінка управлінського потенціалу та розроблення механізмів його розвитку й практичного впровадження створює імунітет держави щодо кризових явищ і відкриває двері для інноваційного розвитку й суспільного прогресу.

Доводиться необхідність пріоритетного впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності як важливого чинника в системі соціально-економічного реформування суспільства. Визначена специфіка впровадження механізму професіоналізації, яка пов'язана, в першу чергу, з відсутністю в Україні другого й третього рівнів підготовки управлінських кадрів, а також форм розвитку системно-інтегральних стадій взаємодії науки, аналітики та практики. Запропонована факторна матриця управлінських навичок і компетенцій, яка визначає характер і особливості сучасної професійної підготовки управлінських кадрів. Розроблені та структуровані елементи впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності. Визначені першочергові дії держави щодо впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

Доводиться визначальна роль держави в розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності. Запропонований системно інтегральний механізм впровадження професіоналізації управлінської діяльності та надана пропозиція зі створення Державного комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності. Наведені структуровані дослідження процесу впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності, що дозволило сформулювати план дій щодо необхідності активізації зусиль усіх сторін процесу для швидкого впровадження цього механізму. Зроблений акцент на важливості існування в складі комітету Національного інституту менеджменту та Національної ради з питань розвитку управлінського потенціалу. Встановлена роль професійних асоціацій, які ефективно сформують професійну менеджмент-спільноту й

практично визначать роль управлінської еліти в повноцінному та цивілізованому розвитку сучасного суспільства

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд. – Київ. : Знання-Прес, 2006. – 876 с. – (Европейский менеджмент).
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Перев. с англ. под ред. С. М. Мордовина. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
3. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / Пер. з англ. За наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
4. Бадрак В. В. Стратегия выдающихся личностей (учебник для каждого). – Харьков. : Фолио, 2011. – 380 с.
5. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями. Пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронов. – Best Business Books, 2010. – 419 с.
6. Болховер Д., Брэди К. Футбол как модель бизнеса изнутри. Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
7. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – Київ. : Вид-во Соломії Павличенко «Основи», 2001. – 349 с.
8. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування. Пер. з англ.; За наук. ред. канд. економ. наук І. В. Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.
9. Гріффітс А., Уолл С. Економіка для бізнесу та менеджменту. Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 944 с.
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2014. 368 с.
12. Захарченко В. И., Меркулов Н. Н., Ширяева Л. В. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: монография. – Одесса: «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.
13. Ісаєв О.П. Професіоналізація управлінської діяльності в промисловості: теорія, методологія, реалізація. – 2019. – 396 с.
14. Інноваційний потенціал України: монографія. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко, В. М. Костюченко, Л. П. Кудирко [та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 592 с.
15. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
16. Кірдіна О. Г. Нові технології забезпечення професіоналізму менеджерів в умовах інноваційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 267-270.
17. Клименюк М. М., Бай С. І., Безус А. М. До питання вибору напрямку розвитку теорії менеджменту. *Науково-фаховий журнал «Економіка та держава»*. 2017. № 5. С.10-13
18. Кононюк А. Е. Университет мирового класса. *Концепция развития науки и совершенствования высшего образования и начала ее реализации. Научно-учебно-методическое обеспечение высшего образования и науки XXI века.* – Київ. : Освіта України, 2011. – 140 с.
19. Коппін А., Берратт Д. Менеджмент на всі часи: Приклади успішного менеджменту з історії Великобританії: від Кромвеля до наших днів. Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 288 с.
20. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

21. Кузнецов, Э. А. Професіоналізація менеджменту як фактор формування механізму стійкого економічного розвитку в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2015. – 2(1/3), С. 64–69. <https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.1/3.179075>

22. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія, – Херсон. : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

23. Кузнецов Е. А. Проблемы внедрения системы качественной оценки высшего образования на примере Эстонии : [Електронний ресурс]. *Економіка : реалії часу*. 2015. – № 2 (18). – С. 231–235. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/231-235.pdf>.

24. Кузнецов Э. А. Корпоративные системы как объект исследования управленческой науки. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. – Луганськ. – 2001. – № 8 (42). – С. 28–34.

25. Кузнецов Э. А. Инновационная роль университета в системе развития лидерства и профессионализации управленческой деятельности в Украине : [моногр.]. – Одеса. : Прес-кур'єр, 2015. – 106 с.

26. Кузнецов Э.А. Инновационный механизм развития управленческого капитала. Матеріали 65-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова ; 25-29 листопада 2014 р. – Одеса : «Астропринт», 2014. – С. 218–220.

27. Кузнецов Э.А. Историко-экономическая эвристика (теоретико методологические проблемы) : [моногр.]. – 2-е изд., доп. – Одесса. : Наука и техника, 2011. – С. 103–118.

28. Кузнецов Э.А. Інноваційна роль університету в системі розвитку лідерства та професіоналізації управлінської діяльності в Україні. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи та VI Міжнародного круглого столу*

*«Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів ; 29-30 квітня 2015 р. – Одеса, 2015. – С.40-41.*

29. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента : идентификация научных трактовок и практических подходов. Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. – Т. 2. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – С. 176–202.

30. Кузнецов Э. А. Корпоративная природа менеджмента : эволюция и организационно-правовая динамика. Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – Т. 3. – С. 548–578.

31. Кузнецов Э. А. Междисциплинарно-инновационные проблемы истории экономики и менеджмента : [моногр.] / Н. А. Уперенко, Э. А. Кузнецов. – Одесса : Наука и техника, 2015. – С. 109-175.

32. Кузнецов Э. А. Менеджмент-образование в Украине : системный подход : [моногр.]. – Одесса. : Наука и техника, 2005. – С. 5-28.

33. Кузнецов Э. А. Методические и методологические основы исследования качественного состава управленческого потенциала предприятия : [Электронный ресурс]. *Економіка: реалії часу* : наук. журн. – 2015. – № 1 (17). – С. 272–276. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No4/84-88.pdf>.

34. Кузнецов Э. А. Профессионализация менеджмента как фактор формирования механизма устойчивого экономического развития в Украине. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління :наук. праці.* – Одеса. : Наука і техніка, 2015. – Т. 2. – Вип. 1/3. – С. 64–69.

35. Кузнецов Е.А. Професіоналізація управлінської діяльності: система, механізм та інноваційна динаміка. Монографія. – Одеса: Наука і техніка, 2015. – 368 с.

36. Кузнецов Э. А. Современное управленческое исследование: интегральные признаки и формат системных ограничений. *Вісник*

Хмельницького національного університету : серія «Економічні науки». – 2015. – Том 2. – № 3. – С. 43–49.

37. Кузнецов Э. А. Тектология А. А. Богданова и современная актуализация менеджмента : [Електронний ресурс]. *Економіка : реалії часу*. – 2015. – № 3 (19). – С. 153–158. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/231-235.pdf>.

38. Кузнецов Е. А. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. – Херсон, 2015. – №14 (3). – С. 75–83.

39. Кулик Ю. Є. Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. С. 63-68.

40. Левинсон Г. Ассесмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. Пер. с англ. – Харьков.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2011. – 424 с.

41. Максвелл, Дж. Лидер на 360 градусов / Дж. Максвелл; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Минск: Попурри, 2014. – 384 с.

42. Максвелл Дж. С. Шеф и его команда. URL: <http://i.booksgid.com/web/online/20587>

43. Макстон Г., Рандерс Й. У пошуках доброботу. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Київ. : Пабулум, 2017. 320 с.

44. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. № 4 (04). С. 176-182. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4\\_2016/37.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf)

45. Науменко Р. А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід до оцінювання керівного персоналу в системі державної служби. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL:[http://el-zbirndu.at.ua/2018\\_2/35.pdf](http://el-zbirndu.at.ua/2018_2/35.pdf)



46. Турецкий О. А. Социальный капитал и рынок труда: монография. – Одесса. : Феникс, 2011. – 240 с.
47. Ушенко Н.В. Професіоналізація управлінської діяльності: підхід з позицій теорій лідерства. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності: зб. наук. праць*. ДонДУУ, – Маріуполь: ДонДУУ, 2015. – Т. XVI. – 279 с. – (Сер. Економіка; вип. 295). – С. 52-62.
48. Хэмел Г., при участии Брига Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Виталий Мишучков. – Бест Бизнес Букс, 2013. – 276 с.
49. Чим приваблюють керівні посади пошукачів? URL: <https://kiev.hh.ua/article/24606>
50. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком); пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск: Попурри, 2014. – 512 с.
51. Kuznietsov E. A. Improvement of the management professionalization mechanism in Ukraine. *Економічний вісник університету. Збірка наукових праць учених і аспірантів*. – Переяслав-Хмельницький, 2015. – Випуск 27/1. – С. 112-116.
52. Assessment in accounting: concept and tools: Scientific monograph. O.Fomina (Ed.). Estonia, Tallin: Scientific Route, 2018. 200 p
53. Chester Barnard Organisational-Management Code for the 21st Century. 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/304105979\\_Chester\\_Barnard\\_Organisational-Management\\_Code\\_for\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/304105979_Chester_Barnard_Organisational-Management_Code_for_the_21st_Century)
54. Bostworth D., Davies R. and Wilson R. (2002). Managerial Qualifications and Organisational P
55. Boyatzis R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York, John Wiley & Sons.
56. Drucker P. (1977). An Introductory View of Management. New York: Harper's College Press. 588 p.
57. Drucker Peter F. Peter Drucker on the Profession of Management. Harvard Business Review Press. 2003. 224 p.

58. Drucker Peter F. *The Practice of Management*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2012. 354 p.
59. Khmurova V., Gorlatova O. Business environment of education and scientific activity. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2016. № 6 (110). С. 124-136.
60. Kuznietsov E. A. Improvement of the management professionalization mechanism in Ukraine. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : наук. праці*. – Одеса : Наука і техніка, 2014. – Т. 1. – Вип. 2/2. – С. 40–49.
61. Emiliani M. L., Improving Management Education. *Quality Assurance in Education*. – 2015. – Vol. 14 (4). – Pp. 363-384
62. Hallows K., Short-term Study Abroad : a Transformational Approach to Global Business Education. *Journal of International Education in Business*. – 2011. – Vol. 4 (2). – Pp. 88-111
63. Kornai Ya. (2012). Razmyshleniya o kapitalizme [Reflections on capitalism].
64. Mintzberg H., Reality Programming for MBAs. – 2002. – Pp. 1-3. – available at: [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)
65. Myrsiades L., Looking to Lead : a Case in Designing Executive Education from the Inside. *Journal o Management Development*. – 2014. – Vol. 20 (9). – Pp. 795-812
66. Peter Ferdinand Drucker, Joseph A. Maciariello *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 429 p.
67. Tempest K. S. S., From Crisis to Purpose. *Journal of Management Development*. – 2009. – Vol. 28 (8). – Pp. 700-710
68. Vicere A., The Changing Paradigm for Executive Development. *Journal of Management Development*. – 2014. – Vol. 10 (3). – Pp. 44-47



## РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова Одеська державна академія будівництва та архітектури

Таблиця 1

Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості (студенти)

Критерій / Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Заг. бал
1 Стратегічне управління	8	11	9	9	2	8	12	12	13	10	12	10	12	7	12	7	12	12	13	12	14	11	8	10	10	8	9	10	11	7	11	10,06
2 Маркетинг	9	10	11	10	4	9	13	11	7	13	14	11	8	12	13	14	11	14	11	10	14	14	10	12	14	12	12	15	12	12	10	11,35
3 Фінанси	7	5	8	11	12	14	9	10	8	11	8	7	9	11	11	13	13	8	6	9	15	13	9	9	9	13	11	3	4	11	14	9,71
4 Інноваційний менеджмент	12	13	6	8	13	5	11	13	10	6	11	13	11	6	0	11	4	5	5	13	11	7	11	15	6	11	4	11	13	4	5	8,84
5 Управлінське дослідження	4	3	3	2	5	3	3	1	2	3	5	5	5	4	0	6	5	4	3	4	10	6	2	4	5	2	3	4	10	3	4	3,97
6 Економіка інновацій	6	6	5	1	6	4	4	7	6	5	7	6	4	10	0	5	2	2	4	3	13	2	12	8	2	7	7	5	2	5	6	5,23
7 Професіоналізація управлінської діяльності	3	8	4	13	11	1	2	3	3	1	6	2	1	3	0	4	3	6	7	2	9	3	6	3	1	14	2	12	14	2	1	4,84
8 Операційний менеджмент	10	9	7	5	1	10	6	9	9	8	1	12	10	8	9	10	6	3	12	11	14	10	3	11	12	10	10	7	9	10	12	8,52
9 Інформаційні технології	2	7	10	4	10	6	7	4	5	2	2	4	3	5	0	0	7	13	9	1	0	4	13	1	7	6	8	6	3	9	7	5,32
10 Економіка (мікро- і макроекономіка)	13	4	13	14	7	11	8	8	14	12	10	8	14	13	10	9	8	9	8	8	15	9	14	5	15	3	15	2	8	8	15	10,00
11 Менеджмент	15	15	15	6	15	13	15	15	12	15	15	15	15	15	15	15	15	11	15	15	15	15	15	13	13	15	14	14	15	15	13	14,16
12 Проектний менеджмент	14	14	14	15	14	15	14	14	15	14	13	14	13	14	14	12	14	15	14	14	14	12	5	14	11	9	13	13	5	14	8	12,84
13 Управлінський капітал	11	2	2	3	9	12	1	6	4	7	3	3	6	2	0	0	10	7	2	7	8	5	4	6	4	5	5	8	6	6	2	5,03
14 Управління конкурентоспроможністю організації	5	12	12	12	8	7	10	5	11	9	9	9	7	9	0	8	9	10	10	6	12	8	7	2	8	4	6	9	7	13	9	8,16
15 Історія управлінської думки	1	1	1	7	3	2	5	2	1	4	4	1	2	1	8	3	1	1	1	5	8	1	1	7	3	1	1	1	1	1	3	2,65

Таблиця 2

## Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості (викладачі)

	Критерій / Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Заг. бал
1	Стратегічне управління	13	6	6	9	14	8	4	10	9	8	9	8	13	12	13	9	13	12	10	14	15	15	9	13	14	14	5	4	4	4	14	10,03
2	Маркетинг	14	11	11	13	13	11	12	8	13	13	5	12	12	5	9	12	9	9	11	11	15	13	8	15	15	5	14	13	14	14	15	11,45
3	Фінанси	7	12	12	2	12	12	15	1	14	14	3	13	2	6	10	13	10	14	14	9	15	10	7	2	9	1	13	11	11	11	10	9,52
4	Інноваційний менеджмент	11	5	7	8	7	10	11	13	8	7	7	7	8	11	8	10	8	4	9	8	15	14	12	8	1	9	6	6	6	6	6	8,26
5	Управлінське дослідження	1	4	2	6	6	1	3	3	5	6	8	5	5	14	5	1	5	3	6	3	15	6	6	12	7	7	1	2	2	2	5	5,06
6	Економіка інновацій	6	3	8	4	5	9	10	7	7	5	10	3	4	4	3	11	3	1	8	2	15	1	10	4	6	3	7	10	10	10	8	6,35
7	Професіоналізація управлінської діяльності	8	8	15	5	3	2	2	2	4	9	11	4	3	3	2	4	2	2	5	6	15	4	4	9	5	13	2	3	3	3	12	5,58
8	Операційний менеджмент	12	13	13	10	10	13	7	14	10	10	1	11	10	10	12	7	12	11	4	13	15	7	13	10	11	10	9	5	5	5	4	9,58
9	Інформаційні технології	5	7	10	1	4	5	6	9	12	11	6	2	6	1	7	8	7	8	13	5	15	12	11	6	10	8	4	12	12	12	7	7,81
10	Економіка (мікро- і макроекономіка)	4	14	9	14	9	6	14	12	15	15	12	15	15	7	15	15	15	15	15	12	15	3	1	5	12	6	15	15	15	15	11	11,65
11	Менеджмент	15	15	3	15	15	15	8	15	11	4	15	14	14	15	14	14	14	13	12	15	15	9	15	14	2	15	12	8	8	8	13	12,10
12	Проектний менеджмент	10	2	5	12	11	14	13	6	6	3	2	9	11	8	11	6	11	10	2	10	15	8	14	11	13	12	3	7	7	7	2	8,42
13	Управлінський капітал	9	9	4	7	2	3	1	5	3	1	13	6	1	13	6	5	6	6	3	7	15	11	5	3	4	4	8	9	9	9	3	6,13
14	Управління конкурентоспроможністю організації	3	1	14	3	8	7	9	11	2	1	14	10	7	9	4	2	4	7	7	4	15	5	3	7	3	11	11	14	14	14	9	7,52
15	Історія управлінської думки	2	10	1	11	1	4	5	4	1	12	4	1	9	2	1	3	1	5	1	1	15	2	2	1	8	2	10	1	1	1	1	3,97

Таблиця 3

## Ранжування компетенцій за ступенем важливості (викладачі)

Критерій / Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Заг. бал
1 Стратегічне мислення	15	3	3	15	15	15	15	15	15	15	12	11	15	15	15	11	13	12	14	15	13	13	1	7	4	7	15	1	13	15	9	11,52
2 Дослідницькі навички	5	13	13	2	10	4	6	6	8	3	11	12	14	13	13	10	11	11	3	11	5	15	11	6	14	6	11	4	3	14	2	8,71
3 Лідерські якості	14	7	7	7	2	14	10	10	1	7	7	6	3	5	5	9	15	10	13	12	9	12	12	14	3	5	13	15	15	1	12	8,87
4 Креативність	6	1	1	12	9	5	7	7	9	8	6	7	10	4	4	3	2	9	9	2	8	14	10	5	10	9	14	6	14	2	6	7,06
5 Критичне мислення	2	10	10	1	6	3	9	9	13	13	10	5	11	11	11	8	8	8	7	10	2	3	9	11	9	1	12	5	10	3	4	7,55
6 Інноваційне мислення	7	2	2	11	7	2	14	14	14	14	5	4	9	6	10	12	6	7	6	9	12	2	3	2	11	14	3	14	9	4	8	7,84
7 Навички прийняття управлінських рішень	8	6	6	14	8	9	2	2	2	1	4	3	12	12	13	14	5	11	8	11	11	6	8	12	15	10	12	8	5	13	8,48	
8 Робота в команді	13	15	15	13	11	13	1	1	10	4	3	9	8	8	8	2	1	6	12	7	7	1	5	13	5	10	9	11	7	6	7	7,77
9 Функціональна підготовка (по функціям менеджменту)	11	5	5	3	3	11	3	3	11	11	9	8	4	7	7	15	9	15	10	6	1	10	4	10	13	11	6	7	5	7	11	7,77
10 Використання інструментарію менеджменту (методи менеджменту)	10	4	4	4	5	10	13	13	12	12	13	14	13	14	14	14	10	14	5	14	4	6	2	4	7	12	5	13	6	11	10	9,42
11 Комунікаційні навички	12	14	14	10	14	12	5	5	6	5	2	10	7	10	6	7	12	3	15	13	14	5	8	12	6	8	4	9	12	10	14	9,16
12 Психологічні навички у роботі з людським капіталом організації	4	12	12	9	12	7	12	12	5	6	1	13	2	9	9	5	7	2	8	5	15	4	7	1	2	4	7	8	4	9	15	7,35
13 Володіння професійною управлінською мовою	3	11	11	8	13	6	8	8	7	10	14	15	1	3	1	1	5	1	4	1	10	9	14	3	1	3	8	10	2	8	5	6,58
14 Підприємницькі здібності	9	9	9	6	1	8	11	11	3	9	8	2	6	2	3	6	3	13	2	4	6	8	13	15	15	13	2	2	11	12	1	7,19
15 Галузеве мислення	1	8	8	5	4	1	4	4	4	2	15	1	5	1	2	4	4	4	1	3	3	7	15	9	8	2	1	3	1	13	3	4,71

Таблиця 4

## Ранжування компетенцій за ступенем важливості (студенти)

	Критерій / Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Заг. бал
1	Стратегічне мислення	12	8	4	12	14	4	12	11	2	14	6	11	12	10	13	11	11	14	11	13	13	13	2	12	10,21
2	Дослідницькі навички	2	7	1	1	2	3	5	6	10	8	4	7	2	7	3	1	1	1	2	1	5	5	1	1	3,58
3	Лідерські якості	5	15	11	11	10	14	11	2	11	6	7	4	9	8	15	15	15	11	3	14	6	14	12	6	9,79
4	Креативність	13	9	10	10	11	13	7	12	12	7	1	2	4	9	12	14	7	8	8	15	2	2	8	14	8,75
5	Критичне мислення	11	1	2	2	8	10	15	3	9	5	2	5	14	6	7	3	14	4	9	7	14	6	7	11	7,29
6	Інноваційне мислення	1	2	9	3	9	2	6	7	8	4	3	9	15	5	11	4	8	5	7	6	12	12	9	13	7,08
7	Навички прийняття управлінських рішень	6	14	15	13	15	15	8	15	13	15	13	14	10	4	10	13	13	9	13	4	15	15	13	15	12,08
8	Робота в команді	10	13	13	15	12	12	3	13	14	9	12	1	5	13	14	12	12	10	6	8	11	9	10	7	10,17
9	Функціональна підготовка (по функціям менеджменту)	4	10	8	5	1	9	14	4	7	3	14	13	13	15	6	5	5	13	15	3	3	7	15	8	8,33
10	Використання інструментарію менеджменту (методи менеджменту)	8	4	3	4	5	1	4	14	3	10	15	12	11	14	4	2	6	7	14	9	4	8	14	9	7,71
11	Комунікаційні навички	9	12	7	14	4	8	2	8	15	13	9	6	7	12	5	7	10	6	12	11	10	11	11	10	9,13
12	Психологічні навички у роботі з людським капіталом організації	15	5	6	6	6	7	13	1	4	11	11	3	8	11	9	6	9	2	5	10	1	4	6	5	6,83
13	Володіння професійною управлінською мовою	14	6	12	9	7	6	10	10	1	1	10	8	3	3	1	9	4	12	1	12	8	10	3	2	6,75
14	Підприємницькі здібності	7	11	14	8	13	11	9	9	6	12	8	15	6	2	8	10	3	15	10	5	9	1	5	3	8,33
15	Галузеве мислення	3	3	5	7	3	5	1	5	5	2	5	10	1	1	2	8	2	3	4	2	7	3	4	4	3,96



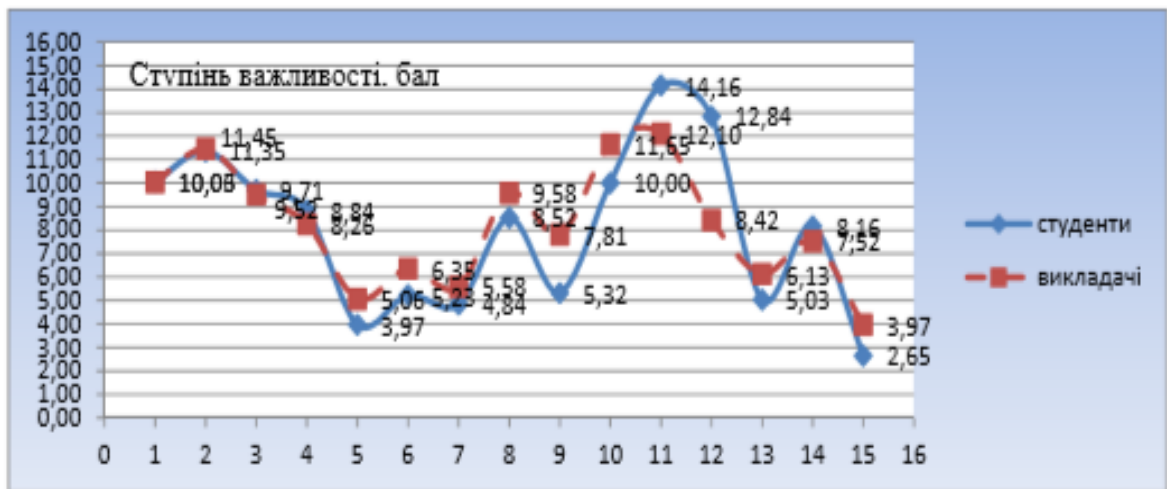




Рис. 1. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості (студенти)



Рис. 2. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості (викладачі)



Кількість предметів, од.

Рис. 3. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості



Кількість предметів, од.

Рис. 4. Ранжування компетенцій за ступенем важливості (викладачі)



Кількість предметів, од.

Рис. 5. Ранжування компетенцій за ступенем важливості (студенти)

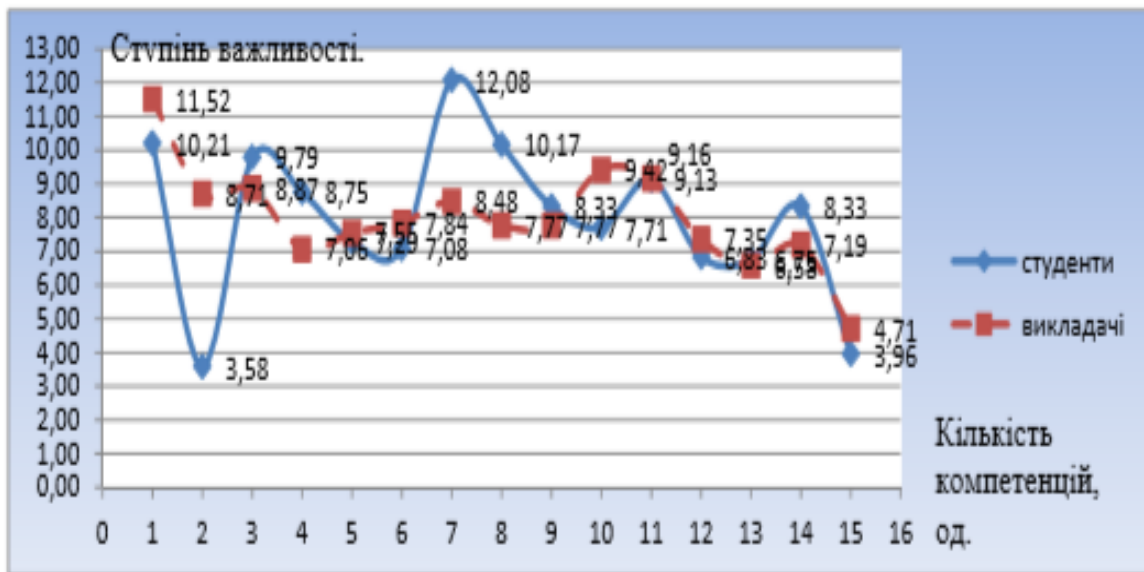


Рис. 6. Ранжування компетенцій за ступенем важливості



**РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПАТ «Одескабель», СТОВ «Нива»**

Таблиця 1

Оцінювання індикатора потенціалу професійного зростання ПАТ «Одескабель»

	<b>Критерій/респондент</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>Сер-бал</b>
1	Здібності до роботи з людьми	8	8	10	8	9	8	8	9	9	5	8	9	10	7	10	8	8	7	10	<b>8,37</b>
2	Стійкість системи особистих цілей	8	8	9	9	9	9	7	10	9	10	6	9	8	8	9	9	8	5	10	<b>8,42</b>
3	Гнучкість інтелекту	9	8	9	8	10	8	7	9	10	7	9	10	8	9	9	9	7	6	10	<b>8,53</b>
4	Адекватність самооцінки	7	7	7	9	8	9	8	10	8	9	10	10	10	8	9	9	8	7	10	<b>8,58</b>
5	Здібності навчати інших	7	7	10	9	8	8	7	8	9	7	6	10	9	7	10	7	7	6	10	<b>8,00</b>
6	Сприятливість до інновацій	9	7	10	9	9	9	8	10	10	9	9	10	10	10	9	10	7	5	10	<b>8,95</b>
7	Здібності до навчання	8	8	10	9	10	9	6	9	9	8	8	10	10	9	10	9	8	7	10	<b>8,79</b>
8	Потреба в самоповазі	9	8	7	9	8	9	7	10	8	9	6	10	10	8	10	9	10	5	10	<b>8,53</b>
9	Професійні управлінські знання	7	8	8	9	9	8	8	8	9	6	7	10	9	9	7	8	8	8	10	<b>8,21</b>
10	Галузева специфіка діяльності	6	8	9	9	8	10	9	10	10	8	5	8	9	8	6	8	8	10	10	<b>8,37</b>
11	Використання механізмів мотивації	6	8	9	8	9	7	7	8	7	8	7	10	9	7	6	8	9	6	10	<b>7,84</b>
12	Розуміння потреби економічного зростання	7	8	10	9	8	9	8	10	8	9	8	10	10	10	9	10	10	8	10	<b>9,00</b>
13	Психологія поведінки підлеглих	8	7	9	9	10	7	8	9	7	7	7	8	10	9	10	7	9	9	10	<b>8,42</b>
14	Політична кон'юнктура	5	7	6	8	8	5	6	2	6	5	4	8	1	8	2	5	7	3	10	<b>5,58</b>
15	Креативність поведінки	7	8	9	9	9	7	7	9	9	5	7	7	6	9	6	9	7	4	10	<b>7,58</b>
16	Лідерство	9	8	8	8	10	8	7	9	8	8	6	10	10	8	7	9	8	5	10	<b>8,21</b>
17	Соціальна відповідальність бізнесу	8	6	9	9	9	8	6	10	8	9	4	2	8	7	10	8	8	6	10	<b>7,63</b>
18	Стан здоров'я	7	8	10	8	9	7	8	10	10	10	8	6	5	6	7	8	8	5	10	<b>7,89</b>
19	Вікові обмеження	5	8	5	9	8	8	4	2	7	1	8	2	5	7	9	5	8	4	10	<b>6,05</b>
20	Потреба у постійному професійному управлінському навчанні	6	6	9	9	10	9	5	10	10	7	7	10	10	8	10	10	4	7	10	<b>8,26</b>
21	Знання іноземних мов	7	5	7	9	10	6	3	2	8	4	10	7	10	7	1	6	4	1	10	<b>6,16</b>
22	Знання іноземного досвіду	9	7	7	8	9	5	3	8	9	6	10	7	10	8	8	10	8	7	10	<b>7,84</b>
23	Знання вітчизняного досвіду	9	8	8	9	10	7	5	9	9	8	7	7	10	9	8	10	9	10	10	<b>8,53</b>
24	Сприйняття критики	8	6	9	8	9	8	7	7	10	3	6	8	9	8	7	8	8	7	1	<b>7,21</b>
25	Здібності до самообмеження	5	7	10	8	8	7	7	5	7	7	9	6	8	9	10	9	8	5	10	<b>7,63</b>

Таблиця 2

## Оцінювання індикатора потенціалу професійного зростання СТОВ «Нива»

<b>Критерій/респондент</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>Сер. бал</b>
1 Здібності до роботи з людьми	10	10	8	7	8	5	9	10	10	8	8	8	10	9	<b>8,57</b>
2 Стійкість системи особистих цілей	9	5	5	6	7	5	8	9	10	8	8	9	9	9	<b>7,64</b>
3 Гнучкість інтелекту	10	10	9	7	8	6	9	10	10	9	8	8	9	10	<b>8,79</b>
4 Адекватність самооцінки	10	10	8	7	8	5	9	10	10	7	7	9	7	8	<b>8,21</b>
5 Здібності навчати інших	9	9	8	5	7	5	8	10	10	7	7	9	10	8	<b>8,00</b>
6 Сприятливість до інновацій	10	10	10	7	8	6	10	10	10	8	7	9	10	9	<b>8,86</b>
7 Здібності до навчання	10	10	10	10	8	6	10	10	10	9	8	9	10	10	<b>9,29</b>
8 Потреба в самоповазі	6	3	5	5	7	5	9	10	10	7	8	9	7	8	<b>7,07</b>
9 Професійні управлінські знання	10	10	10	10	10	7	10	10	10	5	8	9	8	9	<b>9,00</b>
10 Галузева специфіка діяльності	9	9	9	10	10	7	10	10	10	5	8	9	9	8	<b>8,79</b>
11 Використання механізмів мотивації	10	10	10	10	10	7	10	10	10	7	8	8	9	9	<b>9,14</b>
12 Розуміння потреби економічного зростання	9	9	9	10	10	7	10	10	10	8	8	9	10	8	<b>9,07</b>
13 Психологія поведінки підлеглих	10	10	10	10	10	7	10	10	10	5	7	9	9	10	<b>9,07</b>
14 Політична кон'юнктура	2	4	3	5	7	5	1	6	1	9	7		6	8	<b>4,57</b>
15 Креативність поведінки	4	5	5	5	8	6	8	8	10	8	8	8	8	9	<b>7,14</b>
16 Лідерство	10	9	9	6	10	7	8	10	10	7	8	9	9	10	<b>8,71</b>
17 Соціальна відповідальність бізнесу	6	5	3	5	7	4	1	6	10	5	5	8	10	9	<b>6,00</b>
18 Стан здоров'я	2	9	10	7	8	7	8	10	10	6	8	9	6	9	<b>7,79</b>
19 Вікові обмеження	10	1	1	3	7	4	1	6	1	7	8	8	9	8	<b>5,29</b>
20 Потреба у постійному професійному управлінському навчанні	9	10	10	10	10	7	10	10	10	9	5	9	7	10	<b>9,00</b>
21 Знання іноземних мов	9	9	5	7	8	4	4	6	10	9	7	9	7	10	<b>7,43</b>
22 Знання іноземного досвіду	9	10	6	8	8	5	4	9	10	8	8	9	8	9	<b>7,93</b>
23 Знання вітчизняного досвіду	9	10	6	8	8	5	4	9	10	7	5	8	9	10	<b>7,71</b>
24 Сприйняття критики	9	7	6	5	7	4	4	9	10	8	6	9	10	9	<b>7,36</b>
25 Здібності до самообмеження	6	7	5	5	7	4	4	6	10	5	7	8	10	8	<b>6,57</b>

Таблиця 3

## Компоненти професіоналізації менеджменту ПАО «Одескабель»

	Критерій/респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Сер.б ал
1	Описові знання	5	6	5	6	6	5	6	6	4	6	7	6	5	6	6	6	6	5	7	5,74
2	Процедурні знання	5	6	6	6	5	3	6	5	5	5	6	7	6	5	6	7	7	5	7	5,68
3	Причинно-наслідкові знання	6	7	5	6	6	3	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6,26
4	Системні знання	5	6	6	7	7	5	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	5	7	6,05
5	Предметно-галузеві компетенції	6	6	6	7	6	6	6	7	3	5	6	6	6	5	6	7	6	5	7	5,89
6	Інформаційно-релевантні компетенції	5	6	6	6	5	6	7	5	3	3	6	6	5	4	6	7	6	4	7	5,42
7	Структурно-функціональні компетенції	4	6	5	7	6	4	7	6	3	3	7	7	6	7	5	7	7	6	7	5,79
8	Організаційно-комунікаційні компетенції	6	6	6	7	4	6	6	7	4	3	7	7	6	7	5	7	5	6	7	5,89
9	Інноваційні компетенції	5	5	5	6	4	4	7	7	6	5	7	7	6	4	7	7	6	6	7	5,84
10	Управлінський інструментарій (методи)	5	6	6	6	5	6	6	6	5	4	7	6	5	6	6	6	6	5	7	5,74
11	Компетенції організаційного дизайну (організаційно-управлінська структура)	4	7	6	6	4	5	5	6	4	4	7	7	6	7	5	6	6	6	7	5,68
12	Підприємницькі компетенції	6	6	6	6	6	6	5	7	5	5	7	7	5	3	4	6	5	6	7	5,68
13	Кількісні (математичні) методи та моделі менеджменту	6	7	6	6	4	3	5	5	4	2	5	6	6	2	6	5	6	4	7	5,00
14	Інтелектуалізація менеджменту	5	6	5	5	5	4	5	6	5	6	6	6	7	2	7	6	5	5	7	5,42
15	Індивідуальні стратегії	5	5	6	7	4	5	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	5	7	5,89
16	Партнерські ділові комунікації (процеси взаємодії)	5	7	6	7	5	6	5	7	6	5	7	7	5	7	6	6	7	6	7	6,16
17	Ораторське мистецтво	5	6	6	6	4	5	5	5	4	3	6	6	6	7	4	6	6	7	7	5,47
18	Уміння слухати інших	5	7	6	7	5	6	5	6	6	4	7	7	7	7	6	6	6	4	7	6,00
19	Асоціативне (образне) мислення	6	7	6	7	5	6	7	7	5	5	7	7	6	7	7	5	5	7	7	6,26
20	Результативне наставництво (роль вчителя)	5	7	6	6	5	5	6	6	6	3	7	6	5	7	6	6	6	5	7	5,79
21	Якісні професійні знання і характеристики менеджменту	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	5	7	6,05
22	Наукове підґрунтя системи менеджменту	4	6	6	5	5	4	5	5	3	4	6	6	5	3	6	5	5	4	7	4,95
23	Емпіричний (практичний) досвід	5	6	6	7	5	6	7	7	5	6	6	6	6	7	7	6	6	5	7	6,11
24	Суспільний статус і образ думок	5	6	6	7	5	6	5	5	3	3	7	6	5	6	5	5	4	6	7	5,37
25	Змінюваність парадигм менеджменту	5	6	6	7	5	5	6	6	6	5	6	7	6	3	6	5	5	6	7	5,68

Таблиця 4

## Компоненти професіоналізації менеджменту СТОВ «Нива»

	<b>Критерій/респондент</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>Сер. бал</b>
1	Описові знання	6	3	2	5	5	5	4	7	6	5	7	6	7	6	<b>5,29</b>
2	Процедурні знання	7	5	2	5	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,00</b>
3	Причинно-наслідкові знання	6	4	2	5	5	5	6	7	7	7	7	6	7	6	<b>5,71</b>
4	Системні знання	7	5	4	6	5	6	6	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,14</b>
5	Предметно-галузеві компетенції	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,79</b>
6	Інформаційно-релевантні компетенції	6	5	6	5	5	5	5	7	6	7	7	6	7	6	<b>5,93</b>
7	Структурно-функціональні компетенції	6	6	7	5	5	6	5	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,21</b>
8	Організаційно-комунікаційні компетенції	7	7	7	7	6	6	5	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,57</b>
9	Інноваційні компетенції	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,86</b>
10	Управлінський інструментарій (методи)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,86</b>
11	Компетенції організаційного дизайну (організаційно-управлінська структура)	6	6	7	5	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,50</b>
12	Підприємницькі компетенції	6	5	5	4	5	5	4	7	6	6	6	5	7	6	<b>5,50</b>
13	Кількісні (математичні) методи та моделі менеджменту	7	6	5	4	5	6	5	7	6	6	6	6	7	6	<b>5,86</b>
14	Інтелектуалізація менеджменту	6	6	5	4	6	5	5	7	6	7	6	5	7	5	<b>5,71</b>
15	Індивідуальні стратегії	7	7	5	5	5	6	6	7	7	7	7	6	7	5	<b>6,21</b>
16	Партнерські ділові комунікації (процеси взаємодії)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,86</b>
17	Ораторське мистецтво	6	6	5	4	5	6	4	7	6	5	6	5	7	5	<b>5,50</b>
18	Уміння слухати інших	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	<b>6,57</b>
19	Асоціативне (образне) мислення	6	5	3	4	5	5	4	7	6	5	6	5	7	5	<b>5,21</b>
20	Результативне наставництво (роль вчителя)	6	6	5	4	5	5	4	7	6	5	6	5	7	5	<b>5,43</b>
21	Якісні професійні знання і характеристики менеджменту	7	7	5	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	5	<b>6,36</b>
22	Наукове підґрунтя системи менеджменту	7	6	5	4	6	6	6	7	7	6	7	6	7	5	<b>6,07</b>
23	Емпіричний (практичний) досвід	6	7	2	4	5	6	5	7	7	6	7	6	7	6	<b>5,79</b>
24	Суспільний статус і образ думок	6	5	2	4	5	5	4	7	6	5	6	5	7	5	<b>5,14</b>
25	Змінюваність парадигм менеджменту	6	5	4	5	5	5	4	7	6	5	6	5	7	5	<b>5,36</b>





Рис. 1. Оцінювання індикатора потенціалу професійного зростання ПАТ «Одескабель»



Рис. 2. Оцінювання індикатора потенціалу професійного зростання СТОВ «Нива»



Рис. 3. Компоненти професіоналізації менеджменту ПАО «Одескабель»



Рис. 4. Компоненти професіоналізації менеджменту СТОВ «Нива»