

Е.А. Кузнєцов

**МЕТОДОЛОГІЯ
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УКРАЇНІ**

Монографія

**Херсон
ОЛДІ-ПЛЮС
2017**

УДК 658:001.8(477)(043.5)
ББК 65.050
К 89

*Копіювання, сканування, запис на електронні
носії та тому подібне книжки в цілому або
будь-якої її частини заборонені*

*Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського національного
університету імені І.І. Мечникова (протокол № 10 від 29 червня 2016 р.)*

Рецензенти:

Мізюк Б.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційних систем у менеджменті Львівського торговельно-економічного університету;

Колот А.М. – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки й техніки України, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці, проректор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

Подцерковний О.П. – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент Національної академії правових наук України, завідувач кафедри господарського права й процесу Національного університету «Одеська юридична академія».

Кузнєцов Е.А.

К 89 Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнєцов, – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

ISBN 978

У монографії досліджуються теоретико-методологічні передумови та методологія формування інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Розглядаються системні проблеми впровадження методології професіоналізації менеджменту в підготовці та використанні управлінських кадрів. Проводиться системний аналіз соціально-економічного контексту розвитку професіоналізації управлінської діяльності. Пропонуються підходи державного управління до формування та розвитку науково-дослідної, аналітичної та практичної бази знань менеджменту, системи підготовки управлінських кадрів та інтегральної оцінки їх ефективності. Досліджується інноваційна роль соціокультурних показників у реалізації механізму професіоналізації управлінської діяльності та їх вплив на соціально-економічну трансформацію українського суспільства.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів управлінських і економічних спеціальностей університетів, практиків державного управління та широкого загалу бізнес-спільноти, які зацікавлені в ефективному розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності та досліджують проблеми визначального впливу менеджменту на процес побудови в Україні механізму стійкого соціально-економічного зростання.

УДК 658:001.8(477)(043.5)
ББК 65.050

ISBN 978

© Кузнєцов Е.А., 2017

***Присвячується моїм учителям
минулим, теперішнім і майбутнім***

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	11
1.1. Системні поняття та категорії професійної системи менеджменту	11
1.2. Концепція сучасної професійної системи менеджменту	25
1.3. Історичні передумови формування та розвитку сучасної професійної системи менеджменту.....	31
1.4.Розвиток базових професійних технологій управлінської діяльності	46
<i>Висновки до розділу 1</i>	70
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	73
2.1. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту	73
2.2. Історико-управлінські дослідження в системі професіоналізації управлінської діяльності	84
2.3. Концепція базових рівнів професіоналізації менеджменту	109
2.4. Критерії оцінки та показники ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності	118
<i>Висновки до розділу 2</i>	132
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	135
3.1. Механізм взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту	135
3.2. Концепція та структура механізму професіоналізації управлінської діяльності	150
3.3. Конкурентоспроможний управлінський капітал як результат інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності	157
<i>Висновки до розділу 3</i>	167

РОЗДІЛ 4. ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ	170
4.1. Методологічні аспекти розвитку управлінської науки в контексті реорганізації менеджмент-освіти в Україні	170
4.2. Концепція, методика та інноваційні технології підготовки управлінських кадрів	182
4.3 Інноваційна роль соціокультурних чинників у процесі професіоналізації управлінської діяльності.....	189
4.4. Управлінський консалтинг як домінанта інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.....	201
<i>Висновки до розділу 4</i>	211
РОЗДІЛ 5. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	213
5.1. Специфіка впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні	213
5.2. Роль управлінської науки в системі розвитку університетів третього покоління.....	218
5.3. Державне управління та соціально-економічний контекст впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності.....	236
<i>Висновки до розділу 5</i>	256
ВИСНОВКИ	258
ПІСЛЯМОВА	264
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	270
ДОДАТКИ	311

ВСТУП

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 (ПУД) 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.

Досліджуючи процес ПУД, який доцільно розглядати не лише як діяльність вищих навчальних закладів (ВНЗ) із реалізації освітнянських програм для підготовки фахівців у сфері менеджменту, необхідно визначити ширший його спектр – від розвитку системи базової управлінської підготовки населення до професійної високоінтелектуальної підготовки управлінських кадрів. Активний пошук ефективних механізмів ПУД має передбачати виявлення оптимальних і перспективних напрямків у досліджуваній сфері. Вирішення методологічних проблем ПУД сформує поглиблене розуміння важливості для суспільства створення якісного механізму підготовки управлінських кадрів.

Необхідно зацентрувати увагу на основних напрямках розвитку країни стосовно підготовки у ВНЗ фахівців із менеджменту: професійні знання мають відповідати стандартам сучасної управлінської діяльності та інноваційній складовій; викладач такого закладу має відповідати вимогам методичного забезпечення та

постійно займатися науковим пошуком у даній сфері; фінансування ВНЗ необхідно здійснювати в напрямку розвитку інноваційних технологій навчального та науково-дослідного процесу.

Управлінський ресурс залишається найбільш дефіцитним у системі управління як бізнесових організацій, так і державних установ. Неналежна професійна підготовка управлінців стримує процеси реформування соціально-економічного розвитку країни. Лідерський потенціал, який є результатом ефективного розвитку ПУД, має низький рівень реалізації або не реалізується взагалі в управлінській діяльності.

Слід зазначити, що рівень ефективності системи ПУД в Україні неналежний, а тому сам процес професіоналізації потребує суттєвих трансформацій.

Питанням методології ПУД, умовам і факторам розвитку професійної системи менеджменту, проблемам специфіки та ефективності управлінської науки, інноваційному формату професійної підготовки управлінських кадрів має приділятися першочергова увага з боку державних організацій і установ, наукових товариств і бізнесу. 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 менеджменту Ч. Барнарда, Д. Гелбрейта, Я. Корнаї, К. Маркса, 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

поколінням дослідників методологічний інструментарій для інноваційного погляду на важливі процеси розвитку суспільства.

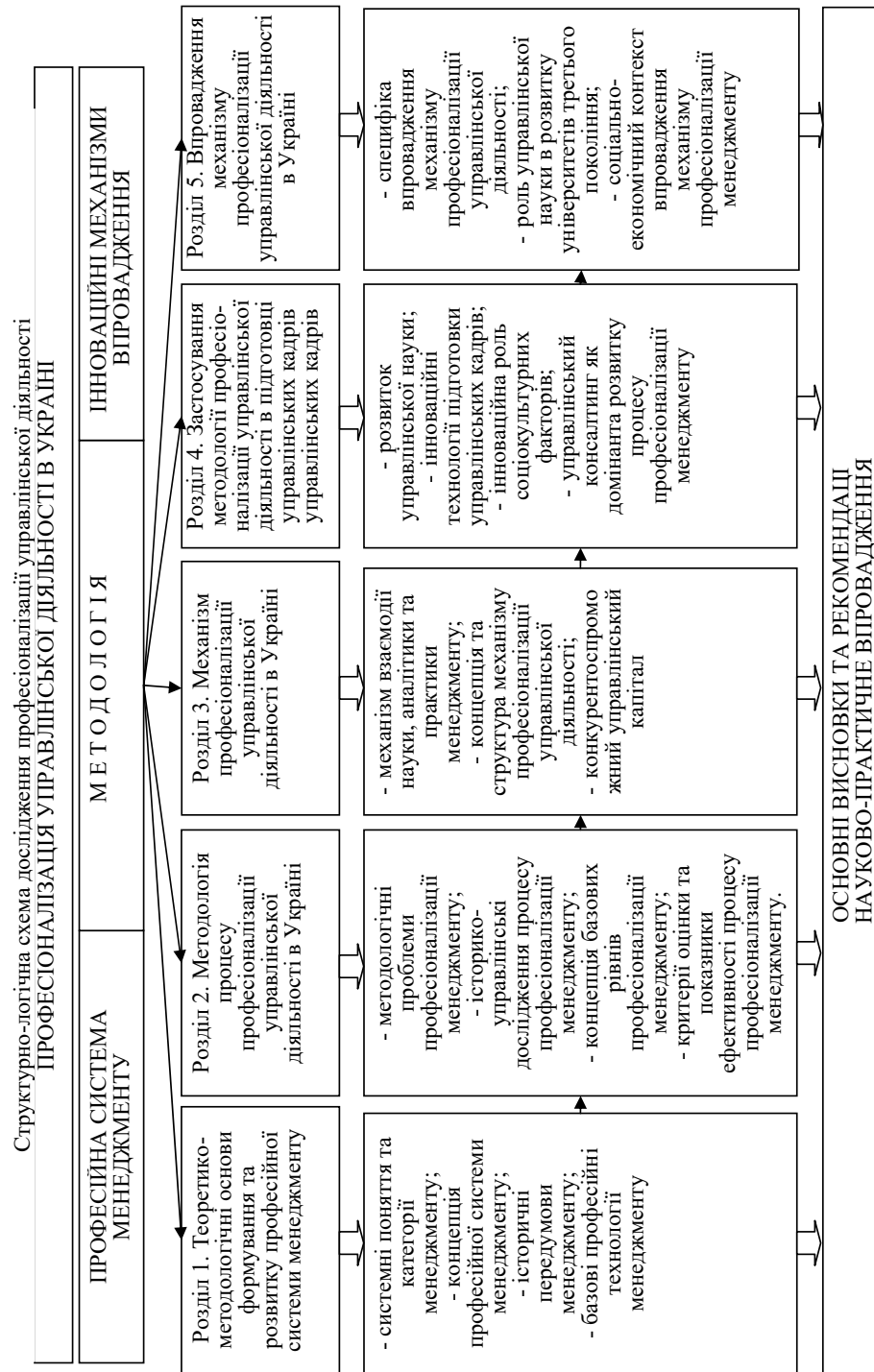
Проблеми ПУД і розвитку інноваційних форм професійної системи менеджменту висвітлюються в працях українських і зарубіжних дослідників: Р. Абрамова, Р. Анкоффа, І. Ансоффа, М. Армстронга, О. Аузана, Ч. Барнарда, Ю. Бажала, Б. Беккера, Р. Бітті, Д. Гвішиані, Л. Гітельмана, Д. Гоулмана, П. Друкера, Д. Дункана, 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. Їхні дослідження щодо методологічного й практичного розвитку системи управлінської діяльності направлені на висвітлення ролі менеджменту в соціально-економічному розвитку сучасного суспільства. Достатньо ґрунтовно розглянуті проблеми розвитку операційної системи менеджменту, функціональних технологій управлінського процесу, історії формування сучасного менеджменту, мотиваційних механізмів і процесів адміністрування. Приділяється увага дослідників також системі підготовки управлінських кадрів і ролі держави в цьому процесі.

Соціокультурний і філософський контекст дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності пов'язаний із дослідженнями таких видатних учених, як М. Амосов, М. Бердяєв, О. Богданов, І. Мечников, А. Камю, К. Уїлбер, П. Фейєрабенд, Г. Хофстеде, К. Ясперс та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у яких розглядаються питання розвитку системи менеджменту та ПУД, практично відсутні роботи з методології ПУД, формування та інноваційного розвитку професійної системи менеджменту, механізму професійної підготовки управлінського персоналу, зокрема на етапах практичної діяльності управлінців.

Особливо я вдячний колективу кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова,

завідувачем якої я маю честь бути на протязі вже майже 20 років. Саме в цьому колективі в спілкуванні та співпраці з колегами народжувалися ідеї та роздуми з теми нашого дослідження. Також я вдячний студентам і аспірантам, для яких кафедра економіки та управління стала першою площадкою для вивчення основ професійної системи менеджменту та повела їх далі в привабливий і захоплюючий світ управлінських досліджень і практичної управлінської діяльності. Саме вони випромінювали енергію та велике бажання змінити професійну якість сучасної управлінської праці. По-справжньому про професію дізнаєшся тільки в безпосередньому контакті з носієм практичних професійних управлінських знань. Тому я вдячний директорському корпусу багатьох українських підприємств за незабутні практичні майстер-класи управлінської майстерності.



РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Системні поняття та категорії професійної системи менеджменту

Важливою проблемою для дослідження професійної системи менеджменту є визначення апарату системних категорій і понять, якими користуються дослідники системи менеджменту. Важливість цієї сторони управлінського дослідження прямо 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. Також необхідно додати культурну складову професіоналізації менеджменту, що також орієнтує на знання професійної управлінської мови, без якої немає власне самої професії. В той же час необхідно визначити, що знання управлінської мови та професійних категорій не є професійним знанням самої управлінської роботи. Але зрозуміла для спілкування професійна мова з використанням професійних технологій і понять створює можливість швидкого розуміння фахівцями існуючої проблеми та прийняття необхідного управлінського рішення. Зрозуміло, що основні поняття й категорії повинні нести однаковий зміст, тобто потрібна певна уніфікація термінології професійної системи менеджменту. Можливо, ця робота з уніфікації термінології менеджменту може зайняти досить великий час через неузгодженість багатьох положень і концепцій

менеджменту, в першу чергу, в середовищі науковців, аналітиків і практиків управлінської діяльності. Абсолютно точно, що під впливом інноваційного розвитку цей термінологічний апарат буде змінюватися та весь час доповнюватися, але процес об'єктивного наукового розвитку не створює підстав для того, щоб первинну роботу в цьому напрямку вести досить тривалий час. Розглянемо основні категорії та поняття професійної системи менеджменту, які дають концептуальне розуміння сучасної управлінської діяльності. Це також потрібно розглянути для більш ефективного дослідження професіоналізації управлінської діяльності та здійснення державної політики в цій сфері.

Насамперед необхідно визначитися з базовим слововживанням, що характеризує процес дослідження професійної системи менеджменту (табл. 1.1). Спочатку необхідно звернути увагу на використання в нашому дослідженні слів «управління», «керування» та «менеджмент». Одразу ж відзначимо, що найкращий і правильний переклад слова «менеджмент» – це керування, а не управління, як це досить часто використовується в наукових дослідженнях і на практиці. Менеджмент має справу, в першу чергу, з людьми (персоналом організації), а через них уже з іншими речовими факторами діяльності організації. Ми не будемо говорити, що людина (менеджер) керує комп'ютером, космічним об'єктом, технологічною системою. Менеджер керує підлеглими спеціалістами, які управляють, у тому числі, й космічними об'єктами. Хоча для нас стало звичним говорити, що менеджер управляє персоналом, а не здійснює процес керування. Використання слів «керівник» і «процес керування» характеризує саме взаємодію виключно людей у процесі виконання ними певних завдань професійної та виробничої діяльності. Цей факт є, в певній мірі, точкою опори подальшого дослідження системи менеджменту. Правильна позиція, на нашу думку, полягає в тому, щоб у дослідженнях професійної системи менеджменту використовувати слова «менеджмент» і «управління» як слова-синоніми, але сприймати їх професійну характеристику на основі розуміння саме терміну «менеджмент».

Таблиця 1.1

Базові поняття та категорії професійної системи менеджменту
(складено автором)

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

Термін	Загальна характеристика	Управлінське визначення
Потенціал – потенція	Потужність – можливість	побудова адекватних, з позицій поставлених цілей, організаційно-управлінських структур
Визначення	Формулювання, яке розкриває зміст поняття	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
		Базове визначення менеджменту: <i>менеджмент – це система керівництва персоналом організації з метою результативного досягнення поставлених соціально-економічних цілей організації в рамках існуючої системи законодавства (правового поля)</i>

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. 1.2). 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 1.2

Основні принципи та визначення менеджменту

П. Друкера [79, 81, 83, 84]

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

Необхідно звернути увагу на те, що більшість авторів визначення менеджменту намагаються дати найбільш повну характеристику менеджменту й перераховують його певні ознаки. На нашу думку, такий підхід робить визначення менеджменту досить ємним, але водночас недостатнім. Тому виникає бажання зробити ще певне доповнення, що робить це визначення досить великим. Визначення повинно бути професійним і коректним, а також лаконічним. При цьому визначення менеджменту повинно розкривати зміст і поняття управлінської діяльності. Зрозуміло, що визначень менеджменту може бути багато, кожне буде направлено на певні ознаки системи менеджменту. На нашу думку, визначення менеджменту повинні йти від основного (базового) розуміння управлінського процесу поступово, за логічною лінією розвитку й професійного освоєння теорії та практики менеджменту до інших визначень менеджменту, які збагачують і доповнюють професійну характеристику управлінської діяльності. Так, визначення менеджменту, яке характеризує, на нашу думку, основну особливість сучасної управлінської діяльності, може бути представлено таким чином: *менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічного результату діяльності в межах чинного законодавства*. Важливо відзначити, що менеджмент – це системне явище, обов'язково результативна діяльність, яка досягається в межах існуючого правового поля. Ці речі є принциповими не тільки для розвитку менеджменту, але й для соціально-економічного прогресу суспільства. Наприклад, порушення чинного законодавства, що досить часто допускають підприємці, не створює сильних позицій для діяльності бізнесу щодо вдосконалення існуючої законодавчої бази. Проста логічна схема: чинне законодавство повинно створювати найкращі умови для соціально-економічного розвитку країни, а якщо цього немає – необхідно його змінювати та розробляти нові закони, які 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 [18, с.238].

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 [273, 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 [187, 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 [243, с. 20–31]. Відомий дослідник сучасного менеджменту в досить яскравій формі показує проблеми сучасного процесу професіоналізації менеджменту (табл. 1.3). Він навіть ставить під сумнів необхідність розвитку професіоналізації управлінської діяльності, яка, на його думку, за останні 100 років не довела своєї дієздатності [243, с. 11]. Основну увагу Г. Мінцберг зосередив на існуючих програмах МВА, 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 проміняю. Але, *якби я став деканом, моєю метою було би не створення кращої в світі школи бізнесу, а створення першої справжньої школи управління*» [243, 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 1.3

Основні визначення менеджменту за Г. Мінцбергом [243]
(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: підраховувачий (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

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 непідготовлені 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 XX століття Лі Якокки (табл. 1.4).

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 1.4

Основні принципи та визначення менеджменту Лі Якокки [371]

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 прогностичні оцінки, 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 послухайте, 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 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 <i>сама суть управління: менеджер має справу з людьми й тільки з людьми</i> .
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, які 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.

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).

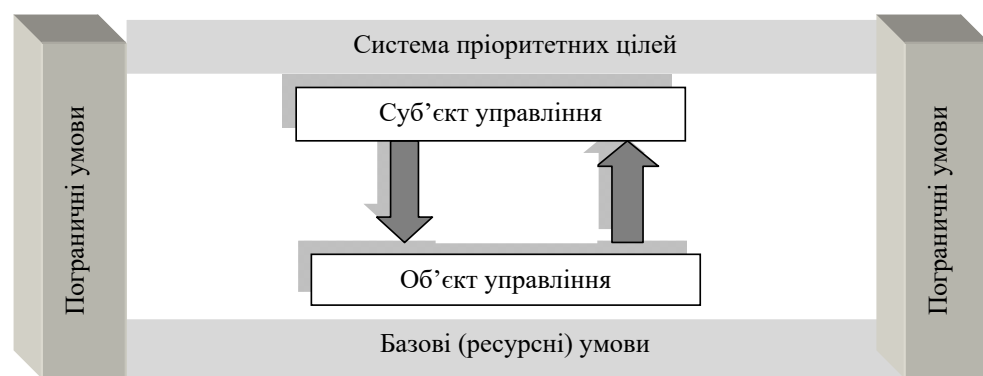


Рис. 1.1. Основні компоненти управлінського процесу(складено автором)

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.

Управлінський процес є саме тим середовищем, у якому реалізується діяльність менеджменту. 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.

Необхідно також пояснити сутність такого компоненту управлінського процесу, як система пріоритетних цілей організації. Взагалі перед організацією може поставати велика кількість пріоритетних цілей, усі вони будуть потрібними для розвитку організації, але виконання всіх цих цілей є неможливим завданням для організації, в першу чергу, через недостатність ресурсів. Тому система пріоритетних цілей для менеджменту повинна означати тільки ті цілі, які виключно забезпечують конкурентну життєздатність організації. Таким чином можливість систематизації цілей діяльності організації з метою знаходження пріоритетів розвитку та побудови дерева цілей є ознакою професійної системи менеджменту. Сприйняття менеджментом саме такої концепції пріоритетних цілей економічної організації є безперечним доказом його професіоналізму.

Однією з основних ознак професійного менеджменту є розуміння базових (ресурсних) умов управлінського процесу. Ресурсний стан організації є певною базовою платформою для запуску та подальшого ефективного розвитку управлінського процесу. Ресурси організації є ресурсами менеджменту, й вони повинні в повному обсязі проходити процес розширеного відтворення. Базове завдання менеджменту – це забезпечити розширене відтворення матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів організації. Досить новим завданням менеджменту виступає процес відтворення інтелектуального капіталу організації, але зовсім особливою формою сучасної діяльності менеджменту є повноцінне розширене відтворення, образно кажучи, «самого себе», тобто управлінського капіталу.

1.2. Концепція сучасної професійної системи менеджменту

Дослідження сучасних проблем управлінської діяльності є пріоритетним завданням і потребує глибокого міждисциплінарного та теоретичного осмислення вченими, політиками й практиками, в тій чи іншій мірі пов'язаними з вивченням і використанням професійної системи менеджменту.

Світова криза, яка вразила в останні роки економіку багатьох країн, дивовижно точно показала недієздатність більшості економічних теорій, концепцій, практичних підходів. Це досить швидко вплинуло на економічні та соціальні показники розвитку сучасного суспільства, особливо в тих країнах, які не знайшли ще сталих механізмів економічного й соціального зростання, що робить їх особливо вразливими. Існуючі скептицизм і недовіра до результативності економічних знань із боку досить великої частини суспільства показує, що економічна наука, економічна практика й політика знаходяться в глибокій системній кризі. Зрозуміло, що можна та необхідно звинувачувати всіх тих, хто займається сучасною економікою – від домогосподарки до прем'єр-міністра. Можна також нарікати на недостатню професійну й загальнонаукову кваліфікацію наукових і викладацьких економічних кадрів. Зрозуміло, що в таких умовах, як наслідок, із університетського середовища з'являється велика кількість некваліфікованих економістів, які своїми діями ще більше ускладнюють ситуацію. Усе це так. Необхідно негайно змінювати цю досить негативну картину. Але ми дозволимо собі сказати деякі слова на захист економічної науки та практики та назвати деякі інші основні причини такого становища.

Перше. Проблемною точкою відліку тут є низький рівень розвитку менеджменту як професійної системи знань і структурної практичної компетенції. Саме система менеджменту концентрує в собі необхідний і достатній рівень професійної роботи економістів, інженерів, психологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, котрі задіяні в професійній і виробничій діяльності різних організацій. Діяльність

менеджменту визначається ефективністю управлінських рішень. Усі інші спеціалісти мають створювати найбільш повноцінну інформаційну базу для прийняття системою менеджменту ключових управлінських рішень. Криза ж настає тоді, коли менеджмент не справляється з роллю ведучої ланки, коли його рішення знаходяться за межами дійсної професійної компетенції, коли не працюють механізми мотивації, які є серцем прогресу та стратегічного росту. Організація повинна бути єдиним організмом, де ефективно задіяні та комплексно відтворюються всі види ресурсів економічної організації. Пріоритетна направленість менеджменту – це системна робота з формування та розвитку структурно-функціональної якості людського капіталу. Саме такі системні дії приводять сучасну організацію до успіху [140].

Таким чином система менеджменту організації всебічно визначає якість її розвитку, несе повну відповідальність за результативність її конкурентної ринкової позиції, забезпечує дієвість механізмів мотивації всього персоналу.

Друге. Система менеджменту повинна в повному обсязі отримати професійні якості з точки зору наукової, аналітичної та практичної баз знань. Менеджмент повинен стати наукою в повному розумінні цього слова. Співвідношення економіки й менеджменту (насамперед, економічних організацій) нагадує співвідношення фізики та хімії, коли мова йде про споріднені науки. Зрозуміло, що в менеджменті використовується багато економічних понять, але також використовуються поняття інженерної справи, юриспруденції, психології, соціології, інформатики, математики, філософії, навіть біології та медицини. Але в найближчій до менеджменту економічній науці немає акценту на проблемі управління організацією. В менеджменті накопичений величезний концептуальний матеріал, який повинен зробити його наукою. Менеджмент досить близько знаходиться біля особливого статусу науки, можливо, вже досяг цього статусу. Але необхідно визначитися – в чому міститься цей особливий науковий статус менеджменту. Насамперед, тут необхідно враховувати специфіку типів наук. Як правило, виділяють три основних типи наук: формальна наука (наприклад, математика), дескриптивна наука

(наприклад, фізика), аксіологічна наука (наприклад, економіка чи менеджмент). Аксіологічні науки займаються формулюванням цінностей, які встановлюються в процесі спільної життєдіяльності людей. Іншою мовою, вже пов'язана з менеджментом суб'єктно-об'єктна взаємодія в управлінському процесі є винятково взаємодією людей і направлена на створення спільних цінностей. Це є найважливішою характеристикою менеджменту й на пряму впливає на розгляд всієї концепції професійної системи менеджменту. Цінності є продуктом творчості людей, і в природі вони відсутні. До речі, головним визначенням економічної науки є таке, що економічна наука займається відносинами, які виникають між людьми в процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних благ.

Таким чином, відмовляти менеджменту в статусі науки з тієї причини, що він не схожий на математику чи хімію, не можна через відмінність цих наук. У той же час введення понять субнаука (власне, сам менеджмент) і метанаука (філософія менеджменту) якісно уточнюють позиції науково-дослідницької бази менеджменту в порівнянні з економічною наукою, яка також може розглядатися через призму філософії економіки та власне самої економіки [104, с. 24–25]. Усі ці уточнення створюють необхідну платформу для розуміння, формування та розвитку професійної системи менеджменту. Крім цього, *менеджмент, який постійно посилює свої наукові позиції, має змогу повноцінно вибудовувати систему кваліфікаційних вимог із приводу діяльності всіх спеціалістів економічної організації, в тому числі й управлінського персоналу, а також забезпечувати експертизу освітніх і професійних програм навчання, ефективно створювати повноту інноваційного циклу в умовах науково-технічного прогресу.*

Третє. Криза економічної науки, як і будь-якої іншої науки, попередньо визначається природним шляхом розвитку людського суспільства. На певному етапі розвитку з'являються критичні точки, які сигналізують про появу проблем і необхідність професійного швидкого їх вирішення. Вирішення проблем критичних точок із позитивним результатом є найціннішим досвідом науки та практики для подальшого прогресу. Реальна наука не терпить застійного стану, весь час необхідна

динаміка, необхідно розвивати досвід вирішення критичних завдань високого рівня з реальним приростом професійних знань.

Слід додатково визначити, що інноваційна економіка неможлива без трьох базових складових, а саме: розвитку науки, освіти й впровадження механізмів професійного навчання діючих спеціалістів різного рівня та різної направленості. Але особлива увага тут повинна приділятися підготовці управлінських кадрів. Будь-яка управлінська діяльність повинна бути системною, інноваційною та результативною. Таким чином значення ефективного управлінського супроводу вказаних процесів важко переоцінити. Необхідно також зазначити, що професійна система менеджменту насамперед має справу з економічною (діловою) організацією суспільних процесів. Саме тому економіка та менеджмент знаходяться в одній родовій групі наук. Однак необхідно також враховувати розвиток міждисциплінарного зв'язку професійної системи менеджменту.

Таким чином розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності неможливо представити без розгляду концепції професійної системи менеджменту, яка характеризує професійне наповнення практичної управлінської діяльності, а також управлінської аналітики та науки (табл. 1.5). Основні блоки цієї концепції можуть доповнюватись або навіть змінюватись під впливом інноваційної динаміки системи менеджменту. Але основний принцип розгляду системи професійної управлінської діяльності буде залишатися – це розвиток функцій, методів, структури й сполучних процесів системи менеджменту. Функціональна специфіка менеджменту визначає особливості спеціалізації управлінської діяльності, а також характеру діяльності лінійного та функціонального управлінського персоналу. Функції впливають на розвиток ієрархічних рівнів управлінського персоналу, а також на можливості інтеграції функцій у системі практичних дій створення архітектури організаційно-управлінської структури економічної організації. Методи менеджменту – це професійний інструментарій управлінської діяльності. Не може управлінська робота бути ефективною, якщо методи використовуються архаїчні та суто емпіричного походження. Глибинні інноваційні зміни можуть бути тільки на базі фундаментальної науки, це стосується також

управлінської науки. Структурні компоненти управлінської діяльності визначаються цілями економічної організації, а їх основне призначення – створити максимально ефективну структуру підприємства для швидкого досягнення поставлених цільових орієнтирів. Сполучні процеси визначають системність управлінської діяльності, яка необхідна при взаємодії елементів системи менеджменту та для їхнього інноваційного розвитку.

Таблиця 1.5

Основні блоки концепції професійної системи менеджменту
(складено автором)

I. ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ
<i>Основна ціннісна категорія професійної системи менеджменту: суб'єктно-об'єктна взаємодія в управлінському процесі – це виключно взаємодія людей (персоналу економічної організації)</i>
<i>Прямі та зворотні зв'язки у взаємодії суб'єкту й об'єкту управлінського процесу</i>
<i>Базові умови управлінського процесу – це матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси економічної організації</i>
<i>Система пріоритетних цілей, які забезпечують систему виживання та конкурентоспроможність економічної організації на ринку</i>
<i>Пограничні умови, які корегують розвиток управлінського процесу в часі досягнення пріоритетних цілей</i>
<i>Контур управління – це сукупність показників за базовими умовами, прикордонними умовами та системою пріоритетних цілей. Менеджмент будує управлінський процес економічної організації в межах певного (визначеного) контуру управління</i>
II. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
Формування ринкового механізму господарювання
Становлення та розвиток індустріального способу виробництва
Корпоратизація економіки та розширення систем акціонування капіталу
Формування систем конкурентоспроможності інтелектуального капіталу економічної організації та умови відтворення управлінського капіталу
III. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
<i>Людина – Керівництво персоналом.</i> Реалізується діяльність із керівництва людським потенціалом економічної організації, що визначається власне як менеджмент (базова внутрішня складова менеджменту)
<i>Суспільство – Менеджмент. Маркетинг.</i> Реалізується діяльність із управління ринковими факторами конкурентоспроможності економічної організації, що визначається як управління маркетингом (зовнішньоекономічна складова менеджменту)
<i>Природа – Операційний менеджмент.</i> Реалізується діяльність із управління техніко-економічними умовами розвитку економічної організації, що визначається як управління виробництвом (операційно-технологічна складова менеджменту)

IV. БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
1. Функції менеджменту	
Прогнозування – альтернативний набір прогнозів про зміни, які можуть виникнути з економічною організацією за наявності початкових і прикордонних умов	
Планування – на основі прогнозу складається план (коротко-, середньо- та довгостроковий) із метою визначення стану економічної організації на кінець планового періоду	
Організація – угруповання, об'єднання, комбінування тощо ресурсів економічної організації для досягнення поставлених цілей	
Координація – балансування та взаємне пов'язування окремих частин системи керівництва економічною організацією	
Регулювання – процес усунення відхилень і часто самих причин відхилень від планових показників об'єкту управління	
Контроль – постійне відслідковування та порівнювання реального стану об'єкту управління з його станом плановим	
Інформаційне забезпечення та зв'язок – створення інформаційної сітки економічної організації, яка включає канали інформації для системи менеджменту та її технічне забезпечення	
Аналіз – на основі інформації з функції «контроль» визначаються кількісні та якісні показники відхилень, а також причини відхилень у розвитку економічної організації	
Мотивація – створення умов, коли всі учасники процесу керівництва економічної організації працюють у оптимальному (плановому) режимі ефективності	
Інновація – процес створення, освоєння та впровадження новітніх технологій менеджменту за всіма функціональними напрямками діяльності економічної організації, а також систематичний пошук нових технологій у межах перспективних напрямків організаційного та технологічного розвитку. Інноваційна функція є трансформаційною і в соціально-економічному значенні позитивною для розвитку самої системи менеджменту та економічної організації в цілому.	
2. Методи менеджменту	
Група методів менеджменту для впливу на персонал економічної організації (на індивідуальному й груповому рівнях): – організаційно-правові методи (адміністративні), – економічні методи (базові в цій групі), – соціально-психологічні методи	
Група методів менеджменту, направлених на систему економічної організації в цілому: – мережеві методи менеджменту – побудова повної графічної моделі комплексу робіт менеджментом для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку та послідовності виконання управлінської роботи; – балансові методи менеджменту – розгляд на систематичній основі за функціональними напрямками діяльності менеджменту співвідношення доходів і видатків, активу й пасиву, економії та збитків тощо	
Група комплексних методів менеджменту для реалізації управлінських технологій: – ситуаційного аналізу, – системного аналізу, – відтворювального аналізу, – структурно-функціонального аналізу	

3. Структура менеджменту
Система цілей структурного дизайну економічної організації
Розподіл лінійних і функціональних управлінських повноважень
Система пріоритетів жорсткості та еластичності організаційно-управлінської структури економічної організації
Логістика скалярного ланцюга управління та принципи єдиноначальності
Моделювання режимів ефективності організаційних структур
Забезпечення структурно-функціональної динаміки економічної організації
Логіка та пропорція централізації та децентралізації управлінського процесу
V. СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
Методи, механізми, моделі прийняття управлінських рішень
Персонал-технології менеджменту та їхня інноваційна динаміка
Система комунікацій економічної організації
Процеси концентрації релевантної інформації в точках критичної активності менеджменту
Системні дії менеджменту з забезпечення ефекту організаційної синергії

Таким чином, визначення основних блоків концепції професійної системи менеджменту складає систему передумов для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Неможливо створювати ефективні управлінські системи без професійного наповнення програм навчання, без розвитку управлінської науки, без інноваційного характеру методики цієї важливої роботи.

1.3. Історичні передумови формування та розвитку сучасної професійної системи менеджменту

Розвиток теорії управління завжди відображав існуючі проблеми практики управління, але також справедливо, що розвиток теорії управління йнадавав новий поштовх до трансформації економічних систем різного рівня. В сучасних умовах можливість трансформації, або адаптивності, економічних систем до нових умов є основою їх стабільності та розвитку. Конкурентоспроможність сучасного менеджменту – це його можливість досягти результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов і швидкої зміни факторів господарчої діяльності. Крім того, менеджмент

неспроможний вирішувати проблеми управління тільки на основі формально аналітичної підготовки та традиційної управлінської діяльності з використанням так званих універсальних технологій менеджменту. Сьогодні цього не вистачає, оскільки рішення проблемних питань із управління сучасною економікою, яка претендує на конкурентоспроможність і стратегію росту, постійно потребує інновацій для 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 [119, с. 49–56, 67];

- збільшується кількість підприємницьких структур у сфері систем споживання (використання та сервісу) товарів, які вже недостатньо тільки виробити з визначеними витратами, певною якістю, дизайном, а необхідно забезпечити ефективність управління середовищем їх споживання;

- рушійною силою вказаних процесів виступає технологія інноваційного менеджменту, яка значно розширює сферу використання принципів, функцій, методів, структури, сполучних процесів системи менеджменту; технологія інноваційного менеджменту дає можливість переносити менеджмент у середовище насамперед управління інтелектуальною працею персоналу організації (табл. 1.6).

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 [105, с. 31–37].

Таблиця 1.6

Характерні риси основних видів керування персоналом організації
(складено автором)

Вид керування персоналом організації

Елемент	Ремісничий	Технократичний	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

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 [263, с. 7–20]. Таких передумов, які були наведені нами раніше, було названо чотири. Розглянемо їх детальніше.

Ринковий механізм господарювання. Зрозуміло, що активізація дії цих передумов може бути різною за часом і за силою, але вплив саме ринкового механізму на всіх етапах його розвитку та змін на менеджмент є визначальним. І як результат, якість у розвитку ринкових відносин суспільства віддзеркалюється й у системі його менеджменту.

Крім того, необхідність постійної реорганізації ринкових відносин дає імпульс розробленню нових систем менеджменту. Функціонування ринкового механізму передбачає низку необхідних і достатніх умов. Класичний варіант переліку цих умов такий:

- 1) самостійність економічних суб'єктів господарської діяльності;
- 2) економічна відповідальність за використання ресурсів, тобто діяльність в умовах принципу жорсткого бюджетного обмеження;
- 3) достатня кількість виробників і споживачів як умова для їхнього взаємного вибору та конкуренції;
- 4) виробництво для невідомого ринку, принципова непередбачуваність у пошуках споживача;
- 5) право контрагентів ринку встановлювати ціни на продукцію.

Умови 1–3 створюють мінімум, наявність якого дає змогу говорити про ринок в широкому розумінні. А доповнення 4–5 умов означає поняття ринку у вузькому, більш точному розумінні. Дія відмічених умов може бути різною в зв'язку з різним рівнем організації та розвитку ринкового суспільства. Але чим чіткіше виконуються названі умови, тим сильніше проявляються плюси й мінуси ринкового механізму. Разом із тим, сильні обмеження з нейтралізації мінусів призводять до того, що, як правило, слабше проявляються й плюси ринкового механізму. Така загальна закономірність.

Людська цивілізація на сучасному етапі не знайшла інших способів управління економікою, як тільки через плановий і ринковий механізми. Один і другий несуть у собі як позитивні, так і негативні риси. А якість управління визначається якраз знаходженням позитивного балансу між мінусами й плюсами в кожному конкретний момент, виходячи з внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Необхідно також відмітити, що в чистому вигляді плановий чи ринковий механізм управління економікою можливо зберегти тільки штучно. У реальному житті в пошуках ефективних методів управління, відбувається їх конвергенція, коли потрібно говорити про домінування рис того чи іншого в системі управління. Тут найбільш правильним було б рухатися або в бік збільшення планово-централізованих методів

управління, або в бік збільшення ринково-децентралізованих, уникаючи при цьому крайніх позицій. А оскільки процес управління – це можливість суб’єктивного вибору в умовах об’єктивної реальності, то й діяльність управлінського персоналу – це вибір варіантів професійної свободи за умови економічної необхідності. За цих умов менеджмент стає головним фактором ефективного розвитку будь-яких організаційних побудов. Таким чином, зрілий, сформований ринок, який передбачає розповсюдження ринкових відносин на переважну більшість суспільних процесів, виступає як головна передумова менеджменту. Менеджменту, який розвивається разом із законами ринку, притаманна відома об’єктивність і незалежність як перед корисливістю власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею державних чиновників. Так, характерні для ринкових операцій ризик і невизначеність сприяють розвитку в менеджерах, з одного боку, якостей самостійності та відповідальності за свої кроки, а з другого, нестійкість рівноваги ринкової кон’юнктури стимулює наполегливий пошук управлінських і науково-технологічних інновацій.

Індустріальний спосіб виробництва. Нарівні з ринком також важливою передумовою формування менеджменту є індустріальний спосіб організації виробництва. Розвиток технологічної бази виробничих процесів на основі революційних змін науково-технічного прогресу кардинальним чином підняв рівень продуктивності праці, розширив масштаби підприємницької діяльності та структури ринку. Такі зміни в організації виробництва призвели до проблеми необхідності взаємозв’язку систем «виробництва й споживання», а також «попиту та пропозиції». Зростання масштабів діяльності потребує організаційно-управлінського обґрунтування, що веде до значного реформування системи менеджменту організації. Розглядаючи питання про причини еволюції систем менеджменту, необхідно відмітити, що вони знаходяться в площині взаємозв’язків організації з природою в тій мірі, в якій там проходить акумуляція більш широких зв’язків між природою та суспільством. Так, під час історичної еволюції людина послідовно передає здійснення функцій, пов’язаних із використанням своєї енергії, природі, а точніше, її частинам, які постають завдяки цьому в вигляді

засобів виробництва. Тому людині необхідно виявити в природі ту енергію, яка могла б замінити її особисту енергію. Таким чином, із кожною новою трансформацією енергії предметом масової купівлі-продажу на ринку праці стає наступний, більш високий тип енергії найманого робітника. Узагальнюючи ці положення, наведемо таку систему співвідношення рівня людської енергії, видів праці та аналогів людської енергії (табл. 1. 7).

Таблиця 1.7

Співвідношення людської енергії, видів праці
та аналогу людської енергії(складено автором)

Вид енергії	Вид праці	Аналог людської енергії
Мускульна	Тяжка фізична	Природна електрична енергія. Процес трансформації цього виду енергії називають механізацією праці
Нервова	Легка фізична	Також електрична енергія, але вже з елементами електроніки. Вона створює основу для автоматизації праці
Логічна	Проста розумова	Розвиток електроніки привів до комп’ютеризації праці
Інтелектуальна	Складна розумова	Створення на базі електроніки з елементами біотехнології штучного інтелекту
Духовна	Творча	Аналогу сьогодні немає

У цьому випадку індустріальний спосіб організації виробництва дає поштовх до розвитку головного елементу менеджменту – системи мотивації та ефективності управління персоналом організації. Це пов’язано з тим, що різні рівні людської енергії потребують різних умов для своєї активізації. Полярними умовами тут є міра примушення або міра свободи. Чим вище рівень введеної в дію людської енергії, тим більше повинна бути міра свободи й тим більше примушення повинно бути замінено спонуканням. Високі рівні енергії та відповідні види праці мають на увазі надання робітнику більшої самостійності, а в термінології менеджменту це виступає як делегування повноважень від керівника до виконавця.

Отже загальний закон делегування енергії в системі менеджменту виступає як закон делегування повноважень. А рухомою силою цього закону є закон економії часу (праці), який діє в умовах конкурентного

ринкового механізму. Тому менеджмент повинен виходити з того, що чим вище індустріальний і людський енергетичний потенціал, введений у дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі.

Корпоратизація економіки. Незважаючи на те, що акціонерні компанії (корпорації) мають досить значний історичний період становлення, який починається ще за часів існування Римської імперії й продовжується в XVII–XIX століттях, перші системно розроблені теорії корпорації виникають тільки в 30-х роках XX століття. Саме в період становлення ринкового механізму господарювання та формування індустріального способу організації виробництва виявляється така риса менеджменту, як організаційно-функціональна причетність до корпорацій. Поза корпорацією менеджмент не володіє ні функцією, ні існуванням. Саме в таких умовах починає формуватися корпоративна природа сучасної професійної системи менеджменту.

Протягом усього історичного періоду розвитку корпорації вона виступає як специфічна організаційна форма функціонування великого капіталу. А саме на початку XX століття почались інтенсивні процеси збільшення капіталу, обсягу виробленої продукції та одержаного прибутку. Водночас різко зростає міра внутрішньої організації суспільства, заснованого на великому капіталі. Корпорації припускали єдність технологічної та соціальної підсистем і, як реальне співтовариство, складали основу індустріальної системи.

Починаючи з 1930-х років тенденції саме дифузії акцій і корпоративного самофінансування радикально змінили структуру бізнесу:

- професійні менеджери змінили підприємців-власників біля керма корпорації;
- трансформується поняття продуктивності праці, яка визначається не стільки кваліфікацією робітника, скільки організацією його праці;
- корпорації, перетворюючись у функціональні центри індустріального суспільства, приєднуються до політичної влади та суспільного життя в цілому.

Розвиток корпорацій дав початок процесу відділення власності від капіталу. Два головних фактори сприяли зниженню впливу власності в порівнянні з менеджментом:

- дисперсія власності в зв'язку з правом наслідування та неспроможності частини некваліфікованих у сфері бізнесу спадкоємців ефективно розпорядитися нею;
- зростаючі вимоги до менеджменту організації (збільшення розмірів підприємств, складність технології, необхідність професійних знань із менеджменту, а також професійних навичок управлінської праці).

В системі дій корпоративного управління прогресує показник дифузії акціонерного капіталу, що призводить у подальшому до віддалення дрібних і середніх акціонерів від центрів контролю над корпорацією. В цих умовах з'являється термін «техноструктура», який означає кістяк корпорації, включаючи менеджерів і провідних спеціалістів. Техноструктура проявляє тенденцію до присвоєння влади в корпорації, що може бути реальною проблемою для власників. Виникнення такої ситуації пов'язується з наступними причинами:

- дифузія акціонерного капіталу між великою кількістю вкладників кваліфікується як основна причина ослаблення зв'язку міжвласністю та владою в корпорації;
- в епоху науково-технічних революцій і посилення інноваційного розвитку влада неспроможна функціонувати у відриві від конкретних знань;
- усі рішення приймають фахівці в сфері професійного менеджменту, що веде до виникнення управлінської еліти.

За даних обставин зростає необхідність розвитку таких функцій менеджменту, як організація і контроль, у яких основне навантаження падає на збереження влади в управлінні корпорацією шляхом використання різних типів контролю. Деякі можливі типи контролю в управлінні корпоративним капіталом пов'язані з поняттям контрольного пакету акцій (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Механізми реалізації контролю корпоративного капіталу
(складено автором)

Тип контролю	Механізм реалізації контролю
Контроль через повну власність	Одному або невеликій групі акціонерів належать усі або майже всі випущені акції
Контроль через більшість акцій	Власність на випущені акції складає 51%, що у великих корпораціях є рідкістю
Контроль через механізм супідрядності	Контрольним пакетом акцій корпорації володіє друга корпорація (так може повторюватися певну кількість разів)
Контроль через меншість акцій (робочий контроль)	Власність пакету акцій (часто значно меншого 51%), яка достатня для отримання панівного стану в корпорації
Управлінський контроль через допустиму мінімізацію контрольного пакету акцій	Власність окремих акціонерів незначна та дискретна; за цих умов менеджмент корпорації може стати основною панівною силою корпорації, якщо навіть його доля в корпоративному капіталі зовсім незначна; така ситуація може бути плановою в результаті домовленості менеджменту з головними держателями контрольного пакету акцій корпорації

Таким чином формування ринкового типу організації ділової активності має в своїй основі індустріальну систему виробництва, яка взяла велику кількість робітників під пряме єдине керівництво, а також корпоративну організацію власності, що надало змогу взяти під обмежений або персоніфікований централізований контроль корпорації індивідуальні засоби великої кількості людей.

У плані структури професійної праці з управління система керівництва організацією розпадається на три основних частини: адміністрацію, менеджмент і організацію. Адміністрація займається формуванням корпоративної політики, координацією фінансів, розподілом і встановленням кордонів організації верховного контролю адміністратора. Менеджмент, у первісному своєму значенні, пов'язаний із виконанням корпоративної політики в межах, установлених адміністратором. Організація розглядається як процес комбінування праці індивіда або групи людей, наділених якостями, необхідними для її виконання. Їх обов'язки сформовані таким чином, щоб забезпечити найкращі канали ефективного використання професійних знань і управлінських навичок. Отже організація формує

апарат, менеджмент – управляючого, а адміністрація – вище керівництво (дирекцію) корпорації.

Зміна структурно-функціональних обов'язків у системі менеджменту потребує також і нових форм ефективності діяльності, специфічних професійних і ділових якостей, інтелектуальних здібностей управлінського персоналу. В цьому разі змінюється також система мотивації вищого управлінського персоналу, яка все більшою мірою пов'язана з об'єктивною необхідністю приймати важливі для всієї організації управлінські рішення та відповідати в повній мірі за їх результативність.

Управлінський персонал будь-якої організації обходиться набагато дешевше самій організації лише тоді, коли є ефективний результат управлінської діяльності. І навпаки, низький рівень ефективності або її повна відсутність у діяльності управлінців потребують більше й більше матеріальних витрат, що призводять у результаті до банкрутства організації в цілому. Важливо розуміти, що єдине питання, яке менеджмент не повинен випускати з поля свого зору, – це чистий прибуток організації та його розширене відтворення. Без цього, рано чи пізно, організація приречена, і їй вчасно потрібно подумати про заміну її вищого управлінського персоналу. В умовах трансформації економічної системи та її важливого елементу – ринкового реформування економіки, необхідно створити всі можливі умови для розвитку ефективного управління та базової методики формування кадрів менеджменту. Не буде перебільшенням сказати, що підготовка управлінських кадрів є стратегічним завданням у розвитку конкурентоспроможної національної економіки України.

Конкурентоспроможний інтелектуальний капітал. Сучасною історичною передумовою розвитку професійної системи менеджменту є формування й розвиток інтелектуального капіталу економічної організації, який усе більше стає головним фактором конкурентоспроможності в умовах ринкового господарювання. Розглянемо основні тенденції розвитку інтелектуального капіталу, а також базові проблеми формування управлінського капіталу

в контексті розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності [150, 151, 159].

Сучасна динаміка трансформації системи менеджменту передбачає інноваційний формат розвитку, насамперед людського капіталу. Цей факт у розвитку управлінської діяльності епохи постмодерну показує також, що інші функціональні напрямки менеджменту продовжують займати визначні позиції для досягнення соціально-економічної ефективності в діловій сфері суспільства, але пануючим пріоритетом сьогодні є структурно-функціональна якість людського ресурсу на базі формування інтелектуального капіталу економічної організації. В своєму історичному розвитку менеджмент сьогодні розвивається безпосередньо в первинному форматі, тобто форматі управлінської реалізації взаємодії людей (персоналу) організації. Менеджмент повернувся, образно кажучи, «на круги своя», що є головною знаковою подією постмодерністського періоду розвитку менеджменту. Структурно-функціональна якість людського капіталу має на увазі не стільки підбір людських ресурсів економічної організації за формальними ознаками підготовки й досвіду персоналу, скільки проведення необхідної внутрішньої ротації персоналу для досягнення організаційної цілісності, максимальної компетенції та результативності кожного на своєму місці. Виникає така необхідність системного формування стратегічних і тактичних завдань, яке веде до отримання ефекту організаційної синергії.

Інтелектуалізація менеджменту сьогодні є об'єктивним процесом сучасного розвитку суспільства. Цей факт є визначальним для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Розглянемо деякі особливості дослідження та практичного формування інтелектуального капіталу економічної організації.

З метою уточнення специфіки управлінського дослідження інтелектуального капіталу необхідно його структурувати (рис. 1.2).

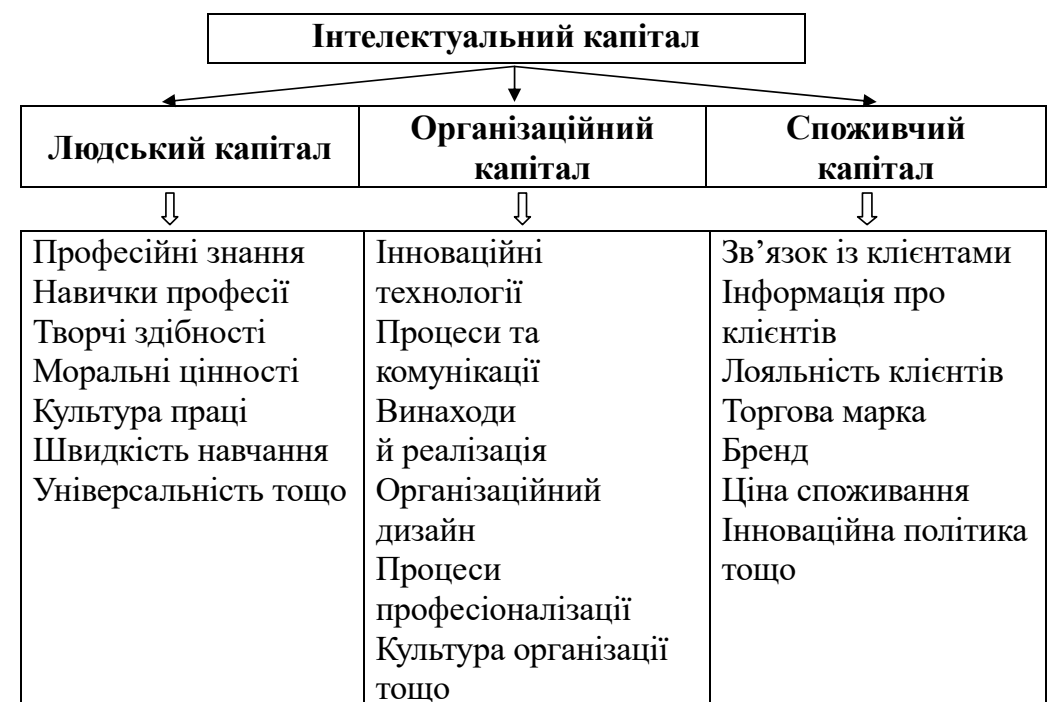


Рис. 1.2. Структура інтелектуального капіталу [95, с. 313]

У першому наближенні інтелектуальний капітал має три основні форми прояву: людський капітал, організаційний капітал і споживчий (або клієнтський) капітал. Необхідно відмітити, що ефективність інтелектуального капіталу визначається структурною відповідністю та ефективним функціонуванням його в усіх трьох формах. Пропорції, параметри відповідності та супідрядності, динаміка формування та розвитку вказаних трьох форм інтелектуального капіталу повинні стати головним завданням сучасної діяльності менеджменту. Таким чином суттєво коригується й уточнюється специфіка професійної компетенції менеджменту. Певною мірою основне співвідношення менеджменту «суб'єкт – об'єкт» як співвідношення виключної дії між людьми в системі управлінського процесу стає дійсно базовим і таким, що визначає нову парадигму сучасної управлінської діяльності.

Умови відтворення інтелектуального капіталу визначають необхідність уточнення його відмінності та схожості із фізичним капіталом економічної організації (табл. 1.9).

Важливою передумовою управлінського дослідження інтелектуального капіталу є термінологічне уточнення таких понять, як «нематеріальні активи» та «інтелектуальна власність». Безумовно, ці поняття дуже схожі та взаємопов'язані, але абсолютно нерівнозначні та не можуть використовуватися, насамперед, у системі наукових досліджень як синоніми.

Таблиця 1.9.

Порівняльні характеристики фізичного
та інтелектуального капіталів [95, с. 309]

Фізичний капітал	Інтелектуальний капітал
Матеріальна природа	Нематеріальна природа
Затрати в минулому	Результати в майбутньому
Адитивний	Неадитивний
Переважно фінансова оцінка	Комбінація вартісних і невартісних оцінок
Організація володіє всім капіталом	Організація володіє капіталом тільки частково
Механізм відтворення прямий	Механізм відтворення інтегральний

По-перше, далеко не всі елементи інтелектуального капіталу є нематеріальними активами. Наприклад, некодифіковані знання працівників (ділові якості, кваліфікація, професійні та людські здібності до праці) входять в поняття інтелектуального капіталу, але не є нематеріальними активами й, уже точно, не можуть бути інтелектуальною власністю організації. По-друге, не всі нематеріальні активи є об'єктами інтелектуальної власності організації. Наприклад, управлінські навички й лідерські якості менеджерів не можуть бути відчужені від своїх носіїв – власне персоніфікованого управлінського персоналу організації. Крім того, не всі технології та методи роботи можна запатентувати й ліцензувати. Таким чином, диференціація понять і категорій, які пов'язані з дослідженням інтелектуального капіталу організації, виступає первинною основою якості цього дослідження та спеціалізує форми здійснення управлінської діяльності в сучасних умовах.

Особливим фактом у проблемі управлінського дослідження інтелектуального капіталу організації є виділення власне такої категорії, як управлінський капітал. Беззаперечно, що управлінський капітал є найбільш активною та динамічною частиною людського капіталу організації, він не тільки прихильний до постійного й систематичного професійного розвитку, але також є рушійною силою в удосконаленні всього спектру якостей у цілому людського капіталу організації. Також необхідно відзначити, що якість управлінського капіталу цілком визначається якістю та професійною компетенцією управлінських кадрів і, до певної міри, є результатом діяльності професійної системи менеджменту організації. Таким чином, ми повинні визнати, що провідною ланкою формування та розвитку інтелектуального капіталу виступає професійна система менеджменту організації, яка, в свою чергу, залежить від ефективності процесів професіоналізації управлінської діяльності. Вплив державної політики в цій сфері є визначальним. Саме держава повинна бути найбільше зацікавленою в забезпеченні ефективності управлінського супроводу всіх реформаторських змін. Саме держава повинна забезпечувати науковий, освітній і технологічний прогрес, що означає, інакше кажучи, реалізацію стратегії в формуванні свого національного майбутнього.

Формування інтелектуального капіталу організації є складним, тривалим і системним явищем. Необхідна достатньо вивірена й професійна робота, яка ґрунтується на фундаментальних інноваціях.

Фундаментальні дослідницькі інновації в менеджменті можливі тільки в разі системного формування та структурного розвитку науково-дослідної бази менеджменту. Емпіричні шляхи вдосконалення мають тут деяке значення для розвитку кадрів менеджменту, але вони не можуть бути першими й тим більше єдиними. Емпіричний розвиток менеджменту в умовах інноваційної економіки стає архаїзмом, оскільки потрібні науково розроблені методи й технології реалізації управлінської діяльності. Менеджмент став специфічною сферою інтелектуальної професійної діяльності та особливою сферою наукових управлінських досліджень. Необхідність розвитку інтелектуального капіталу організації

припускає системне використання інноваційних методів економічного, соціологічного та психологічного характеру. Особливо важливим об'єктом у розвитку менеджменту є створення комплексних систем мотивації персоналу. Образно кажучи, мотивація є серцем менеджменту. Не варто очікувати позитивних результатів, якщо не працюють механізми мотивації в усіх, без виключення, підрозділах організації та на всіх етапах управлінського процесу.

Необхідною умовою ефективного розвитку адаптивних форм інтелектуального капіталу організації є система підготовки та професійного навчання управлінських кадрів. При цьому характер інноваційного розвитку припускає, що менеджмент ініціює якісну інноваційну підготовку всіх категорій робітників організації. Особливо необхідна експертна оцінка освітніх і професійних програм зі сторони найбільш активної та розвинутої частини бізнесу. Експертиза навчання повинна мати дві основні складові – це оцінка зі сторони бізнесу та оцінка зі сторони управлінської науки (в кращих її зразках).

1.4. Розвиток базових професійних технологій управлінської діяльності

Важливою складовою ефективного розвитку управлінської діяльності є державна політика підтримки процесу впровадження управлінських технологій та інноваційних методів у діяльність підприємств і організацій.

Розроблення певних управлінських технологій забезпечується розумінням головних функціональних сфер діяльності системи менеджменту. Економічна організація має три основні функціональні напрямки діяльності: виробництво, де розробляються та реалізуються технології операційного менеджменту; ринок підприємства, де використовуються управлінські технології співвідношення структури виробництва, структури попиту та структури реального споживання в певних нішах ринку; а також різні системи керівництва персоналом економічної організації. Під економічною організацією ми розуміємо

державну або бізнесову організаційно-управлінську структуру, яка створена та функціонує для задоволення потреб суспільства, а також груп або окремих споживачів у продукції свого виробництва (товар, послуга). Ця організація діє в межах існуючого законодавства з метою отримання позитивних соціально-економічних результатів своєї діяльності, а також прибутку. Основою такої економічної організації повинна стати ефективна система менеджменту, яка створює умови для інноваційного розвитку організації, а також розробляє та впроваджує діючі механізми мотивації всіх учасників управлінського процесу, системно працює над формуванням і розвитком людського капіталу та його провідним і визначальним компонентом – конкурентоспроможним управлінським капіталом.

Розглянемо первинну причетність менеджменту до сфери функціонування економічної організації та визначимо головні напрямки діяльності системи менеджменту більш детально (рис. 1.3).

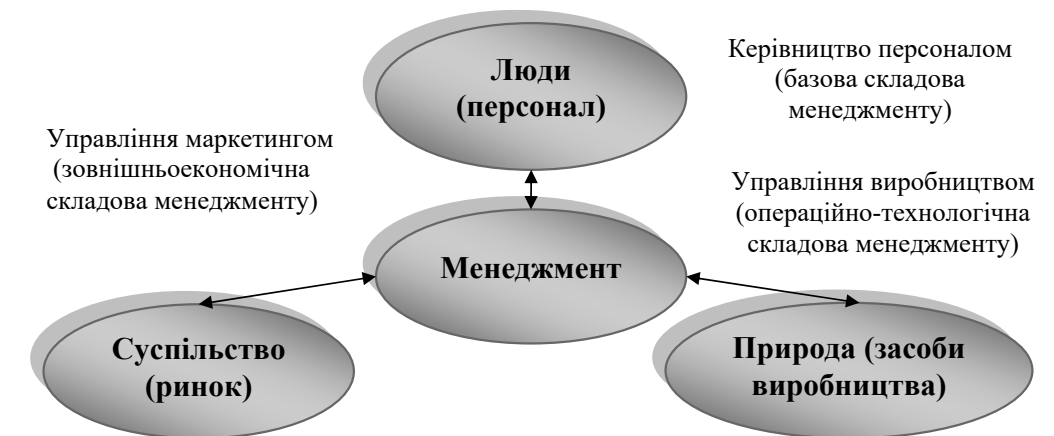


Рис. 1.3. Функціональні сфери діяльності професійної системи менеджменту (складено автором)

I. *Людина*. Реалізується діяльність із керівництва людським потенціалом економічної організації, що, власне, визначається як менеджмент (базова складова системи менеджменту).

II. *Суспільство*. Реалізується діяльність управління ринковими умовами конкурентоспроможності, що визначається як управління маркетингом (зовнішньоекономічна складова системи менеджменту).

III. *Природа*. Реалізується діяльність із управління техніко-економічними умовами розвитку економічної організації, що визначається як управління виробництвом (операційно-технологічна складова системи менеджменту).

Враховуючи ці три напрямки діяльності менеджменту, необхідно виділити три основні технологічні процеси системи менеджменту, які формують базові управлінські технології, а саме: технології керівництва персоналом, управління маркетингом, операційний менеджмент. При цьому принциповим моментом є те, що в усіх трьох напрямках діяльність менеджменту проходить за допомогою впливу саме на підлеглих, які виконують певні структурно-функціональні обов'язки в організації. Тому управлінські технології завжди мають два основні компоненти – суб'єкт (керівник) і об'єкт (підлеглий). Тільки за допомогою взаємодії цих двох компонентів починає працювати технологія управлінського процесу.

Менеджмент економічної організації формує управлінську технологію в рамках визначеного контуру управління з метою організації структурно-функціональної діяльності людей (персоналу). Наприклад, фінанси, інвестиції, інновації, страхування, виробництво тощо не виступають безпосередньо об'єктом діяльності менеджменту, але реалізація цих важливих для будь-якої економічної організації процесів проходить через дію на підлеглий персонал, що знаходиться в певному спеціалізованому підрозділі. Таким чином, скажімо, фінансовий менеджмент чи інвестиційний менеджмент (якщо використовувати ці словосполучення) не означає управління напряму фінансовими ресурсами або інвестиціями, а безперечно означає процес керування персоналом за цими напрямками діяльності. Досить часто в науковій літературі та на практиці використовують словосполучення «управління фінансами», «управління інноваціями», «управління інвестиціями» тощо. Певне професійне розуміння щодо управління

в цих напрямках, зрозуміло, є. На нашу думку, це правильно, якщо розглядати процес управління як управління неживими предметами, за якого формується управлінська діяльність у широкому розумінні слова як діяльність, яка не передбачає взаємодії в системі «суб'єкт-об'єкт». Саме ця обставина, що первинно характеризує процес менеджменту, є певним знаком ідентифікації сучасної професійної системи менеджменту як такої. Також потребує певного уточнення ситуація з поняттям «роботизований процес безлюдного виробництва», за якого людський ресурс задіяний мінімально, а менеджерів немає зовсім, якщо не називати співробітників, які сліdkують за цим виробництвом за допомогою комп'ютерів, менеджерами. Деякі дослідники почали розглядати цей процес як процес кінця менеджменту, який сформувався в період XX століття (в епоху модерну) [283, 343]. Якщо не починати розмову про філософські проблеми «взаємовідносин» людей і машин, у першу чергу, роботів, то управлінська характеристика цієї ситуації має такий вигляд. Розвиток засобів виробництва – це результат діяльності людей, в тому числі й управлінського персоналу. В цьому безперервному процесі на основі інноваційного розвитку суспільства функції, які раніше виконувала людина в процесі професійної та виробничої діяльності, поступово передаються створеним новим засобам виробництва. Людина, підвищуючи свої професійні та інтелектуальні позиції, починає займатися більше інтелектуальною й творчою роботою. Теж саме можна сказати й про розвиток управлінської праці, яка стає різновидом інтелектуальної та творчої праці, та направлена на вирішення складних управлінських завдань постіндустріальної епохи розвитку професійної системи менеджменту. Якщо, за певних умов, немає такої інноваційної трансформації в професійній діяльності менеджменту, а технологічний прогрес має місце, то дійсно роль менеджменту буде зменшуватися в кількісному та якісному вираженні. Потрібно розуміти, що відсутність професійного розвитку системи менеджменту – це об'єктивний занепад усієї соціально-економічної системи суспільства. А тому розмови про

розвиток у цьому випадку мають досить умовний характер. Тут зовсім не враховують дійсний вплив ефективного менеджменту на отримання кінцевого результату. Іншими словами, ми не знаємо можливого результату діяльності, оскільки не враховуємо в цьому результаті частину від діяльності менеджменту. Думається, що часи, коли управлінська праця розглядалася як непродуктивна праця, минули. Людина, котра зайнята певними професійними видами діяльності, повинна бути ефективною та створювати матеріальний і інтелектуальний продукт, який потрібен суспільству й може бути повною мірою оцінений цим суспільством. Професійний менеджмент не тільки покликаний створити всі умови для такого результату діяльності людей, а й і сам повинен бути готовим і мати надію на таку ж оцінку своєї діяльності. Продукт діяльності професійного менеджменту повинен бути виражений якісно та кількісно, але в процесі методологічної оцінки результативності управлінської праці визначальними є знаходження правильних орієнтирів, критеріїв і, власне, створення самої системи показників цієї діяльності. Таким чином, робототехніка та інші складні технологічні системи – це засоби виробництва, які створені людьми. А в результаті ефективного системного супроводу менеджментом ці нові засоби виробництва, пройшовши повний інноваційний цикл, стали реальністю для багатьох організацій і створили основу для підвищення рівня загальної результативності суспільства.

Отже, важливо визначити, що технології керівництва персоналом є базовими для розвитку професійної системи менеджменту, тобто є пріоритетною основою при розробленні та використанні управлінських технологій у всіх напрямках діяльності економічної організації. Все це є *першою ключовою позицією щодо розуміння процесів розроблення технологій менеджменту*.

Друга ключова позиція пов'язана з функціональною специфікою менеджменту. Технологія управлінського процесу може бути розділена, або спеціалізована, насамперед за функціональною ознакою (рис. 1.4).

Функції менеджменту	Функціональні технології менеджменту
↕ Прогнозування Планування	Стратегічний менеджмент
↕ Організація Координація Регулювання Контроль	↕ Адміністративний менеджмент ↕
Інформаційне забезпечення та зв'язок	Інформаційний менеджмент
Аналіз	Аналітичний менеджмент
Мотивація	Керівництво персоналом
Інновація	Інноваційний менеджмент

Рис. 1.4. Класифікація функціональних технологій менеджменту (складено автором)

Функціональні технології менеджменту також є різними за рівнем управління. Процес управлінської діяльності не може бути однаковим для управлінського персоналу низової, середньої та вищої ланки. Тут потрібні певні орієнтири професійної компетенції з кожного рівня системи управління. Образно кажучи, якщо ефективно працюючого управління, котрий сидить у десятому ряду, пересадити в перший ряд, то, швидше за все, якщо він не пройде якісну попередню підготовку, може бути не тільки абсолютно нейтральним для організації, але й навіть просто шкідливим. Це виникає тому, що існує різна функціональна специфіка технологій управлінського процесу за різними «рівнями» ієрархії управління. Змінюються також межі компетенції та оцінка якості роботи. Тому, наприклад, ефективний бізнесмен не завжди буде ефективним державним управлінцем, а хороший мер міста не буде результативним головою обласної державної адміністрації.

Ефективність попереднього місця роботи не є запорукою ефективної управлінської діяльності на новій, вищій посаді, чи навпаки на нижчій посаді в структурі управління. Крім цього, погане професійне знання менеджером нових структурно-функціональних обов'язків спонукає його шукати ті види діяльності, які були властиві йому на колишній посаді. Це ще більше знижує рівень його ефективності та професійної

компетенції та особливо негативно впливає на діяльність організації в цілому. Зовсім настає погана ситуація, коли управлінець із метою виправдання себе на новій посаді, починає займатися уявною роботою з постійним збільшенням її фактичного обсягу.

Чим вище знаходиться менеджер у ієрархічній піраміді управління, тим більше технології його управлінської діяльності носять міжфункціональний характер. Його головне завдання полягає в координації та регулюванні функціонально підготовленої групи підлеглих. У певному сенсі можна говорити, що керівнику потрібні підлеглі, які краще від нього підготовлені до виконання операцій в окремому функціональному напрямку діяльності. Навіщо будувати роботу управлінської команди, коли підлеглий знає свою роботу гірше за свого керівника. З іншого боку, керівник, підготовлений міжфункціонально, повинен володіти таким граничним рівнем професійної компетенції за кожним функціональним напрямком діяльності його підлеглих, щоб уміти правильно ставити завдання, контролювати та мотивувати їх продуктивну роботу. Підлеглий дуже добре розуміє, що низький рівень професійної компетенції його керівника, погане розуміння істотності його роботи неминуче призводить до того, що значно знижується ступінь необхідного контролю. А тому навіщо прагнути до високопродуктивної діяльності, якщо вона все одно не буде оцінена керівником. Таким чином відбувається зниження або повне усунення мотиваційних цінностей у технології управлінського процесу. І навпаки, чим нижче знаходиться менеджер у ієрархічній піраміді управління, тим більше його технологія управлінської діяльності носить однофункціональний або навіть внутрішньофункціональний характер.

Таким чином можна зробити висновок, що *первинна професійна підготовка менеджерів повинна бути спеціалізованою переважно в одній або декількох суміжних функціях менеджменту*. Не потрібно менеджера на першому рівні професійної підготовки вчити повному спектру управлінської діяльності, щось одне він повинен знати й робити краще, тобто спеціалізуватися за певним функціональним напрямком технології управлінського процесу. Інша справа, коли йде

мова про загальну управлінську підготовку, яка створює професійний фундамент управлінської кваліфікації: далі повинна бути освоєна певна спеціалізація в системі менеджменту.

Необхідно також визначити й *третю ключову позицію розвитку управлінських технологій професійної системи менеджменту*. Методи менеджменту утворюють визначений інструментарій управлінської технології, який, у залежності від рівня професійної підготовки групи менеджерів, може бути примітивним і архаїчним або високоефективним і інноваційним. Важко уявити, наприклад, сучасного лікаря-стоматолога, який збирається лікувати пацієнта за допомогою зубила, молотка, дреля. Але звичною є ситуація, коли не перевіряється інструментарій менеджера з позицій розвитку сучасних управлінських технологій. Без направленої професійної управлінської підготовки з позицій знання та практичного використання сучасних методів менеджменту управлінець не в змозі стати ефективним керівником.

Таким чином, методи менеджменту формують інструментарій професійної управлінської роботи й пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Методи менеджменту є вузловим елементом системи менеджменту. Вони забезпечують якісні ознаки управлінської діяльності та затверджують сам факт професійної компетенції кадрів управління. У той же час саме по собі знання методів менеджменту далеко ще не забезпечує ефективність їхнього застосування. Необхідне знання реальних механізмів результативного використання методів менеджменту. Тут багато чого залежить від особистості керівника, соціально-економічних умов роботи менеджменту організацій, різних інших факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на управлінську систему. Методи менеджменту, будучи не стільки результатом систематизації емпіричного управлінського досвіду, скільки результатом розвитку науково-дослідної бази менеджменту, формують потенціал спеціальних знань, умінь і навичок, що якісно відрізняє професію керівника від усіх інших професій. Але однією з основних якісних ознак управлінської діяльності виступає вміння менеджера використовувати цей потенціал

у конкретних практичних умовах, ініціюючи нові підходи та важелі управлінського впливу.

Разом із тим необхідна конкретизація того, що ми розуміємо під методами менеджменту. На практиці існує уявлення, що методи менеджменту та методи роботи є ідентичними поняттями, що викликає сумнів. Поняття «метод роботи (праці)» пов'язано з діяльністю людини, а «метод менеджменту» – з впливом на цю діяльність. Тут виникає потреба в уточненні поняття «метод», його взаємозв'язку з законами, принципами, функціями управління, організаційною структурою, що дозволить обґрунтувати методологію підходу до застосування й удосконалювання методів діяльності персоналу організацій. Взаємозв'язок методів менеджменту з функціями, структурою, сполучними процесами, що входить до поняття базових елементів менеджменту, нами був визначений у інших наукових дослідженнях системи менеджменту [136, 168, 170]. Тут ми відзначимо, що методи менеджменту виступають одним із базових елементів системи менеджменту, що за допомогою методів менеджменту реалізується функціональна, структурна, системно-комунікаційна та інша діяльність управлінського персоналу. А застосування методів менеджменту складає основний зміст управлінської діяльності.

Разом із тим необхідно звернути увагу на те, що професійна взаємодія персоналу організації повинна бути функціональна, результативна й мати структурний компонент. Іншими словами, ми говоримо не про просту взаємодію персоналу, а таку характеристику результативної управлінської взаємодії, яка враховує конкретні умови теперішнього й майбутнього стану організації.

Найчастіше під методом розуміють прийом, спосіб чи образ дії [35, с. 460]. Якщо ж говорити про визначення методів керування (менеджменту), то це «способи впливу суб'єкта керування на колективи й окремих працівників для досягнення поставленої мети» [35, с. 472]. В принципі погоджуючись із цими визначеннями, уточнимо визначення методів менеджменту в такий спосіб: методи менеджменту – це функціональна та міжфункціональна організація

прийомів і способів впливу суб'єкта на об'єкт у межах контуру управління з метою результативного досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту з метою їхнього результативного використання в управлінській практиці, а також їхнього ефективного розроблення в науково-дослідній сфері повинні мати визначену класифікацію. В якості основної класифікаційної ознаки доцільно розглянути сам об'єкт управлінського впливу безпосередньо. Крім цього, важливо врахувати характер системного використання методів менеджменту. Варто також розрізняти об'єкт впливу та інструментарій, який використовує менеджер для такого впливу.

Враховуючи це, методи менеджменту можуть бути класифіковані в такий спосіб на три основних групи (рис. 1.5).

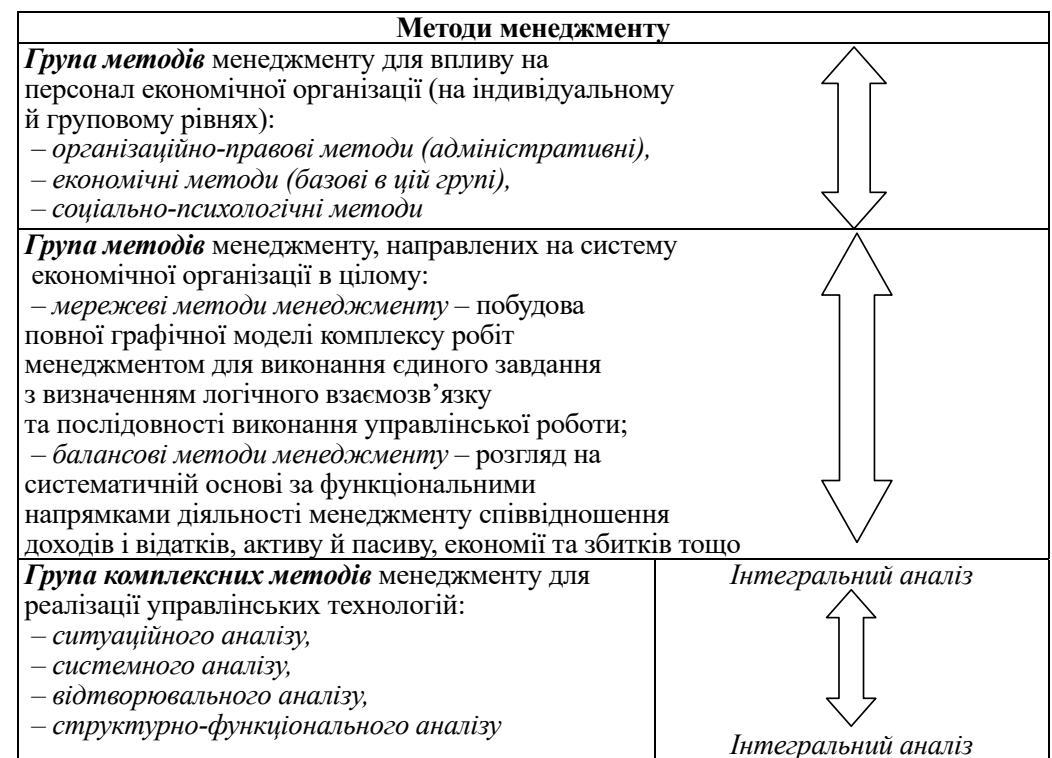


Рис. 1.5. Структура методів менеджменту (складено автором)

Структура методів менеджменту, розглянута таким чином, уточнює системний характер розвитку менеджменту. Разом із тим, така структурна побудова методів менеджменту вказує на визначену динаміку їхнього розвитку разом із загальною професійною системою менеджменту. Визначимо деякі параметри цього процесу.

1. Економічні методи та методи менеджменту, що знаходяться в одній родовій групі, не можуть бути цілком ідентичними. Економічні методи є основним інструментом для розвитку старих і пошуку нових методів менеджменту. В цьому розумінні менеджмент є основним чинником економічно-результативного розвитку сучасної організації. А методи менеджменту та механізми їх реалізації створюють професійну оснащеність технологій ефективного управлінського процесу.

2. Розвиток методів менеджменту повинен співвідноситись із структурними та якісними змінами як об'єкта, так і суб'єкта управління. Низький рівень професійної компетенції управлінських кадрів об'єктивно знижує ефективність технологій управлінського процесу, а тривалість такого стану неминуче веде до зниження мотивації підлеглих і їх професійної деградації. Суб'єкт управління визначає, в міру своєї професійної компетенції, адекватність методів менеджменту у відношенні до стану керованого об'єкта. Ознакою адекватності тут виступає результативна мотивація персоналу й зростаюча рентабельність і конкурентоспроможність організації.

3. Основою вдосконалювання та розвитку методів менеджменту об'єктивно виступає система науково-дослідної діяльності в сфері менеджменту. Управлінська практика встановлює, диференціює та уточнює завдання з розвитку методів менеджменту, але забезпечити новий рівень їх практичного використання може тільки наука (точніше, її результат – управлінська інновація). Розвиток управлінської науки – це завдання не тільки академічних і навчальних організацій, це також проблема бізнес-середовища, великих корпоративних структур, інноваційних підприємств, системи консультативного бізнесу. Але найважливішу роль у сфері професіоналізації управлінської діяльності відіграє державна політика.

Найбільш важливим у розвитку методів менеджменту залишається напрямок, пов'язаний із удосконалюванням економічних методів менеджменту. Вони є базовими в забезпеченні менеджментом економічної організації стратегії економічного зростання. Економічні методи в цілому досить різноманітні за спрямованістю, спектром впливу й метою використання [35, с. 460–476]. Практично всі галузі економічної науки в тій чи іншій мірі пропонують свої методи економічного аналізу й практичних перетворень на макро- та мікрорівнях соціально-економічної системи суспільства. З одного боку, можна не обмежувати спектр застосування економічних методів в управлінській діяльності й вважати всю палітру існуючих і нових економічних методів реальним ресурсом для розвитку менеджменту. З іншого боку, доцільно виділити саме ті економічні методи, що найбільш тісно пов'язані з управлінським процесом. Якщо ж розглядати сучасний управлінський процес як явище складне та багатомірне, то, швидше за все, необхідно вести постійну селекцію економічних методів, систематично простежувати ринок нових управлінських технологій і застосовувати їх відповідно до конкретної ситуації в інноваційному режимі діяльності.

Досліджуючи структуру економічних методів менеджменту, ми припускаємо пріоритетність (базовий характер) економічних методів над усіма іншими методами через такі обставини:

1. Називаючи економічні методи базовими, ми відстоюємо тезу, що а) будь-які неекономічні методи впливу на персонал організації можуть привести організацію до більш високої результативності тільки слідом за економічними методами, б) неекономічні методи впливу мають тенденцію підвищувати продуктивність праці персоналу, коли організація вже досягла визначеного рівня рентабельності своєї діяльності.

2. В міру економічного розвитку організації питома вага застосування економічних методів може зменшуватися, але ці методи більше з кількісної оцінки переходять у якісну. При цьому якість їх впливу на результативність організації є пріоритетною, тобто питома вага зменшується, а сила результативного впливу зростає, що

є ознакою високої ефективності економічних методів менеджменту. Коли економічні методи стають більш удосконаленими, тоді вони створюють сприятливі умови в організації для ефективного використання неекономічних методів менеджменту.

3. Перша група методів менеджменту з виділенням економічних методів як базових є первинною у відношенні до двох інших груп. Це означає, що перша група методів виступає основою побудови більш удосконалених видів впливу на персонал організації.

4. Пріоритетність економічних методів є незмінною тенденцією, в першу чергу, для великих індустріальних систем виробництва. Основна ж динаміка вдосконалення економічних методів менеджменту відбувається у великих корпоративних системах виробництва через корпоративну природу менеджменту.

5. Економічні методи менеджменту досягають найбільшої досконалості в тому випадку, коли їх вплив на персонал організації стає звичною традицією, що формує стереотип суспільної поведінки людини.

Будь-які організаційні побудови рано чи пізно руйнуються, якщо за час їхнього існування не будуть створені ефективні механізми їхнього управління. Ключовим елементом ефективного механізму управління організацією є система мотивації її членів. Пріоритетне значення має визначення умов ефективного управління на перших етапах існування організації. В іншому випадку організація почне руйнуватися до початку своєї реальної діяльності. Реалізація подібних цілей не може бути здійснена за орієнтиром на низький рівень управлінської компетенції менеджерів, які генерують реальні цілі, методи, динаміку функцій тощо при здійсненні стратегічного й оперативного керівництва.

Таким чином, необхідно зазначити, що в системі розвитку технологій менеджменту особливо важливими є механізми та технології мотивації персоналу. Саме вони є основним стрижнем розвитку інноваційних технологій керування персоналом організації. *Специфіка розвитку мотиваційних технологій менеджменту виступає четвертою ключовою позицією в розвитку інноваційних технологій*

менеджменту. Розвиток механізмів мотивації персоналу створює необхідний контекст розвитку процесів професіоналізації менеджменту.

Система А. Маслоу в розвитку ієрархії потреб (рис. 1.6) і в бажанні людей досамоактуалізації доводить, що є не тільки пізнавальні здібності, а й пізнавальні потреби [231, с. 443–445]. В управлінській діяльності важливо розуміти, що люди мають здібності до знання, але, що дуже важливо, вони мають розвивати потребу до знання. Розвиток системи професіоналізації менеджменту повинен бути направлений не тільки в бік розвитку здібностей менеджерів, але й у бік розвитку потреби в професійних знаннях, які необхідно протягом усієї управлінської кар'єри поповнювати та інноваційно змінювати. Процес виникнення потреб необхідно розглянути більш докладно.

Розвиток потреби в професійному вдосконаленні виникає в людей, коли вони впевнені в практичній реалізації свого професійного потенціалу. Нові знання, які визначають професійне зростання, найбільше потрібні в умовах сталого економічного розвитку, коли є довгостроковий термін їх використання. В інших випадках можуть бути достатніми так звані інформаційні потоки, які не мають довгострокового використання й досить часто можуть змінюватися. Це призводить до того, що фундаментальне професійне знання не потрібно, оскільки його можна замінити фрагментарною інформацією про професійну діяльність. Фундаментальна професійна підготовка потребує багато часу, але саме вона є ефективною.

Різні теорії мотивації поділяються на дві основні категорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх спонукань (так званих потреб), які змушують діяти так, а не інакше. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються, в першу чергу, на тому, як поведуться люди з урахуванням їхнього сприйняття й пізнання існуючих потреб. Так, мотивація, розглянута як процес, може бути представлена у вигляді шести стадій, які йдуть одна за одною.

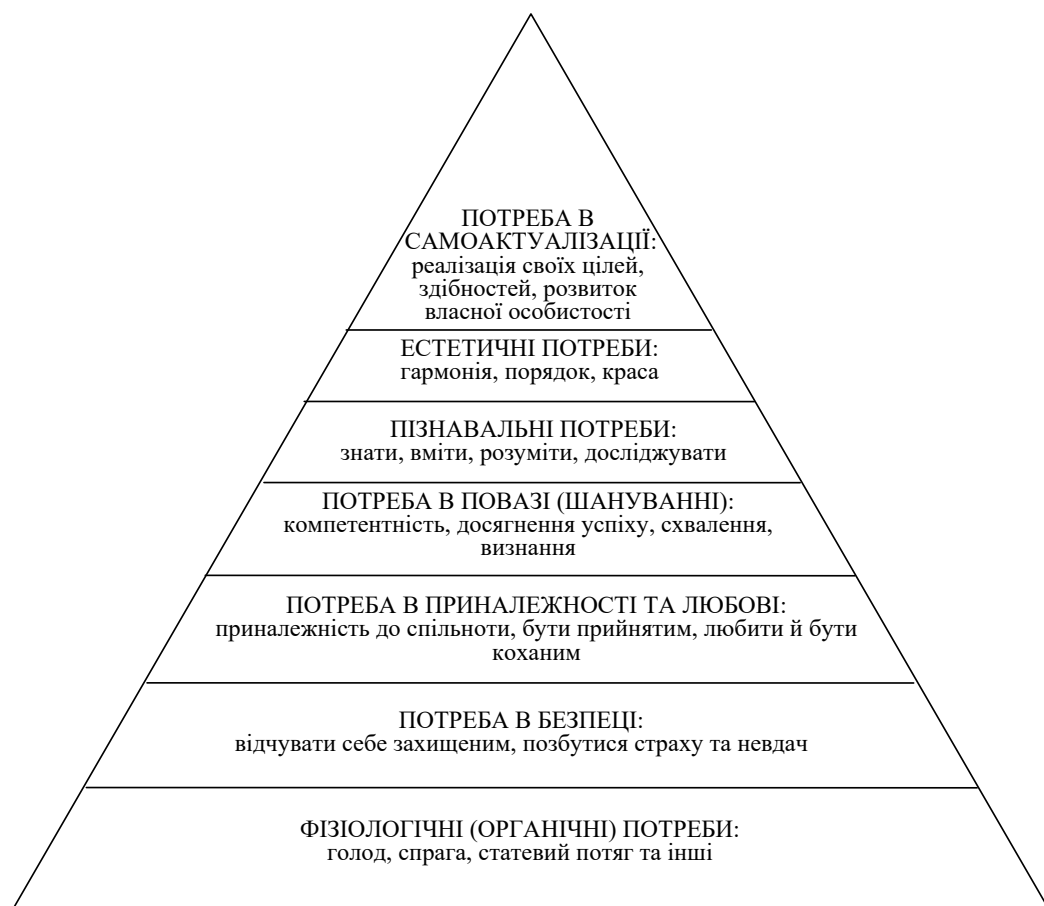


Рис. 1.6. Ієрархічна піраміда потреб А. Маслоу [237, с. 444]

Перша стадія: виникнення потреб. З'являється в конкретний час і починає вимагати від людини знайти можливість і зробити деякі кроки для її задоволення. Умовно ці потреби можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні.

Друга стадія: пошук шляхів задоволення потреб. Якщо потреба виникла й створює проблеми для людини, то остання починає шукати можливості задоволення цієї потреби. Виникає необхідність щось зробити.

Третя стадія: визначення цілей (напрямків) дій. Відбувається фіксація, що й якими засобами потрібно зробити, щоб задовольнити

потребу. В цьому випадку відбувається взаємозв'язок чотирьох моментів:

- що необхідно одержати, щоб задовольнити потребу,
- що необхідно зробити, щоб отримати те, що бажаю,
- якою мірою можна домогтися бажаного,
- наскільки те, що можна одержати, може задовольнити потребу.

Четверта стадія: здійснення дії. Тут витрачаються зусилля для того, щоб здійснити дії з задоволення потреби. Оскільки процес роботи дає зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія: одержання винагороди за здійснення дії. Зробивши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для задоволення потреби, або те, що вона може обміняти на потрібний їй об'єкт. Тут з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або послаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія: задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликано потребою, а також від того, задоволення потреби – ослаблення або посилення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості й здійснювати дії з задоволення потреби.

Якщо спробувати узагальнити групи потреб у чотирьох (найбільш характерних) підходах визначення змісту мотивації, то це може бути представлено наступним чином (табл. 1.10):

Незважаючи на принципові відмінності, всі чотири підходи мають щось спільне, що дозволяє встановити деякі паралелі між ними. Характерною особливістю тут є те, що всі чотири підходи вивчають потреби й дають класифікацію потреб, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації в системі організаційних побудов:

1. Кожен із підходів підтверджений емпіричними дослідженнями та вже досить тривалий час використовується в практиці менеджменту.

2. У кожному підході основна увага приділена аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, але практично не аналізується процес мотивації. Це є головним недоліком зазначених підходів.

Таблиця 1.10

Характерні підходи визначення груп потреб [12, с. 154-173]

I	II	III	IV
Потреба самовираження	Потреба зростання	Потреба досягнення	Мотивуючі фактори
Потреба визнання та самоутвердження			Мотивуючі фактори
Потреба приналежності та причетності	Потреба зв'язку	Потреба панування	Фактори здоров'я
Потреба безпеки			Фактори здоров'я
Фізіологічні потреби	Потреба існування	Потреба співучасті	Фактори здоров'я

Разом із тим концепція набутих потреб, пов'язана з вивченням і описом впливу співучасті, та потреби владарювання в даному випадку може бути актуальною. Відповідно до ідеї цієї концепції реалізація потреб, якщо вони досить сильно присутні в людини, здійснюють помітний вплив на поведінку людини, змушують її робити зусилля та здійснювати дії, які повинні призвести до задоволення цих потреб. При цьому потреби розглядаються як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду й навчання.

Потреба досягнення проявляється в прагненні людини досягати поставлених перед нею цілей більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем потреби досягнення воліють самостійно ставити свої цілі. При цьому вони зазвичай обирають помірковано складні цілі та завдання, виходячи з того, чого вони можуть досягти й що вони можуть зробити. Люди з вираженою потребою досягнення схильні робити помірковано ризиковані рішення й чекають негайного зворотного зв'язку від здійснення ними дій і прийнятих рішень. Їм подобається приймати рішення та відповідати за вирішення завдання, вони одержимі тими завданнями, які вирішують, і легко беруть на себе персональну відповідальність.

Виходячи з перерахованих вище характеристик, можна зробити висновок, що члени організації, які мають високу потребу досягнення, готові братися за роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм

самостійно встановлювати цілі. Однак при цьому їм важко займатися тією роботою, в якій немає зрозумілого та відчутного результату, який повинен з'явитися досить швидко. Дана потреба, що досить суттєво, може бути віднесена не тільки до характеристики окремих людей, а й до характеристики окремих товариств. Суспільства, де є висока потреба досягнення, зазвичай мають добре розвинуту економіку. А люди з розвиненою потребою досягнення особливо цінні та корисні для менеджменту організації.

Потреба співучасті проявляється у вигляді прагнення до дружніх відносин із оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати та підтримувати добрі стосунки, прагнуть отримати схвалення та підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші. Для них дуже важливим є факт, що вони потрібні комусь, що їхні друзі та колеги не байдужі до них і їхніх дій. Індивіди з високою потребою співучасті воліють займати в організації такі позиції та виконувати таку роботу, які дозволяють їм перебувати в активній професійній і людській взаємодії.

Потреба панувати є третьою великою потребою, яка відноситься до розряду придбаних. Вона розвивається на основі навчання, життєвого досвіду й полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси та процеси, що протікають у її оточенні. Тут яскраво виражене прагнення контролювати дії людей, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку людей. Потреба панування має два полюси:

- прагнення мати якомога більше влади, контролювати все та всіх;
- прагнення повністю відмовитися від будь-яких претензій на владу, бажання уникати ситуацій, пов'язаних із необхідністю виконувати владні функції.

Особи з високою мотивацією панування можуть бути поділені на дві групи:

- ті, хто прагне до влади заради влади, а тому інтереси організації для них часто відходять на другий план і навіть втрачають сенс (уся увага концентрується на власній керівній позиції в організації);

– ті, хто прагне до отримання влади заради того, щоб домогтися рішення групових (організаційних) завдань.

Серед трьох зазначених вище концепцій потреб найбільш пріоритетною є потреба панування другої групи (роду). Тому організація повинна створювати умови для задоволення цієї потреби та максимально сприяти її розвитку. Крім цього, потреби досягнення, співучасті та панування не виключають одна одну й не розташовані ієрархічно. Тут важливий їхній взаємозв'язок.

Функціональна діяльність управлінського персоналу організації для зміцнення мотиваційних стимулів із ієрархічної лінії організації повинна бути пріоритетною та доповнюватися зростанням можливостей професійної кар'єри персоналу організації. Теза представників низового рівня персоналу організації – якщо не вирішуються проблеми керівництва, то мої тим більше не будуть вирішені – різко знижує їх мотивацію за наявності всіх інших умов. Крім того, член організації, який живе з вантажем невирішених своїх проблем, нездатний ефективно вирішувати проблеми інших, які безпосередньо звернулися до нього. Цілком очевидно, що повинна існувати субординація у вирішенні нагальних проблем на ієрархічних рівнях управління. Якщо може вирішувати проблеми (а значить відповідати на потреби підлеглого в системі мотивації) тільки перший керівник або він є завжди необхідною ланкою передачі інформації про проблему, що з'явилася, то завжди буде виникати бажання виключити зайву ланку в системі мотивації. Це є першим сигналом неадекватності організації в цілому, особливо за відсутності її першої особи. Такий стан дезорганізує систему мотивації, оскільки вочевидь виявляє слабкі сторони жорсткої централізації, низькі управлінські якості та професійну компетенцію першої особи організації.

Отже управлінська неадекватність організації повинна проявлятися на всіх рівнях піраміди управління. Ця обставина є пріоритетним фактором у системі мотивації управлінського персоналу організації. За мотивації функціональної діяльності менеджменту організації необхідно враховувати той факт, що людиною завжди рухає упорядкований набір потреб, що починаються з найбільш нагальних

і до потреби в самовираженні особистості. Наведемо деякі висновки, які дуже важливі для розвитку технологій мотивації в системі управлінської діяльності [174, с. 74–76]:

- основною турботою людини є її власна персона; людина піклується про себе навіть в екстремальних випадках; завжди існує невелика кількість безкорисливих, неогоїстичних людей;

- людина працює для задоволення своїх основних потреб; людина працює в тому випадку, якщо вигода перевищує витрати, якщо людина отримує задоволення від своєї роботи, досягнувши точки граничного насичення; людина також може звернутися до іншого виду діяльності або продовжувати займатися тією ж діяльністю, але використовувати її результати на свій розсуд, оскільки мета людської праці часто змінюється;

- людиною можна управляти (вона відгукується на керівництво), її можна переконати, але для цього необхідно вибрати правильні інструменти мотивації та вчасно їх застосувати;

- очевидним є той факт, що людина хоче жити та працювати в соціальному середовищі, але також справедливо, що деякі люди час від часу не можуть перебувати разом із іншими людьми, наприклад, багато вчених краще працюють на самоті;

- багато потреб організації та її членів можна задовольнити тільки колективними зусиллями; людина схильна прийняти обмеження, що накладаються на її індивідуальність, у тому випадку, якщо це їй вигідно;

- так званої «середньої людини» в природі не існує, всі люди різні; людина ніколи не намагається застосувати всі сторони своєї натури в рівних частинах, а завжди віддає чомусь перевагу, й зміна цих переваг носить калейдоскопічний характер;

- людині завжди цікаво з'ясувати максимальний рівень своїх здібностей і працювати на цьому рівні; менеджмент повинен надавати певний оперативний простір для підлеглих, але не на шкоду цілям організації.

Для створення ефективної організації як соціально-економічного організму необхідно, насамперед, передбачити наступне:

– цілі та завдання структурних підрозділів організації повинні доповнювати та підтримувати спільні цілі та завдання; вся ж організація в цілому повинна мати концептуальну основу своєї майбутньої діяльності, причому якомога більш докладну;

– розумний план організації, який ґрунтується на певних цілях, повинен відповідати компонентам організаційно-управлінської структури, тобто структура організації для досягнення цілей, а не навпаки, а якщо змінюються цілі організації, то повинна змінюватися й її структура;

– кваліфікований управлінський і технічний персонал повинен бути на всіх ключових позиціях діяльності організації;

– ефективна реалізація всіх функцій менеджменту, особливо на стадії становлення функцій «організація» та «контроль», дозволить вищому керівництву передавати широкі повноваження та певну відповідальність, звільняючи тим самим себе для роботи в системі загального та стратегічного планування та керівництва організацією (рис. 1.7).

Виникає потреба розподілу функціональної направленості адміністративних функцій менеджменту. Для вищого рівня керівництва важливим пріоритетом є вмотивована робота для реалізації функцій «координація та регулювання», а для низового рівня управлінського персоналу буде характерна концентрація роботи з функціями «організація та контроль». Розроблення стратегії поведінки вищого, середнього й низового рівня управлінського персоналу, зрозуміло, не може бути жорсткою системою з фіксованими точками орієнтації. Фактично, й це потрібно особливо підкреслити, пріоритети мотивації функціональної діяльності управлінського персоналу створюють базові принципи спеціалізації менеджменту й розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності [197].

Отже план соціально-економічного становлення та розвитку організації дає можливість не тільки управлінському персоналу, але й усім її членам діяти індивідуально або колективно найбільш ефективним чином із метою досягнення загальних організаційних цілей. При цьому завдання менеджменту полягає в тому, щоб створити

механізм мотивації всього персоналу для досягнення структурної логіки організації. В цьому випадку комплексна реалізація функцій менеджменту є необхідним елементом цієї роботи.

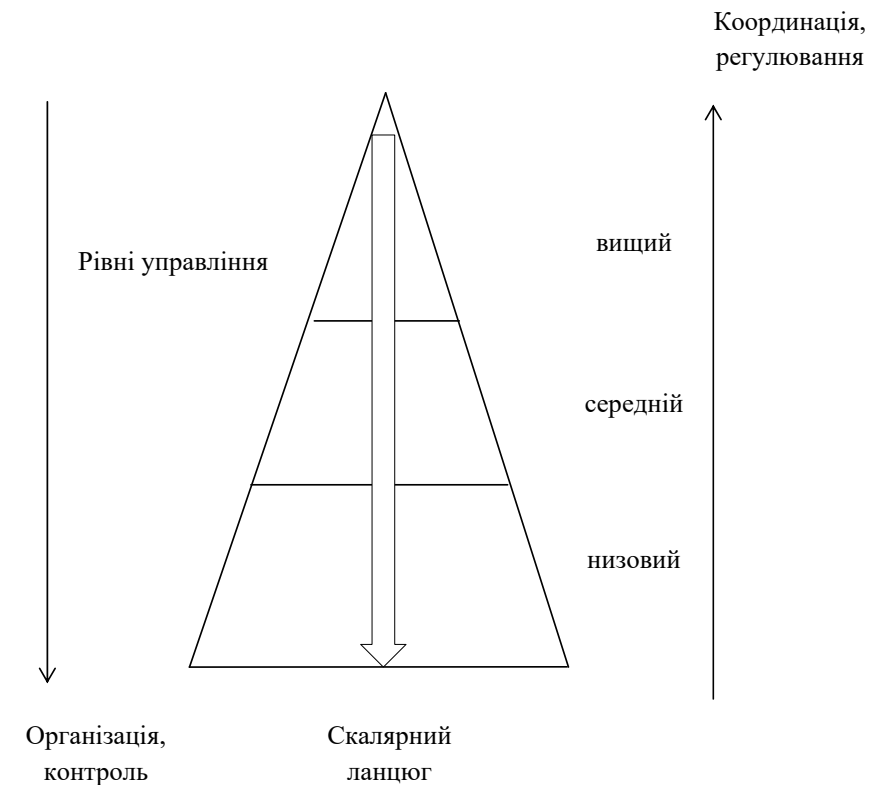


Рис. 1.7. Розподіл функцій адміністрування управлінського процесу (складено автором)

Структурна логіка організації – це механістична класифікація цілей, видів діяльності, посад і ролей, необхідна для визначення чітких повноважень і відповідальності. В рамках організаційної структури приймаються рішення й відбувається обмін інформацією. Міжособистісні взаємини та процес прийняття рішень дуже відрізняються від ієрархічного устрою організації. Однак така раціональна структура організації є необхідною. Формальний підхід до

соціального проектування організації є корисним, оскільки він дає перше наближення до раціональної організації діяльності. Такий підхід забезпечує основу для прийняття рішень і дій у крайніх екстрених випадках. Формальна організація забезпечує діяльність персоналу нормативами, відсутність яких у результаті веде до надзвичайної неефективності роботи та хаосу.

Останнім часом увага менеджменту концентрується на розробленні механізму мотивації інноваційної функції менеджменту. Поряд із прогностичною та плановою функціями вона визначає сьогодні сучасну динаміку менеджменту та його ефективність. Але слід пам'ятати, що інновація та професійна свобода менеджменту мають чітко визначену сферу економічної необхідності. Наведемо деякі класичні орієнтири та контрольні точки, які можна використовувати в соціально-економічному плануванні організації:

- кожен підрозділ організації має бути спланований таким чином, щоб сприяти досягненню цілей організації та самого підрозділу;
- при побудові організації необхідно дотримуватися принципу лінійності з логічним підрозділом за рівнями таким чином, щоб виключити можливість накладок або конфлікту відповідальності на кожному рівні;
- в організації, починаючи з самого верху й закінчуючи низом, повинна існувати чітка лінія прав і відповідальності; іншими словами, повинен існувати масштабний ланцюг прав і повноважень;
- число рівнів керівництва повинно бути мінімальним; це досягається завдяки тому, що керівники мають такий обсяг обов'язків, із яким вони можуть ефективно впоратися;
- організація повинна цілеспрямовано проводити селекцію та відбір персоналу, визначати їх число та кваліфікацію, а також механізми мотивації;
- структура посад повинна визначати мотивований відбір персоналу, а не наявність певного персоналу встановлює принципову структуру організації;
- права та відповідальність повинні передаватися настільки близько до дії, наскільки це можливо; така децентралізація

управлінських повноважень створює фундамент прийняття ефективних управлінських рішень; права повинні передаватися разом із відповідальністю, але менеджмент, передаючи відповідальність, не звільняється від підзвітності;

– організаційно-функціональне планування організації повинно підкреслювати простоту робітничих і управлінських взаємозв'язків, які є наслідком поділу роботи та повноважень;

– необхідно вводити посади управлінського персоналу та технічних працівників таким чином, щоб керівна робота лінійного управлінського персоналу поділялася з керівною роботою функціонального управлінського персоналу, але за тієї умови, щоб не знижувалася загальна результативність діяльності системи менеджменту організації.

Враховуючи викладені положення, відзначимо, що проблема мотивації функціональної діяльності менеджменту організації є однією з пріоритетних сфер діяльності в розвитку управлінських технологій. Реалізація цього напрямку діяльності створює передумови для збалансованості ділової стратегії та організаційно-функціональної структури організації, що дає можливість ефективно управляти факторами конкурентоспроможності.

Таким чином, розглядаючи базові технології менеджменту, необхідно зазначити, що процеси професіоналізації управлінської діяльності складно вдосконалювати без розвитку цих технологій на основі впровадження управлінських інновацій. Із іншого боку, держава зацікавлена в професійній підготовці управлінських кадрів із позиції необхідності вирішення проблем реформаторського курсу та знаходження мотиваційних механізмів соціально-економічного зростання. На нашу думку, держава має активно прагнути до того, щоб зробити процес професіоналізації управлінської діяльності важливим чинником інноваційного розвитку суспільства в період його реформування та інтеграції в європейський соціально-економічний простір.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовується пріоритетність управлінської діяльності в системі соціально-економічного розвитку держави, яка проявляється в системі впливу професійних управлінських рішень на якість і ефективність реформування суспільства. Визначені системні категорії та поняття управлінської сфери діяльності, які уточнюють характер і специфіку розвитку управлінської науки, аналітики та практики. Доведена 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. Доведено, що менеджмент своїми професійними діями організовує ефективний управлінський процес у межах визначеного контуру управління. 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.

2. Запропонована концепція сучасної професійної системи менеджменту, яка базується на функціях, методах і структурі менеджменту. Системність менеджменту забезпечується розвитком сполучних процесів: (1) механізм прийняття управлінських рішень; (2) комунікації менеджменту; (3) персонал-технології менеджменту.

Представлена концепція професійної системи менеджменту знаходиться завжди під впливом інноваційних процесів, які забезпечують інноваційну динаміку розвитку базових елементів і сполучних процесів. В основі інноваційної динаміки системи менеджменту знаходяться управлінська наука, аналітика й практика, які генерують системні управлінські інновації та розвивають потенціал і результативність управлінського впливу на розвиток суспільних процесів у державі. Доводиться пріоритетність розвитку фундаментальної управлінської науки, яка є основою сучасного інноваційного процесу розвитку професійної системи менеджменту.

3. Доводиться, 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. Доводиться думка про те, що розвиток професійної системи менеджменту пов'язаний із дією історичних передумов, які були характерні для більшості економічно розвинутих країн у 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. Доводиться виняткова роль держави в підтримці та подальшому розвитку цих інноваційних процесів у формуванні нової парадигми державного управління.

4. Запропоновано розглядати інноваційний розвиток професійної системи менеджменту через стан і ефективність використання базових управлінських технологій. Управлінські технології, які побудовані зі системним використанням базових елементів і сполучних процесів

менеджменту, мають наступну класифікацію: (1) технології операційного менеджменту як внутрішня операційно-технологічна складова управлінського процесу; технології управління маркетингом як зовнішньоекономічна складова управлінського процесу; (3) керівництво людськими ресурсами як базова складова управлінського процесу. Всі інші спеціалізовані управлінські технології пропонується розглядати як похідні, які не вирішують систему ефективності менеджменту, якщо не є результативними вказані три базових технології управлінського процесу. Доведена також сутність персонал-технологій менеджменту, які є головним інструментом управлінського процесу. Ефективність менеджменту в цьому випадку буде залежати, в першу чергу, від мотиваційних механізмів, які є двигуном розвитку.

5. Зроблений висновок, що інноваційна ефективність розвитку професійної системи менеджменту є передумовою розгляду процесів професіоналізації управлінської діяльності. Тому держава як гарант ефективного соціально-економічного розвитку суспільства має доводити своїми діями пріоритетність використання професійного управлінського ресурсу та необхідність системного розроблення механізмів професійної підготовки управлінських кадрів.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту

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 (змодельовати) 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. 2.1).

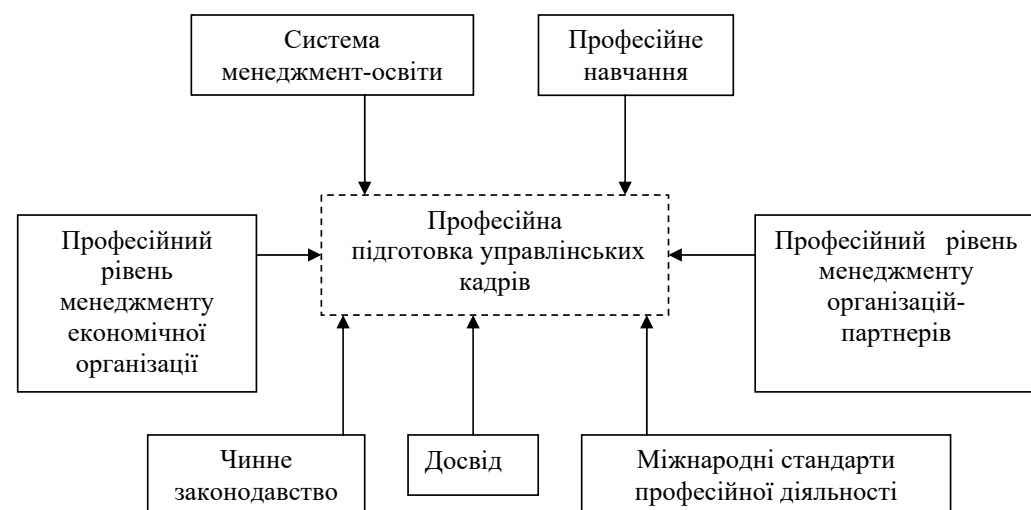


Рис. 2.1. Фактори впливу професіоналізації управлінських кадрів (складено автором)

Друга група критеріїв виступає в формі показників задоволення працею, професією в цілому, а також у вигляді показників професійної

самоідентифікації та ставленням 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. 2.2).

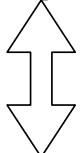
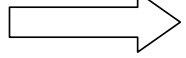
ТЕРМІНОЛОГІЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОГО СТАНУ ЛЮДИНИ
Спеціаліст, фахівець 	Підготовлена людина, що володіє певними професійними знаннями, вміннями та навичками. Процес підготовки та формування являє собою становлення комплексу професійно важливих якостей. Специфічна певна структура його 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 структурування 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.2.2. Основні визначення процесу професіоналізації (складено автором)

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 фахівцях 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 плуралізм 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» [80, с. 489–497]. 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 МВА, 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 освітнянської 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 [404, 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 [404, 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.

2.2. Історико-управлінські дослідження в системі професіоналізації управлінської діяльності

Нове політичне мислення пропонує аналіз проблем якісно іншого підходу до розвитку економічної системи суспільства. Базовою умовою цього підходу виступає інноваційне управління всіма суспільними процесами. Саме ефективний механізм управління вирішує найгостріші проблеми сучасної економіки. Це передбачає також якісно нову концепцію поведінки управлінського персоналу, насамперед у системі державної діяльності. Тільки професійно підготовлені та відповідальні керівники здатні забезпечити стратегію зростання сучасної економіки. Системи управління економікою, безумовно, відносяться до категорії складних систем, що повністю виключає можливість використання в них управлінців із низькою професійною компетенцією.

На жаль, цей рубіжний період для України характерний найтяжчою системною кризою, що вразила політичну, економічну й соціальну політику країни. Нове управлінське мислення, спрямоване на реалізацію стратегії зростання національної економіки, становлення системи її конкурентоспроможності та якості, досягнення ефективності соціальної політики, не стало не тільки основою, але й навіть продуктом діяльності державного управління. Особливим фактором, який істотно може змінити існуючий економічний порядок, стала сучасна світова фінансова криза. Ці обставини ще раз нас повертають до розуміння ключової необхідності розвитку сучасного суспільства – наявності високого рівня професійної компетенції управлінських кадрів і їх соціальної, економічної та етичної відповідальності за результати своєї діяльності.

Історичний погляд на розвиток управлінської науки дає можливість визначити особливості цього процесу в минулі роки ХХ століття. На нашу думку, видатними російськими дослідниками управлінської науки в цей період були М. Вітке і О. Богданов, котрі створили базові принципи розвитку управлінської науки, скористатися

якими вчасно сучасне покоління дослідників поки що не змогло. Оскільки процес становлення управлінської науки (маємо на увазі менеджменту) має прямий вплив на розвиток професіоналізації управлінської діяльності, визначення його методологічної оцінки потрібно починати з розгляду основних теоретичних і практичних поглядів цих двох видатних дослідників менеджменту. Процес ринкового реформування української економіки більше відрізняється «холостим ходом» і нескінченним розглядом різних програм у стилі «економічного романтизму». Одним із ефективних лікарських засобів, якщо вони на нас ще діють, виступає наш власний історичний досвід.

Проблема фундаментального дослідження професійної системи менеджменту передбачає розвиток процесів актуалізації історії управлінської думки. Це є найважливішим чинником в розумінні значення історико-управлінських досліджень для сучасних теорії та практики менеджменту. Розуміння того, чому дерево росте так чи інакше, дає його коренева система. Розуміння сучасних процесів розвитку системи менеджменту завжди пов'язане з кореневими умовами соціально-економічного розвитку суспільства на різних історичних етапах. Важливо дуже уважно придивитися та зрозуміти, що рухає дослідниками управлінської діяльності, особливо в процесі формування наукових шкіл. Чому колективні та індивідуальні ідеї наукових шкіл менеджменту не отримали підтримки в науковому співтоваристві й були забуті? Як довго через це наука йшла різними плутаними та помилковими дорогами дослідницької управлінської думки?

Найважливіші процеси формування радянської управлінської думки пов'язані з розвитком руху НОП (наукової організації праці) в першій половині 20-х років ХХ століття. У той час ідеї наукової організації праці перебували в першій стадії «первісного накопичення». Саме поняття НОП і, тим більше, змістовну його частину дослідники й пропагандисти одягали в різноманітну одягу, часто з повним запереченням один одного. Тим не менш погляди представників наукової школи НОП можна структурувати й виділити два основних напрямки.

Перший напрямок— це раціоналізація трудового процесу, здійснюваного окремою людиною у взаємодії з речовими факторами виробництва. Це власне і є НОП. Даний напрямок став визначальним для розвитку управлінської думки в СРСР протягом багатьох десятиліть. У незалежній Україні інерційні процеси, пов'язані з ототожненням понять «управління виробництвом» і «менеджмент», практично тривають до теперішнього часу. По суті справи це призводить до багатьох проблем і неможливості точного визначення, насамперед, науково-дослідної бази менеджменту. В цьому випадку менеджмент розглядається як одна з частин економічної системи підприємства. Хоча насправді уточнене поняття управління виробництвом (операційний менеджмент) є складовою частиною менеджменту підприємства поряд із управлінням маркетингом і керівництвом людськими ресурсами (власне менеджмент).

Другий напрямок НОП пов'язаний із раціоналізацією взаємодії людини з людиною в загальному трудовому процесі з метою досягнення оптимуму в роботі. Це називалося науковою організацією управління (НОУ), що багато в чому є початком дослідження самого менеджменту. Адже в сучасному звучанні взаємодія «суб'єкт – об'єкт» у менеджменті є основним ціннісним поняттям, і це є виключно взаємодією людей. Думка про те, що така позиція спрощує систему менеджменту, робить її одновимірною та слабо результативною, не є продуктивною. Навпаки, саме взаємодія професійно підготовленого персоналу організації є основною та дуже складною проблемою менеджменту. Це вимагає постійного розвитку професійних знань, навичок і компетенцій менеджменту організації. Професійний менеджмент є системним сплавом наукового (інноваційного) підходу мистецтва менеджменту. Мистецтво менеджменту, в свою чергу, включає в себе механізми постійного наставництва та досягнення «певної магії» в керівництві людськими ресурсами організації.

Видатним представником другого напрямку руху НОП є Микола Андрійович Вітке [321, с.152–158]. Абсолютно непересічна особистість цього дослідника проявляється в його нечисленних працях. Він відстоював ідею цілісного підходу до управлінської діяльності.

М. Вітке зробив великий внесок у розвиток радянської управлінської теорії, соціології організації та управління. Серед його робіт – праці «Питання управління» (1922р.), «Структура діловодства та економія часу» (1923р.), «Наукова організація адміністративної техніки» (1924р.), «Організаційні питання сучасного НОП» (1924 р.), «Організація управління та індустріальний розвиток (нариси з соціології наукової організації праці та управління)» (1925р.).

У методологічному відношенні М. Вітке спирався, з одного боку, на ідеї Ф. Тейлора, А. Файоля, Г.Форда та інших представників класичної школи наукового менеджменту, а з іншого – синтезував їх положення з власними гуманістичними ідеями про управління, передбачаючи ідею «общинної» моделі організації. Його найважливішим науковим досягненням стала концепція використання природи людського фактору в організації, висунута ним наприкінці 20-х– початку 30-х рр. XX ст. Цей підхід випередив погляди Е. Мейо та Ф. Ротлісбергера, які пізніше лягли в основу їх концепції «людських відносин». Основні ідеї викладені в роботі «Організація управління та індустріальний розвиток» (1925р.).

У науковій біографії М. Вітке повною мірою відбилися складні, неоднозначно-суперечливі процеси кризового періоду радянської управлінської науки початку 20-х років XX століття. Спираючись на передові для свого часу управлінські та соціологічні теорії, за відносно короткий термін (1922–1925 рр.) М. Вітке зумів створити й донести до широкої наукової громадськості цілком оригінальну, хоча й трохи еkleктичну концепцію принципів управлінського впливу на життєдіяльність соціальних організацій. Однак його науковим планам не судилося збутися. У 1925 році після особистого конфлікту з видним ідеологом нібито марксистської теорії управління О.Ф. Розмірович [321, с.193–199] наукова діяльність М. Вітке стає небезпечною для нього й представників його наукової школи. Публічна обструкція наукових ідей М. Вітке, що розгорнулася у відкритій пресі, а також подальший його арешт призвів до того, що М. Вітке був змушений припинити свою наукову діяльність. Через те, що на довгі десятиліття ім'я М. Вітке зникає з наукових видань, багато аспектів його

управлінської теорії досі вивчені недостатньо. Багато робіт просто забуті, можливо, втрачені назавжди.

Управлінські погляди М. Вітке практично були невідомі або слабо вивчені. Тільки останнім часом його наукові підходи до аналізу управлінської діяльності отримують належну увагу з боку дослідників менеджменту. З цілої низки досліджуваних питань М. Вітке були висловлені глибокі, що мають неминущу цінність, судження. Розглянемо основні підходи М. Вітке в дослідженні управлінської діяльності, які продовжують бути актуальними для розвитку сучасної системи менеджменту та процесу професіоналізації управлінської діяльності [321, с.159–175].

М. Вітке розрізняв два види управління: керівництво людьми та управління речами. Сам він акцентує увагу на керівництві людьми. Управління полягає в доцільному поєднанні людських воľ і через їхнє посередництво – різних знарядь для досягнення певних, властивих даній організації цілей. Особливо підкреслюється, що суть управлінської діяльності полягає в організації та напрямку людської енергії до певної мети. Сьогодні цей підхід дає можливість визначити той факт, що менеджмент має справу з речовими факторами виробництва не безпосередньо, а через персонал (підлеглого), який безпосередньо зайнятий власне цими речовими факторами виробництва. Менеджер повинен володіти граничним рівнем професійної компетенції стосовно підлеглого, який виконує практичну операційну роботу на виробництві. Іншими словами, менеджер не повинен цілком знати та вміти виконувати роботу своїх підлеглих краще, ніж вони самі. Граничний рівень компетенції дозволяє бути авторитетним керівником, який у принципі розуміє роботу підлеглого. Це, в свою чергу, створює впевненість у підлеглого, що його правильно цінують, і буде якісно та кількісно мотивувати на більш ефективну працю.

Важливим аспектом управлінських поглядів М. Вітке є його теорія «індустріалізму». Він досліджує індустріальний спосіб виробництва, який має різні стадії формування в результаті розвитку процесів концентрації виробництва. В процесі становлення індустріального

способу виробництва зростає роль управління, при цьому кожна стадія має різні механізми управління. На думку М. Вітке, індустріалізм призводить до організаційної кризи, що робить необхідним удосконалення системи управління, використовуючи інноваційні підходи та змінюючи традиційні методи роботи. В сучасному звучанні це – реакція менеджменту на кризові точки розвитку організації (там, де з'являється проблема), а рівень кризових точок у ієрархії управління визначає професійну складність управлінської роботи. Таким чином поява кризових точок (проблем у розвитку організації) неминуче, й вони є визначальним фактором професійного зростання кадрів менеджменту. Управлінський персонал повинен постійно перебувати в стані професійного навчання, а також бути готовим до освоєння інноваційних підходів до вироблення та реалізації управлінських рішень. На думку М. Вітке, вихід із кризи – в дозріванні організаційної революції, яка не тільки змінює ставлення предмета до предмета та людини до предмета, а й ставлення людей один до одного у виробничому й управлінському процесах.

У системі поглядів М. Вітке виділяється його позиція по ставленню до функціональної специфіки управлінської діяльності. Не заперечуючи важливість функціонального аналізу управління, пропонується не займатися фетишизацією функцій, оскільки вони ведуть до роз'єднання управління. Безсумнівно, в роздумах М. Вітке з'являється ідея цілісного підходу до управлінської діяльності. Ця ідея щодо органічного об'єднання управління досягається за допомогою особливої функції – адміністративної, яка пов'язує всі інші ділянки управлінської роботи воедино. Необхідно відзначити, що виділення адміністративної функції є наріжним каменем теоретичних побудов М. Вітке. Тут його теорія перегукується з поглядами представників французької адміністративної школи управління Анрі Файоля [321, с. 175–192].

Адміністративна теорія управління, згідно підходам М. Вітке, може характеризуватися за такими основними позиціями:

– в організації виділяється спеціальна група осіб-адміністраторів;

- чим вище адміністратор в організаційній ієрархії, тим більше в його безпосередній роботі виступає робота адміністративна за рахунок матеріально-технічної;

- мета адміністративної роботи – створення сприятливого соціально-психологічного клімату організації («дух вулика»);

- сучасний адміністратор – це, насамперед, соціальний технік чи інженер (залежно від положення в організаційній структурі) та будівельник людських відносин;

- значення адміністративної функції настільки велике, що створює можливість підняти її на висоту науки управління як цілісної системи знань про раціональні побудови керівництва трудовими колективами в індустріальному суспільстві.

Теорія адміністративної функції управління М. Вітке заклала основу для розвитку сучасних підходів у дослідженні адміністративних функцій менеджменту (координація, організація, регулювання та контроль), а також формування та розвитку адміністративних методів менеджменту. Саме процеси адміністрування в менеджменті закладають міцну основу управлінського процесу будь-якої організації. Тільки на основі формування ефективних процесів адміністрування можна побудувати всі інші процеси інноваційного вдосконалення діяльності економічної організації. Сьогодні процеси адміністрування управлінської діяльності становлять основу розуміння такого напрямку як адміністративний менеджмент. А спеціалізація управлінської діяльності в сфері бізнес-адміністрування є найбільш популярною та значимою для професійної системи менеджменту. Зараз необхідні та особливо актуальні подальші дослідження процесів адміністративної взаємодії лінійних управлінців різного рівня в ієрархії організації. Важливим напрямком є розроблення критеріїв ефективності та точок компетентності лінійного та функціонального управлінського персоналу.

В своїх дослідженнях М. Вітке закріпив основи розуміння такого явища в менеджменті, як синергетичний ефект. Він припускав, що окремі проблеми управлінської справи – не самостійні одиниці, що складаються в просту арифметичну суму. Ці окремі проблеми

управлінської справи об'єднані не механічно, а органічно, як частини та сторони єдиного управлінського процесу. По суті, тут органічне поєднання та комбінування різних частин управлінського процесу й створює основу появи синергетичного ефекту. Так, у менеджменті організаційна сума частин завжди повинна бути більше їх простої арифметичної (механічної) суми. Ця обставина визначає появу різних показників позитивної комерційної результативності менеджменту.

М. Вітке всіляко заперечував «надмірний практицизм» в управлінській діяльності. Необхідно створювати всі умови для науково-технічного прогресу в управлінні, для системного пошуку інноваційних шляхів розвитку саме управлінської діяльності. Лише за наявності тісної спайки практики та теорії менеджменту, взаємної їх дифузії йде нормальний розвиток управлінського процесу в організації. Думки геніального дослідника підводять до розуміння розвитку такого напрямку в менеджменті, як інноваційний менеджмент. Чим складніше характер управлінської діяльності, тим більше професіоналізм менеджерів вимагає фундаментального наукового підживлення у формі управлінських інновацій.

М. Вітке розглядав управління як спосіб вивільнення творчого потенціалу працівників. Він ввів у науковий обіг кілька важливих понять – «людський фактор виробництва», «колективно-трудова діяльність», «соціальна організація підприємства», «соціально-психологічна атмосфера», «організаційна криза». Багато в чому випередивши відомого американського дослідника Е. Мейо, висунув концепцію «людського фактору в управлінні». Висловив ідеї, покладені пізніше в основу американської концепції людських відносин. Видатні піонерські ідеї М. Вітке мають значення та актуальність і в сучасних умовах професійної управлінської діяльності. Найважливіші з них такі [194, 204]:

- великому промисловому підприємству необхідний апарат професійних управляючих, здатних поєднувати обліково-планові функції з колективізацією трудової діяльності;

- організаційна криза буде наростати, якщо управління виробництвом буде здійснюватися авантюрно, на основі особистої влади;
- організаційна криза може бути подолана в результаті «організаційної революції», яка передбачає суворе планування всього виробничого процесу та соціальної організації працівників як учасників єдиних трудових дій;
- поступовий перехід від індивідуалістичної, орієнтованої на авторитарну систему управління, до «колективно-трудоного співробітництва», активної зацікавленості працівників в успішному виконанні завдань;
- повинен бути змінений стиль організаторської роботи, його основна спрямованість – «об'єднання людських воель у трудову єдність», підтримання трудової зацікавленості працівників;
- допускається делегування керівником своїх функцій працівникам, крім однієї – організаторської;
- адміністрації слід спиратися на свій штаб, який може працювати ефективно тільки як єдина команда;
- організація управління повинна ґрунтуватися на наукових розробках, щоб стимулювати інтерес працівників до своєї праці, товаришів по роботі, максимально звільняючи їх від нагляду й опіки зверху.

Якщо трансформувати основні ідеї М. Вітке з позицій проблем сучасної системи менеджменту, то можна абсолютно чітко визначити його значний внесок у становлення й розвиток професійного менеджменту [194, с.17–27].

Перше. Менеджмент є частиною ширшого поняття – управління. Термін «менеджмент» у більш точному перекладі означає керівництво, а не управління. Крім того, термін «керівництво» визначає найважливішу особливість менеджменту – це виключно взаємодія людей у процесі виробничої та професійної діяльності. Стало звичним говорити «я керую людьми», але не можна сказати «я керую автомобілем». Ще в 1947 році П. Друкер написав, що менеджмент – це керівництво [267, с. 46]. Протягом останніх років жодна з тем не

привертала до себе такої уваги в світі менеджменту, як проблема керівництва. Однак серед категорій і понять менеджменту є велика їх кількість, де використовується слово «управління». Наприклад, управлінський процес, контур управління, управлінський персонал, управлінська компетентність, організаційно-управлінська структура, управлінська команда, управлінські повноваження і так далі. Ця термінологія стала звичною в науковому та практичному середовищі, де досліджуються проблеми управлінської діяльності. І, звичайно, немає ніякого сенсу слідувати так званій процедурі «чистки термінології». Найбільш правильним виходом з цієї ситуації є підхід, коли на основі контексту досліджуваних явищ визначається термінологія, поняття «менеджмент, керівництво та управління» мають своє точне позначення або можуть визначатися як слова-синоніми. В усякому разі, різноманітність термінів, понять і категорій не повинна змінювати основну сутність досліджуваних явищ саме в професійній системі менеджменту.

Друге. Індустріальний спосіб виробництва, поряд із ринковим механізмом господарювання та корпоратизацією економіки, є історичною передумовою формування та розвитку сучасної системи менеджменту. Індустріальний спосіб виробництва проходить у своєму розвитку різні стадії, які визначають суть системи менеджменту на кожній із них.

Процес переходу з однієї стадії індустріального способу виробництва на вищу стадію пов'язаний із накопиченням кризових точок (проблем організаційного розвитку) й у кінцевому результаті – переходом у стан організаційної революції. Реакція менеджменту на подолання кризових точок у розвитку організації в стані організаційної революції створює об'єктивну базу для постійного професійного вдосконалення системи менеджменту. Для менеджменту процес розвитку передбачає вдосконалення процесу взаємодії людей (персоналу) організації. Використання речових факторів цього розвитку для менеджменту є процесом опосередкованим, але від цього він не стає менш важливим. Наприклад, менеджмент не взаємодіє безпосередньо з виробництвом (технологією), він взаємодіє із

фахівцями, які безпосередньо в організації займаються технологічним процесом. Інший приклад: неможливо уявити, що керівник банку не знає банківських технологій, але його завдання є більш складним – він повинен ефективно взаємодіяти зі своїми підлеглими (фахівцями), які повинні знати ці банківські технології краще, ніж їх знає керівник банку.

Третє. Визначення ролі адміністративних процесів в організації виносить на перший план роль адміністратора (лінійного управлінського персоналу) в різноманітній діяльності організації. Формується таке комплексне поняття, як адміністративний менеджмент, і уточнюється визначальна роль лінійних керівників у функціонуванні та розвитку організації. Термін «адміністрування» в деяких випадках сприймається як власне управління або навіть менеджмент. У цьому випадку адміністративний менеджмент звучить як «масло масляне». Але це тільки на перший погляд. Ця ситуація має більш глибокий сенс і вимагає деяких пояснень. Процеси адміністрування – це тільки частина менеджменту, яка вказує на специфічні види управлінської діяльності в організації. Треба зазначити, що процеси адміністрування закладають фундамент управлінської діяльності, створюють базові умови для запуску та подальшого функціонування управлінського процесу в організації. Функції адміністрування виступають головним пріоритетом діяльності лінійного управлінського персоналу на всіх трьох ієрархічних рівнях організації. Саме лінійний управлінський персонал є головною дійовою особою, що визначає діяльність усіх співробітників організації та, звичайно, відповідає повною мірою за результати цієї діяльності. В цьому сенсі дуже важливі формування та розвиток адміністративної теорії, але вона є все ж логічною частиною загальної теорії менеджменту. Крім адміністративних функцій, є й інші функції менеджменту, які покликані уточнювати специфіку та вдосконалювати якість управлінської діяльності. В практичному сенсі управлінську працю неможливо чітко спеціалізувати за функціями, це необхідно скоріше для якісного та фундаментального розуміння характеру праці менеджера. Тут важливо розуміти, що менеджмент – це завжди почуття

міри та пропорції, а також завжди вибір пріоритетів функціональної діяльності залежно від конкретних обставин і цілей розвитку організації. Важливою частиною адміністративної теорії менеджменту є спеціалізація лінійного управлінського персоналу за рівнями ієрархії (скалярної ланцюга) організації [187, с. 75–79]. Розуміючи, що менеджмент у цілому повинен забезпечити стратегію розвитку організації, необхідно вказати на деякий вододіл у розумінні діяльності вищого, середнього та низового рівня лінійного управлінського персоналу. У найзагальнішому вигляді вищий лінійний управлінський персонал формує концептуальну стратегію розвитку в середньому та довгостроковому форматі, середній лінійний управлінський персонал забезпечує механізм реалізації концептуальної стратегії, а низовий рівень лінійного управлінського персоналу в поточному форматі організовує та контролює процес виконання даної стратегії. На практиці можливе тимчасове зміщення функцій діяльності лінійного управлінського персоналу за рівнями скалярного ланцюга управління, але при досягненні певного оптимуму чи управлінської рівноваги, необхідно повертатися в специфічний режим діяльності. В іншому випадку буде або дублювання управлінських процедур, або їх відсутність у необхідних моментах їх обов'язкового виконання.

Четверте. У системі показників результативності діяльності менеджменту особливе місце займає синергетичний ефект. Система ефективності управлінської діяльності є найбільш актуальною проблемою сучасного менеджменту. Синергетичний ефект сам по собі несе не стільки розуміння необхідності пошуку кількісних показників ефективності управлінської праці, скільки чітке концептуальне бачення того, що менеджмент завжди повинен бути результативним і мати свої критерії оцінки позитивної соціально-економічної ефективності. Процеси управлінської діяльності (функціональні, операційно-інструментальні, структурні, системно-сполучні та інші) не тільки створюють свій ефект результативності, а й визначають ефективність усіх інших напрямків діяльності організації. Управлінський вплив на способи комбінування та функціональної організації всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та інформаційних)

призводить до появи ефекту, який перевищує результат простого їх складання. У сучасних умовах говорити про якусь вторинність управлінської діяльності, розглядати управлінську працю як непродуктивну в системі організації є не тільки не актуальним, а й досить архаїчним і навіть негативним прикладом розвитку процесу. Менеджмент – це не частина системи функціонування будь-якої економічної організації та не окрема група співробітників у вигляді відділу або служби. Менеджмент – це основна визначальна сила організації, яка відповідає в повній мірі за стан цієї організації. Коли немає позитивного результату діяльності економічної організації, тоді необхідно міняти менеджмент, який не відповідає цілям, завданням й іншим професійним вимогам.

З іншого боку, проблема дослідження загальної ефективності менеджменту в цілому та синергетичного ефекту, зокрема, значним чином впливає на структуру й зміст професійної підготовки управлінських кадрів. Так, критерії ефективності управлінського персоналу за рівнями ієрархії організації мають суттєві відмінності. Різняться також робота управлінського персоналу лінійних і функціональних підрозділів організації. Різні критерії оцінки управлінців, зайнятих виробництвом, маркетингом, набором і відбором персоналу. Процес диференціації управлінської діяльності та дослідження її спеціальних форм веде до гострої необхідності спеціалізації програм підготовки управлінського персоналу. Ця робота не може бути ефективною без розвитку фундаментальних і прикладних досліджень сучасної специфіки управлінської діяльності. Якщо врахувати ще необхідність інноваційного розвитку, тоді це завдання стає абсолютно пріоритетним для реалізації сучасної стратегії зростання економічної організації.

П'яте. В умовах формування інноваційної економіки, розвитку підходів акцентованої уваги до науки, освіти та культури виникає необхідність інноваційного розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності. М. Вітке ще в 1924 році зазначав: «В індустріальних країнах Заходу та Америки намітилася все зростаюча й непереборна тенденція до створення тісного змикання

практики й науки в повсякденній технології різного роду – аж тепер до технології роботи з соціально-трудовими апаратами організацій. Наука там стоїть не в стороні від практики, й практика не відрізана непрохідною прірвою від науки. В тісному союзі вони здійснюють стрімкий прогрес техніки будь-якого роду. Прогрес останньої відбувається двостороннім розвитком – практика виходить із даних науки й прямує знову до науки. Наука тут же на ходу підхоплює дані практики, аналізує та узагальнює їх для того, щоб можливо скоріше та результативніше проштовхнути вперед прогрес технічний» [321, с. 161]. У сучасних умовах необхідно досліджувати процес взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту.

Шосте. Одну з ключових позицій в управлінських поглядах М. Вітке займає проблема людського фактору, в тому числі проблема демократичного стилю управління. Найважливішою ознакою демократичного стилю управління є шановне ставлення до підлеглих. Професійна поведінка керівника повинна не тільки сприяти процесу делегування повноважень, але й створювати атмосферу прийняття цих повноважень. На думку М. Вітке, свідченням досягнутої системою управління ідеальної висоти автоматизму є можливість безболісного вибуття з колективу самого керівника на тривалий час без шкоди для справи [321, с. 157]. Розвиток демократичного стилю управління сьогодні є цілком очевидною тенденцією в системі менеджменту. Це питання вимагає додаткового розгляду. Навіть сьогодні існують різні точки зору з приводу авторитарного та демократичного стилів управління. У деяких випадках відбувається навіть повернення до авторитарного керівництва як більш ефективного в умовах сучасного стану людських ресурсів. Але в контексті розглянутих проблем важливо уточнити лише деякі позиції. Авторитарність і демократизм управління абсолютно некоректно порівнювати з централізацією та децентралізацією управління відповідно. Використання терміна «адміністративно-централізована система управління» як синонім терміна «авторитарність управління» також не представляється професійно коректним. На нашу думку, уникнути термінологічної

плутанини можна, якщо точніше досліджувати процеси централізації та децентралізації в управлінській діяльності.

Професійна культура менеджера – це не просто чемне та ввічливе поведіння з підлеглими та іншими співробітниками організації, але і, в першу чергу, – це інноваційне знання професії, рівень практичної професійної компетенції, здатність до ефективних комунікацій, креативність та інтелект, особиста здатність до навчання. Одним із ефективних чинників мотивації персоналу завжди є професійно та культурно підготовлений і результативний керівник. Такий керівник є найважливішою креативною частиною інтелектуального капіталу організації.

Сьоме. Історія формування сучасної системи менеджменту завжди розглядає національні та інтернаціональні традиції розвитку управлінської діяльності. М. Вітке показав яскравий приклад справжнього наукового підходу в дослідженні робіт зарубіжних авторів – це його стаття в журналі «НОП і господарство», № 6 за 1925 рік. Стаття присвячена французькій школі експериментального адміністрування й у ній розглядається основна проблематика наукової школи адміністративного менеджменту Анрі Файоля. В більшості випадків школа Анрі Файоля в нашій вітчизняній науковій і навчальній літературі розглядається досить схематично та формально із зазначенням відомих 14 принципів менеджменту та деяких біографічних подробиць із життя самого А. Файоля. М. Вітке дав не тільки глибокий аналіз ідей представників цієї наукової школи (Ж. Вільбуа та П. Ванюксема), а й показав значущість і перспективність багатьох розглянутих проблем для розвитку системи соціального управління [321, с. 175–192]. На превеликий жаль, багато ідей цієї статті М. Вітке довгий час не були предметом подальших управлінських досліджень. Ця обставина висунула на перший план досліджень у вітчизняній науці проблеми управління речовими факторами виробництва (певну першість тут займала наукова школа А.К. Гастева), а не проблеми взаємодії людей у виробничому процесі. Але саме останнє виступає основною ціннісною категорією досліджень у менеджменті. Довгі роки менеджмент розглядався як

наука, або практика, або мистецтво, які не мають власної науково-дослідної бази знань. Підкреслювався комплексний, збірний характер менеджменту, що характеризує багато напрямків і галузі різних наук. І тільки останнім часом учені та практики почали звертати увагу на особливий статус науки менеджменту [104, с. 23–30]. Менеджмент сьогодні має повне право сформувати свою науково-дослідну, аналітичну й практичну базу знань. Фактор необхідності професіоналізації менеджменту доводить, що менеджменту потрібно вчитися на всіх стадіях управлінської кар'єри. Найголовніше в житті ефективного менеджера – це навчитися вчитися в системі часових координат минулого, сьогодення та майбутнього.

Управлінські погляди М. Вітке значно випередили свій час, а тому виявилися незатребуваними й незрозумілими для більшості його сучасників. Безглузді та абсурдні звинувачення управлінських ідей М. Вітке доводять невідповідність представників наукової громадськості до ведення конструктивного діалогу та наукової дискусії за інноваційними напрямками розвитку управлінської думки. Наукова спадщина М. Вітке, при всій її суперечливості та еkleктичності, має визначальний інтерес для вітчизняного дослідника професійної системи менеджменту.

Другим видатним представником розвитку професійної системи менеджменту є Олександр Богданов, який у своєму фундаментальному дослідженні «Тектологія» показав високу інтелектуальність управлінської праці та необхідність професійної підготовки управлінських кадрів.

Дослідження історичних і сучасних особливостей розвитку менеджменту передбачає глибокий аналіз історичного наукової спадщини в галузі філософії, економіки та власне управлінської думки початку ХХ століття. У цей період починає формуватися сучасна система менеджменту, яка була народжена епохою модерну на основі модерністських принципів розвитку науки та суспільства. Особливим науковим дослідженням того періоду є тектологія (загальна організаційна наука) Олександра Богданова [31,32]. Певною мірою ця наукова праця випередила час, але досить скептично була прийнята

сучасниками. У той же час тектологія може бути названа першим в історії науки розгорнутим варіантом загальносистемної концепції менеджменту. Сучасне дослідження тектології створює більш повну картину формування та розвитку сучасної професійної системи менеджменту.

Олександр Олександрович Богданов (справжнє прізвище Малиновський) народився 10 (22) серпня 1873 у м. Сокілка Гродненської губернії в сім'ї вчителя. Закінчив гімназію з золотою медаллю і в 1893 році поступив на природне відділення Московського університету, але в грудні 1894 року був відрахований за участь у народовольчому Союзі північних земляцтв. Був заарештований і висланий до Тули, де активно почав займатися робочим революційним рухом, що сприяло його переходу від народовольчих ідей до ідей соціал-демократії. О. Богданов починає цікавитися та поглиблено вивчати проблеми «загального світогляду». У 1899 році О. Богданов закінчив медичний факультет Харківського університету. Далі він продовжує активно займатися революційним рухом і пропагандою соціал-демократичної ідеї розвитку.

О. Богданов був одним із піонерів руху НОП (наукової організації праці). Ще в 1913 році він написав брошуру «Між людиною та машиною», в якій дав аналіз окремих прогресивних сторін системи Ф.Тейлора та її реакційну соціальну сутність. У доповненому перевиданні цієї роботи О. Богданов звернув увагу на необхідність використання наукових елементів системи Тейлора для того, щоб підняти працездатність робочих мас, підвищити рівень їхнього здоров'я та культурного розвитку. На першій Всесоюзній конференції з наукової організації праці (1921 р.) О. Богданов висловив ідею розмежування організаційного мистецтва та організаційної науки. В останні роки життя О. Богданов працював директором заснованого ним в 1926 році першого в світі Інституту переливання крові. Метод трансфузії (переливання крові) він розглядав як можливість застосування в медицині положень, розглянутих «загальною організаційною наукою», як засіб підвищення життєздатності організму, продовження людського життя. О. Богданов вважав можливим проводити найбільш

ризиковані дослідження тільки на самому собі. Дванадцятий експеримент закінчився для нього трагічно – важкою хворобою та смертю 7 квітня 1928 року.

О. Богданов публікував «Тектологію» частинами. Найбільш повне видання найголовнішої наукової праці О. Богданова вийшло в 1925–1929 рр. і дуже швидко стало бібліографічною рідкістю. Нове повне перевидання цієї праці було здійснено в 1989 році в серії книг «Економічна спадщина» московським видавництвом «Економіка» [31,32].

Фундаментальність організаційної теорії, а також філософська, історична, економічна й управлінська значимість «Тектології» О. Богданова з роками стає все більш очевидним фактом. За визнанням Н.Н. Мойсєєва: «Таблиця Д. Менделєєва, біохімія В. Вернадського, теорія біогеоценозів В. Сукачова та Н. Тимофєєва-Ресовського – всі ці універсальні системи знань складають гордість російської та радянської науки. Теорія організації О. Богданова може бути поставлена в один ряд із подібними вченнями» [31, с.13]. На думку М.І. Сетрова, «багато загальнотеоретичних проблем системного підходу розроблені О. Богдановим повніше й докладніше, ніж у сучасній теорії систем і кібернетики» [31, с.13]. Існує велика кількість різних висловлювань, у яких «Тектологія» О. Богданова порівнюється з роботами Вінера та Ешбі з указівкою на те, що в «Тектології», в порівнянні з більш пізніми кібернетичними роботами, використовуються виключно якісні методи дослідження. Але, на нашу думку, існує дефіцит наукових робіт, у яких розглядається зв'язок загальної організаційної науки власне з менеджментом. У даному випадку відзначимо лише деякі особливості зв'язку «Тектології» зі сучасною системою менеджменту, які визначають інтелектуальні та філософські параметри розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.

Ми раніше вже розглядали питання, які визначають концепцію професійної системи менеджменту, її складові елементи та принципи інноваційної динаміки. У даному випадку ми скористаємося запропонованими там підходами й розглянемо первинні елементи зв'язку «Тектології» з менеджментом.

«Будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Це означає: всяку людську діяльність – технічну, суспільну, пізнавальну, художню – можна розглядати як деякий матеріал організаційного досвіду й досліджувати з організаційної точки зору» [31, с. 69]. Це висловлювання О. Богданова має фундаментальний сенс в оцінці пріоритетності управлінської складової стосовно будь-якої людської діяльності. Наприклад, економічна діяльність повинна мати механізм управлінського супроводу, різні програми інвестиційної та інноваційної властивості також повинні мати механізми управлінського супроводу. Так, повноту інноваційного циклу – від нововведення до практичного впровадження – від імені інвестора повинен забезпечити менеджмент, розробляючи та контролюючи всі стадії прямих і зворотних каналів зв'язку в інноваційному циклі. Управлінський супровід (менеджмент) визначає якість і результативність механізмів практичної реалізації будь-яких проектів. У той же час, відсутність механізмів управлінського супроводу або професійна некомпетентність менеджменту створює умови дезорганізації, коли витрачені ресурси, а мета не досягнута. «Якщо хаос є відсутність Порядку, то дезорганізація є порушення правил Порядку. Порушення відбувається в наступних варіантах: розхитування – недотримання – дезінтеграція – суперечливість – руйнування. Порядок в основному створюється командами професійного менеджменту, й він усе щільніше наповнює собою соціальний простір. Тому в соціумі все менше можливостей для хаосу та все більше – для дезорганізації» [270, с. 15].

Управлінська діяльність має досить велике поширення в суспільстві, кількість управлінців в системі менеджменту весь час зростає з об'єктивних і суб'єктивних причин. Однак ця кількість далеко не завжди переростає в професійну якість діяльності управлінського персоналу. Потрібні завжди системні дії з організації ефективного менеджменту та зниження питомої ваги дезорганізуючих управлінських процесів у суспільстві.

О. Богданов відзначає, що перед організатором підприємства постає завдання з координації дій працівника з засобами виробництва.

«Отже, завдання тут таке, щоб зорганізувати робочу силу й засоби виробництва в планомірній функціонуючій системі; це організація людей і речей в доцільну єдність» [31, с. 70]. По суті, О. Богданов визначає необхідність розвитку операційних систем в управлінській діяльності людини. Засоби виробництва є продуктом діяльності людини, а їх ефективне використання розглядається як продовження можливостей людського організму. Організаційні завдання людини можуть формувати таке поняття як операційний менеджмент. «У терміні «виробництво» приховано поняття організуючого дії. Всі інтереси людства – організаційні. А звідси випливає: не може й не повинно бути іншої точки зору на життя і світ, крім організаційної. І якщо це ще не визнається, то тільки тому, що мислення людей досі не вибілося з оболонок фетишизму, огорнувши його на шляху розвитку» [31, с. 71]. Початкові системи менеджменту були пов'язані із забезпеченням ефективної взаємодії людини та засобів виробництва. Однак подальший процес розвитку менеджменту уточнив специфіку цієї взаємодії: людина взаємодіє з людиною з приводу використання необхідних засобів виробництва в організаційному процесі.

О. Богданов висловлює важливу для розуміння загальної організаційної теорії принципову думку. «Так, звичайно, природа – великий перший організатор; і сама людина – лише одне з її організаційних творінь. Найпростіша з живих клітин, видима тільки при тисячних збільшеннях, за складністю та досконалістю організації далеко перевершує все, що вдається організувати людині. Вона – учень природи, і поки ще дуже слабкий» [31, с. 71]. Сучасний менеджмент шукає рішення виникаючих проблем організаційної поведінки в зовнішньому середовищі (природі), але іноді знаходить власні рішення, які паралельно існують у природі, але залишаються тимчасово невідомими для людини та менеджменту.

Далі О. Богданов досліджує в «Тектології» проблему єдності організаційних методів. «Було б мало користі для практики й теорії, якби справа зводилася до філософського становища: все є організація. Для практики та для теорії потрібні й важливі методи» [31, с. 74]. Дуже важливо, щоб між різними методами організаційної діяльності

можливо було б установити зв'язок і спорідненість, а також підпорядкувати їх загальним законам. Це дозволить людям найкращим чином опановувати ці методи та з планованістю їх розвивати. Це може стати найпотужнішим знаряддям будь-якої практики та всякої теорії. Насправді єдність організаційних методів можлива з появою загальної організаційної науки. Такою є позиція О. Богданова, яка вимагає деяких пояснень і продовження подальших досліджень загальної організаційної науки та системи менеджменту.

В менеджменті методи є одним із базових елементів. Методи менеджменту позначають цілий спектр технологій, методик, способів управлінської діяльності. По суті, методи виступають інструментарієм управлінської діяльності. Зрозуміло, що цей інструментарій повинен постійно проходити інноваційне оновлення. Інакше діяльність менеджменту без відповідної адаптації навряд чи буде ефективною та створюватиме умови зростання для організації [131, с.73–77]. Школи наукового менеджменту Ф.Тейлора та адміністративного менеджменту А.Файоля пропонували методи управлінської діяльності універсального використання. Треба зазначити, деякі формально-аналітичні технології та методи, властиві для цих шкіл, сьогодні є неефективними, триває розроблення інноваційних методів, характерних для певних випадків вирішення управлінських проблем і не мають традиції повторного використання. Ця обставина значно ускладнює прийняття управлінських рішень, але при ефективному використанні створює набагато більше значущий ефект. Думається, що позиція О. Богданова щодо створення в рамках загальної організаційної науки загальних методів організаційної діяльності для живої та неживої природи припускає деякий новий виток розвитку методів у майбутньому на базі високих професійних стандартів професіоналізації управлінської діяльності. Швидше за все, це буде характерно для, можливо, вищої стадії розвитку інноваційної економіки – економіки знань. Сьогодні ж необхідно розвивати спеціалізацію в управлінській діяльності з точною фіксацією саме методів менеджменту, формувати та розвивати науково-дослідну базу менеджменту. Спеціалізація дозволяє в коротші терміни накопичувати

необхідну інформацію для зростання професіоналізації менеджменту й формування практичних знань вищого порядку. Зростання професійної компетенції на певному етапі розвитку зажадає розвитку зв'язків із іншими галузями знань для забезпечення інноваційної динаміки та подальшого прогресу як менеджменту, так і організаційного процесу в цілому. Так, О. Богданов говорить про те, що «примітивно-безладна систематизація була можлива й життєво-достатня лише внаслідок тодішньої бідності організаційного досвіду. Але з накопиченням ширшого досвіду колишній метод систематизації неминуче повинен був стати незадовільним» [31, с. 84]. З одного боку, консерватизм авторитарної традиції заважав увійти в світ нових цінних управлінських придбань, із іншого боку, сама кількість управлінського матеріалу вже вимагала більш стрункої та економної системи угруповання з метою принципово можливого й швидкого його освоєння. Саме тоді в системі управлінського досвіду став швидко набувати популярності принцип спеціалізації. Рухаючись по спіралі організаційного розвитку, спеціалізація та накопичення необхідного й достатнього управлінського досвіду, веде до міжгалузевої наукової взаємодії, що в результаті переростає в новий рівень професійної компетенції та можливості поширити управлінський досвід на інші сфери наукової та практичної діяльності. «Спеціалізація звужувала поле роботи для окремої особистості, але зате підвищувала продуктивність цієї роботи та полегшувала й прискорювала накопичення досвіду», – зазначав О. Богданов [31, с. 84]. У той же час «ніякої фахівець не може жити цілком і виключно в своїй спеціальності: його знання та досвід неминуче виходять за її межі в силу зв'язків і спілкування з іншими людьми» [31, с. 90–91]. До освоєння вищих рівнів професійних знань фахівець використовує свій емпіричний досвід, який із часом стає абсолютно недостатнім для прийняття професійних управлінських рішень. Сучасний менеджмент визначає необхідність як комплексного знання, так і системного знання конкретної професійної сфери діяльності. Можна й потрібно цікавитися міжгалузевою проблематикою менеджменту, яка створює глибше розуміння у вирішенні проблем менеджменту, але справжній

професіонал повинен щось одне в менеджменті розуміти та знати краще від усього іншого. На нашу думку, це цілком очевидний факт у розвитку процесу професіоналізації менеджменту.

Абсолютно унікальною є думка О. Богданова про первинність організаційної науки, коли прогрес соціально-економічного розвитку суспільства починається з формування адекватних систем менеджменту. Саме система професійного менеджменту створює необхідні умови та розробляє механізми впровадження нових ідей і підходів у реформуванні соціально-економічних систем. Із цього повинен починатися будь-який процес позитивних соціальних трансформацій. О. Богданов зазначав, що «насамперед саме поняття «організація» додається тільки до живих істот і їх угруповань. Навіть технічні процеси виробництва не визнаються організаційними» [31, с. 99]. Таким чином підтверджується ще раз базова ціннісна категорія менеджменту про те, що суб'єктно-об'єктна взаємодія є виключно взаємодією людей. Далі О. Богданов відзначає, що «всякий продукт є система, організована з матеріальних елементів через приєднання до них елементів людської трудової енергії, що також означає, що вся техніка є організація речей людськими зусиллями та в людських інтересах» [31, с. 99]. Ідеологічні умови розвитку управлінської науки в радянський період не дозволяли поставити на перше місце людину як головну дієву особу управлінського процесу. В цьому питанні погляди О. Богданова співпадають із поглядами М. Вітке [321, с.159–175].

Необхідність інноваційного розвитку системи менеджменту є процесом сьогодні абсолютно об'єктивним. Це пов'язано з тим, що з'являється велика кількість складних проблем, які вимагають не тільки ефективного управлінського супроводу, але й первинної постановки управлінського завдання та розвитку форм його попередньої діагностики. О. Богданов передбачав наростаючий клубок великої кількості проблем, які неможливо буде вирішити старими управлінськими методами. Так, він зазначав «життєву недосконалість або протиріччя спеціалізації, яка в тому, що вона опановує організаційний досвід лише ціною його зростаючого дроблення, що

підриває його зв'язок у цілому. І далі, – це протиріччя цілі століття не відчувалося людством, бо не позначалося в істотних практичних незручностях. Ті організаційні завдання, які ставилися життям, успішно вирішувалися на основі спеціалізації, тому що це й були завдання часткового характеру» [31, с. 104]. О. Богданов абсолютно чітко визначає, що «суспільство, побудоване на розподілі праці та на обміні, який не представляє організаційної системи праці в своєму цілому, не може ставити свої завдання в іншому масштабі, як частковому» [31, с.104].

О. Богданов наводить приклади тих складнощів, які з'являються в розвитку суспільства та які неможливо вирішити частково без системних управлінських рішень. Необхідно застосовувати управлінські системи нової (інтегральної) якості, розроблення та механізм використання яких неможливо уявити без розвитку науки, освіти та системно-інтегральної професійної підготовки управлінських кадрів. Серед основних проблем розвитку суспільства, що вимагають інтегрального управлінського впливу, О. Богданов називає такі [31, с. 104–110]:

1. Чим більше суспільство росте й розвивається, тим сильніше та болючіше для нього позначається його неорганізованість у цілому.
2. Різні конфлікти регіонального, національного та глобального рівнів утворюють грандіозне марнування суспільних сил і створюють атмосферу загальної невпевненості в майбутньому.
3. Відбувається процес колосального зростання підприємств, із одного боку, та класових організацій – із іншого. З маси підприємств індивідуальних найбільш стійкими серед загальної соціальної невірноваженості виявляються найбільш великі; вони поглинають інші підприємства й розширюються ще більше, акціонерна система значним чином підсилює дані процеси.
4. Було б найбільшою наївністю думати, що єдина суспільно-трудова система може бути влаштована буденно-емпіричним шляхом, на зразок того, як більшість людей улаштовують своє приватне господарство, або шляхом простої змови, парламентського обговорення та іншого рішення.

5. Людству потрібна принципово нова точка зору, новий спосіб мислення. Необхідно формувати інтегральний погляд на процеси розвитку системи управління.

Розглядаючи тільки питання вступу в тектологію (загальну організаційну науку), ми починаємо розуміти всю геніальність О. Богданова, його унікальність як дослідника, оригінальність в аналізі управлінських проблем. Але також не можна не відзначити актуальність його ідей і наукових підходів для якісного дослідження сучасної системи менеджменту. Існує великий дефіцит сучасних якісних досліджень менеджменту. В більшості випадків схематизм, зайве моделювання штучних процесів, суха кількісна оцінка діяльності підприємств і організацій ітакє інше створює неповноцінну картину соціально-економічного розвитку суспільства. Необхідні якісні теорії, інноваційні ідеї, креативні дослідні позиції – все те, що може створити умови для формування сучасної інноваційної економіки, яка базується на знаннях і найвищій професійній компетенції управлінських кадрів. Усе це потрібно будувати з урахуванням по суті мало знайомої наукової спадщини, яку залишив видатний учений, патріот і людина – Олександр Олександрович Богданов. Він говорив: «Загальну організаційну науку ми називатимемо «Тектологія». У буквальному перекладі з грецької мови це означає «вчення про будівництво». «Будівництво» – найбільш широкий і найбільш вдалий синонім для сучасного поняття «організація» [31, с. 112].

Погане та непрофесійне будівництво – це завжди потенційна загроза як для самої будови, так і для людей, які там знаходяться. Дозволяти будувати, іншими словами, дозволяти управляти тим, хто це не вміє професійно робити, – велика цивілізаційна помилка, яка призводить до втрати історичного часу, відведеного для створення впорядкованого та заможного суспільства, досягнення безпеки та щастя членів цього товариства людей.

Фундаментальні дослідження управлінського процесу створюють сучасні ознаки розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності, які, в свою чергу, визначають характер, зміст і особливості необхідної професійної підготовки управлінських кадрів.

2.3. Концепція базових рівнів професіоналізації менеджменту

Словосполучення «професійний менеджмент» стало в Україні досить часто використовуватися, але в багатьох випадках цей термін немає повноцінного пояснення, особливо наукового трактування. Рекламний характер мають більшість заяв щодо високої професійної підготовки діючого управлінського персоналу. Пов'язувати професійний менеджмент із дипломом про вищу освіту в сфері менеджменту стає досить складно без практичної управлінської оцінки володаря цього диплому. До того ж, ми вже відмічали, що немає необхідності обмежувати формування професійного менеджменту тільки управлінською освітою. Необхідно більш детально розглянути ті питання, які пояснюють процес формування професійного менеджменту й те, наскільки ми наблизилися до шляху перетворення менеджменту на професію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівні процесу професіоналізації менеджменту в Україні (складено автором)

Перший рівень. Первинна професійна управлінська освіта
Виступає як базова складова діяльності університетської управлінської освіти й передбачає реалізацію наступних базових принципів:
1. Орієнтація на вивчення науково-дослідної, аналітичної та практичної баз знань менеджменту.
2. Орієнтація предметів навчальних програм на формування системи управлінських знань.
3. Збалансованість загальноосвітньої та професійно орієнтованої підготовки.
4. Професійна компетенція та знання викладачів.
5. Наявність конкретних механізмів оцінки та системного росту професійної компетенції викладачів.
6. Система диференційованої мотивації викладачів.
7. Якісна та адекватна інформаційна база навчання.
8. Виробнича база як спосіб інноваційного навчання.
9. Демократизм навчання і відкритість до засвоєння світового наукового, аналітичного та практичного досвіду.

Другий рівень.**Адаптаційне професійне навчання дипломованих спеціалістів для обіймання управлінської посади.**

Передбачає досягнення наступних принципів діяльності:

1. Структурування процесу управлінської діяльності в ієрархії організації.
2. Відбір і оцінка критеріїв якості роботи менеджерів за рівнями ієрархії організації.
3. Комплексна характеристика посадових управлінських інструкцій.
4. Формування адаптованих програм професійного навчання менеджерів (кількість і зміст модулів навчання).
5. Формування команди тренерів, експертів і консультантів для реалізації програм навчання.
6. Кінцева адаптація навчальної програми професійного навчання та показники якості на виході.
7. Визначення часових рамок навчальної програми та внутрішній контроль результатів за модулями.
8. Запуск навчальної програми професійного навчання менеджерів.

Третій рівень.**Професійно-іміджеве управлінське навчання**

Основні форми реалізації на цьому рівні навчання управлінських кадрів: магістерські управлінські програми за різними профілями та спеціальностями; програми MBA (майстер бізнес-адміністрації); корпоративні програми професійного зростання управлінського персоналу й кадрів-спеціалістів; системні міждисциплінарні форми інтегральної підготовки управлінського персоналу; інноваційні програми розвитку креативного практичного управлінського мислення. Основні принципи цієї діяльності наступні:

1. Специфіка відбору для системи навчання передбачає врахування не тільки формальних ознак відбору фахівців, але обов'язково аналіз якостей і ефективності минулої управлінської діяльності слухачів. Дані обставини пропонують розглядати такі якості слухачів, як особисті управлінські досягнення, висока ступінь особистої мотивації до навчання: готовність працювати в команді, високий лідерський потенціал, креативність управлінського мислення.
2. Модульне структурування навчальних програм із глибоким зануренням у матеріал модуля. Наявність обов'язкових курсів і курсів за вибором, ділових і управлінських ігор і тренінгів. Включення модулів із навчанням у найкращих школах менеджменту світу.
3. Предметно-структурований відбір кадрів викладачів, високий рівень їх професійної компетенції, наявність у них експертного, консультативного та практичного досвіду професійної діяльності.
4. Обов'язкова участь світових «зірок» у сфері менеджменту, організаційної поведінки, стратегії та інновацій, інтегрального бачення прийняття управлінських рішень.
5. Формування в слухачів чіткого розуміння об'єктивної необхідності професіоналізації управлінської діяльності та всіх його стратегічних переваг. Це, в першу чергу, передбачає реалізацію наступних факторів конкурентоспроможності даного професійного управлінського навчання:
-отримання диплому визнаної вищої школи менеджменту, яка має міжнародну акредитацію;

-інтеграція в міжнародне середовище через практичну реалізацію навчальних модулів у найкращих світових школах менеджменту;
- вдосконалення лідерських якостей і розвиток управлінських компетенцій на основі серії тренінгів, роботи в міні-групах і виконання атестаційних проектів для реально працюючих підприємств;
-новий інтегральний погляд на розвиток менеджменту організацій і шляхи його системного та інноваційного розвитку, а також пошуки нестандартних рішень стандартних завдань організацій;
-систематизація знань, отриманих на основі попередньої управлінської та професійної діяльності та особистого досвіду;
- вміння використовувати прикладний характер програми навчання шляхом переходу від систематизованої релевантної інформації до реальної стратегії соціально-економічного зростання;
- враховуючи збалансованість груп за складом слухачів, формується корпоративне середовище для встановлення професійних контактів із представниками споріднених або різних сфер бізнесу.

Також слід визнати: якщо перший рівень процесу професіоналізації управлінської діяльності характеризує освітню діяльність університетів, то другий і третій рівні повинні реалізовуватися через систему спеціалізованих підрозділів університету або окремих самостійних організацій. Наприклад, це може бути вища школа менеджменту при університеті або самостійна організація (корпоративний університет чи корпоративна вища школа менеджменту), яка не має прямих обов'язкових контактів із основним університетом. Враховуючи особливості діяльності таких корпоративних організацій, необхідно говорити про їх державну підтримку, в першу чергу, шляхом створення законодавства для професійної підготовки управлінських кадрів.

Розглянемо детальніше кожен із трьох рівнів професіоналізації управлінської діяльності, зазначивши особливості, форми та основні проблеми ефективної організації процесу на кожному рівні (табл. 2.2).

Підготовчий рівень. Періодично в суспільстві виникає проблема: розглянути систему економічних, психологічних, медичних, військових та інших знань основної маси населення. Кожен такий напрямок має свої цілі та завдання, які пов'язані з проблемами розвитку держави в певний період часу. Але досить рідкою є ситуація, коли починають говорити про необхідність управлінських знань, які потрібні кожній

людині, яка веде чи буде вести активне суспільне життя, незалежно від того, якою професійною діяльністю вона займається. Розуміння сучасних процесів розвитку людської цивілізації, глобалізації, політичної культури, освітньої системи, інтеграційних механізмів, соціокультурних і економічних систем – все це потребує певної сучасної управлінської підготовки. Саме управлінський погляд на сучасний розвиток дає найбільш повну картину різноманіття й певних особливостей суспільних процесів.

Таблиця 2.2

Структура процесу професіоналізації менеджменту
(складено автором)

Рівні професіоналізації	Об'єкт професіоналізації	Форма організації
Підготовчий рівень: формування в молоді та активної частини населення управлінської свідомості на базі популяризації знань із менеджменту	Школярі 9–11 класів, активне населення	Університетські школи менеджменту для школярів; програми актуалізації менеджменту в системі корпоративних вищих шкіл менеджменту
Перший рівень: первинна управлінська освіта	Студенти університетів	Університети державної та приватної форми власності
Другий рівень: адаптаційне професійне навчання	Діючий склад управлінського персоналу	Корпоративні вищі школи менеджменту
Третій рівень: інноваційна структурна компетенція; форми поглибленої професійної підготовки	Менеджери середньої та вищої ланки управлінського персоналу	Корпоративні вищі школи менеджменту

На нашу думку, визначальним фактором тут є система управлінської підготовки школярів 9–11 класів. Саме в цей час починаються процеси активного вибору майбутньої професії, практично формується політична свідомість, зміцнюється погляд на світоустрій і ведеться пошук свого місця в житті. Нам часто здається, що вчитися нікому й ніколи не пізно, але бувають речі, яким учитися ще рано. До таких речей відносять менеджмент, який необхідно вивчати лише в період реальної практичної управлінської діяльності

[242, с.8–10]. Нам ця точка зору зрозуміла, але ми її вважаємо помилковою. *Перший наш аргумент* для підтвердження нашої позиції пов'язаний із рівнем розвитку професійної системи менеджменту в Україні. В основному культивуються управлінська підготовка загального значення, яка не з'являється в результаті розвитку управлінської науки та не має диференціації за специфічними особливостями як управлінської науки та практики, так і управлінського навчання. В цьому випадку ми не знаємо, що та як необхідно робити для навчання школярів випускних класів або студентів, наприклад, першого курсу напрямку «Менеджмент». Також складно зрозуміти, що необхідно вивчати з дорослими та молодими людьми, які хочуть примножити свій управлінський багаж знань. Зрозуміло, що для всіх випадків не може бути одного підходу. Потрібна спеціалізація менеджменту не тільки з точки зору управлінської науки та практичної діяльності, а й із позицій того чи іншого рівня учнів. Крім того, необхідна специфічна підготовка вчителя, викладача, бізнес-тренера, які є дуже важливими учасниками процесу професіоналізації управлінської діяльності. Ефективне та інноваційне вдосконалення цих процесів є прямим результатом рівня розвитку управлінської науки. Сама ж управлінська наука є генеруючим елементом процесу професіоналізації управлінської діяльності.

Другий аргумент за необхідність навчання менеджменту школярів старших класів пов'язується з системою сучасного соціально-економічного розвитку країни. Визначальний вплив на пошук і формування стійких механізмів економічного зростання мають соціокультурні показники розвитку суспільства. Школи та університети стають важливішими від заводів, фабрик і їх економічних показників. Можливо, повірити в це важко, коли особистий рівень знань має слабку концептуальну управлінську основу. Активність і продуктивність народу не тільки в його механічних (економічних) показниках діяльності. Важливим, в першу чергу, стає інтелектуальна цінність кожної особистості, яка має позицію та здатна на системні вчинки. Дія соціокультурних показників є довгостроковою й проявляється згодом у певний період часу. Формування

соціокультурного потенціалу країни є завданням дуже важливим для держави й потребує ефективних механізмів реалізації вже зараз.

Третій аргумент нашої позиції зводиться до того, що майбутнє життя всіх членів нашого суспільства не може бути в стороні від передових позицій цивілізаційного розвитку. Менеджмент повинен дати надію на інноваційний розвиток українського суспільства, в першу чергу молодому поколінню, яке не може втратити бажання вчитися та досягати своєї мети на основі свого інтелекту й здобутих професійних знань у результаті важкого інноваційного навчання.

Перший рівень. Останні два десятиліття в Україні процес освітньої управлінської підготовки був не тільки несистемним, але мав досить велику кількість недоліків і помилок. У першу чергу, відсутнє до цього часу розуміння професійної системи менеджменту й бачення розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Багаторазова зміна пріоритетів і державних стандартів управлінської освіти хоч і носила тимчасовий характер, але на досить великий час знизила увагу абітурієнтів, студентів і викладачів до важливості, складності та високої інтелектуальності менеджмент-освіти та практичної управлінської діяльності. Комплексний формально-аналітичний підхід до формування та реалізації навчальних програм стає архаїчним і не відповідає потребам сьогодення. Крім того, освітня система не має базової основи розвитку – якісної управлінської науки. В багатьох випадках менеджмент є різновидом економічної освіти, а управлінська діяльність частиною – системи економічної організації. Навіть визначення на державному рівні менеджменту як окремої освітньої галузі не стало поштовхом до перегляду структурно-системних елементів управлінської освіти та характеру управлінської діяльності в цілому.

Виходячи з концепції професійної системи менеджменту та характеристики етапів процесу професіоналізації управлінської діяльності, які були наведені раніше, визначимо стратегічні особливості розвитку сучасної системи підготовки управлінських кадрів першого професійного рівня (первинна управлінська освіта).

Особливо важливою проблемою розвитку первинної управлінської освіти є професійна підготовка та мотивація до розвитку викладацького

складу ВНЗ. Проблема складна не тільки тому, що має певне соціальне забарвлення й досить важкий шлейф минулих років у розвитку управлінської науки та освіти, але й тому, що суттєво змінилися професійні орієнтири та мотиваційні цінності викладача як суб'єкта сучасного освітнього процесу. Змінилася парадигма управлінської освіти, яка все більше орієнтує всіх учасників освітнього процесу на розвиток університетів третього покоління. Системно фіксуються якості нових фахівців щодо наукової, освітнянської та підприємницької діяльності. Вирішення цих та інших проблем стає неможливим без кардинального перегляду основних механізмів функціонування ВНЗ. *У першу чергу, ВНЗ має головну мету й може ефективно існувати, коли є якісно підготовлені та мотивовані до навчання студенти. Друга позиція пов'язана з якісним професійним складом і ефективною роботою професорсько-викладацького персоналу ВНЗ. Якість і професійні компетенції викладацького персоналу визначаються трьома базовими показниками – результативна науково-дослідницька робота, володіння інноваційними технологіями освітнянського процесу, безпосередня участь у практичній реалізації нових наукових ідей.* Повинні бути механізми управлінського супроводу за кожним напрямком цієї діяльності. Зрозуміло, що одна людина не завжди може відповідати цим якостям одночасно, тому важливий компонент цієї роботи – це створення професійних управлінських команд. У цих командах необхідно розвивати проектну спеціалізацію, інтеграцію та універсальність наукової, освітнянської та підприємницької діяльності викладачів, аспірантів, студентів і представників бізнес-спільноти. Синергетичний ефект цієї діяльності повинен забезпечуватися на основі професійної роботи менеджменту ВНЗ.

Другий рівень. Фахівці, які отримали диплом із менеджменту, взагалі можуть бути дезорієнтовані кадровими службами багатьох підприємств, які не знають, на яку посаду може претендувати випускник. Ця проблема з'являється тому, що чітко не прописана в дипломі кваліфікація фахівця або вона не адаптована до штатного розкладу організацій. Виникає проблема невідповідності кваліфікації, яку отримав фахівець під час навчання у ВНЗ, і специфіки роботи на

конкретній посаді в організації. З одного боку, ВНЗ не може надавати такі форми професійного навчання, які в результаті можуть вивести на конкретну практичну роботу в організації. Вищі навчальні заклади не мають практичної бази підготовки фахівців із менеджменту. Викладачі не можуть знати місце майбутньої роботи студента, а практика, яка є в навчальному плані, буває досить рідко власне управлінською. Виникає питання, а чи потрібна взагалі точно прописана кваліфікація з менеджменту при отриманні вищої управлінської освіти. На нашу думку, ВНЗ повинні більше піклуватися про якісну фундаментальну управлінську освіту, яка створює кращі можливості для освоєння конкретних видів практичної управлінської діяльності в майбутньому. Але само собою це не виходить – потрібен організований процес професійної управлінської адаптації. З іншого боку, практична підготовка студента теж необхідна під час його навчання у ВНЗ. Але вона має бути іншого змісту й направленості, а саме – отримана професійна інформація теоретичного плану потребує подальшої трансформації в професійні знання, які можна отримати, тільки виконуючи певні практичні дії. Найкращою є ситуація, коли студенти разом із викладачами працюють у спільному проекті та вмотивовані на результативну роботу.

Повертаючись до процесу адаптаційного навчання, необхідно визначити його особливості. При певній професійній підготовці фахівця, який пройшов університетське навчання й, можливо, вже має досвід роботи в інших організаціях, необхідно підготувати його до конкретної управлінської роботи на посаді конкретної організації. Необхідно також зрозуміти, що адаптаційне професійне навчання потрібно не тому, що погано вчили у ВНЗ, а тому, що кожна управлінська посада в конкретній організації завжди має свої особливості професійного та психологічного плану, й фахівець повинен бути адаптований до цих змін. Крім того, власники та вищі керівники організації бажають мати ефективного фахівця з самого початку його роботи, а не чекати певний час його самостійної адаптації. Адаптаційні форми професійного навчання необхідні при переході управлінця з однієї посади на іншу, навіть у рамках однієї організації. Також адаптаційне навчання потрібно в тому випадку, коли управлінець переміщається знизу вгору по ієрархії організації

або, навіть, зверху вниз. Ефективність управлінського персоналу на одній посаді зовсім не гарантує його ефективність на іншій. Завжди необхідне адаптаційне професійне навчання. Такий підхід значним чином робить кадрову роботу головним пріоритетом вищого управлінського персоналу та власників бізнесу. Проблема тільки в тому, яким чином проводити структурування управлінського процесу й диференціювання управлінської діяльності з метою наповнення програм адаптаційного навчання. Виникає також запитання про те, хто повинен це робити й хто повинен навчати. Відповіді однозначної немає, але, на нашу думку, цей процес під силу управлінській професійній команді, яка складається з експертів і кращих управлінців-практиків. Зрозуміло, що повинна бути досить сильна науково-дослідна база за специфічними та спеціалізованими формами сучасної управлінської діяльності.

Третій рівень. Підготовка фахівців для навчання на третьому рівні, образно кажучи, триває більшу частину їх управлінської кар'єри. Саме тут починається елітна форма професійного навчання менеджерів, які досягли видатних результатів і вмотивовано бажають піднятися на інший високий рівень професійної управлінської компетенції. Сам факт, що такого рівня фахівці збираються на певний період разом – це вже ефективне навчання. На цьому рівні сам магістерський диплом або диплом МВА є лише додатковим мотиваційним стимулом. Головне – якість інноваційного навчання, яке формує лідерський потенціал системно-інтегрального рівня. Можливо, це професійне управлінське навчання майбутнього, але зовсім близького. Вже необхідна підготовка до такої діяльності з метою пошуку відповіді на виклики та ризики в розвитку сучасного глобалізованого суспільства. Менеджмент теж повинен розглядатися в глобальному масштабі, оскільки весь процес професіоналізації управлінської діяльності буде розгортатися в системі інтеграції та формування управлінських кластерів.

На нашу думку, процеси професіоналізації менеджменту потребують розроблення системи якісних і кількісних показників, які б комплексно давали оцінку ефективності управлінської діяльності нашого суспільства.

2.4. 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. 2.3).

Таблиця 2.3

Система показників процесу професіоналізації управлінської діяльності (складена автором)

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 механізму емпіричного дослідження параметрів професіоналізації менеджменту	На основі емпіричних досліджень, а саме анкетування, створюється інформаційна база щодо впливу різних параметрів професійної підготовки менеджерів на рівень процесу професіоналізації.

Розглянемо більш детально тут 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 [98, 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 і знань студентів, котрі безпосередньо знаходяться в навчально-методичному процесі підготовки фахівців із менеджменту ВНЗ (табл. 2.9 – табл. 2.12). Важливим цьому випадку порівняти результати емпіричного дослідження інформації щодо викладачів профільної управлінської кафедри та студентів випускного курсу напрямку «менеджмент» (рис. 2.4, рис. 2.5).

Таблиця 2.9

Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості
(студенти та викладачі)

	Критерій / Респондент	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 2.10

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 2.11

Ранжування компетенцій за ступенем важливості
(студенти та викладачі)

	Критерій / Респондент	студенти	викладачі	показник
1	Стратегічне мислення	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

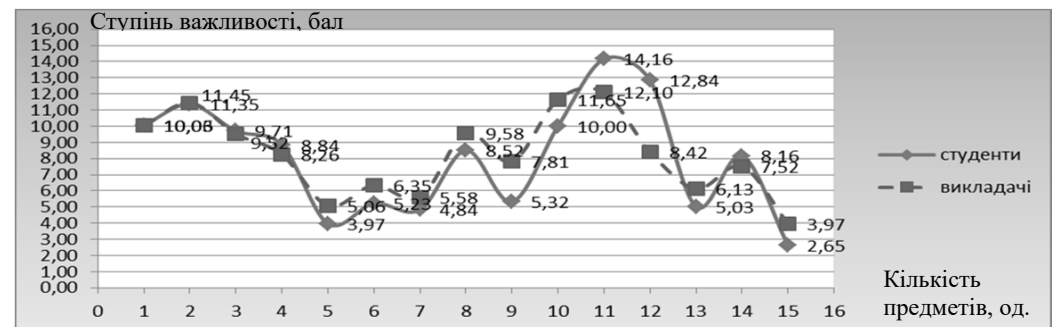


Рис. 2.4. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості

Таблиця 2.12

Угрупування 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

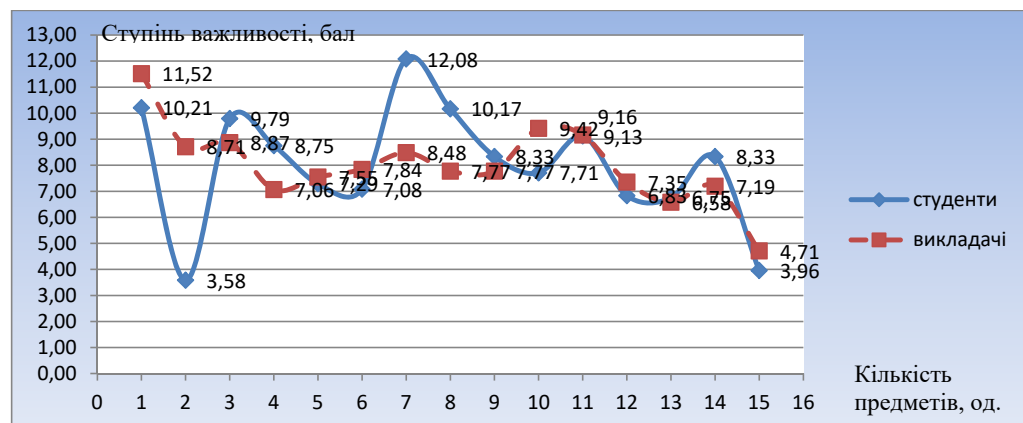


Рис. 2.5. Ранжування компетенцій за ступенем важливості

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

1. Нам, 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 Б).

2. Далі бали, які були присвоєні кожному з показників, заносяться в таблицю. І так по кожному з респондентів (табл. 1, 2, 5, 6 в додатку Б).

3. Наприкінці формується загальний стовбець, де вказаний загальний бал, який має кожен показник. Загальний бал розраховується як середнє арифметичне (табл. 1, 2, 5, 6 в додатку Б).

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

5. Табл. 2.9 і табл. 2.11 – 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. 2.9 і табл. 2.11 формується графічна діаграма показника рис. 2.4 та рис. 2.5.

7. У якості аналітичної шкали був взятий наступний підхід:

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

Для групування показників за представленою вище шкалою були сформовані табл. 2.10 та табл. 2.12, у яких представлено, який показник яким чином впливає.

Основні результати даного емпіричного дослідження наступні:

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». Середнє 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». Середнє 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».

За формулою (1) розраховуємо індекс професіоналізації управлінської діяльності (ПУД).

Для викладачів і студентів за ранжуванням навчальних предметів:

$$\text{ПУД} = \sqrt[15]{P_1 \times \dots \times P_{15}}, \quad (1)$$

Для викладачів і студентів за ранжуванням управлінських компетенцій:

$$\text{ПУД} = \sqrt[15]{K_1 \times \dots \times K_{15}}, \quad (2)$$

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:

$$\text{ПУД} = \sqrt[n]{P_1 \times \dots \times P_n}, \quad (3)$$

ПУД - індекс професіоналізації управлінської діяльності,

P – навчальний предмет,

n – кількість навчальних предметів.

Так, індекс ПУД за розрахунком щодо впливу навчальних предметів для викладачів складає – 7,58, а для студентів – 7,29; індекс професіоналізації ПУД 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, управлінське дослідження, управлінський капітал, управління конкурентоспроможністю, отримали одні з найменших значень, що свідчить про те, що респонденти не розуміють важливості вивчення спеціальних дисциплін.

$$\text{ІВП} = \sqrt[5]{P_1 \times P_2 \times P_3 \times P_4 \times P_5}, \quad (4)$$

де P – предмет,

ІВП – індекс важливості предметів.

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.

$$ІВК = \sqrt[5]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5}, \quad (5)$$

де К – компетенція,

ІВК – індекс важливих компетенцій.

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, 4, 5 в додатку В).

Наприкінці формується загальний стовбець, де вказаний середній бал, який має кожен показник. Середній бал розраховується як середнє арифметичне (табл. 1, 2, 4, 5 в додатку В).

На основі виведення середнього балу формується графічна діаграма показника за ступенем важливості даного показника (рис. 1, 2, 4, 5 в додатку В).

Табл. 2.13 і табл. 2.14 – це узагальнені таблиці, в які виносяться середній бал по кожному з показників. Останній стовбець у даних таблицях відображає абсолютну різницю між показниками за двома підприємствами.

На основі даних табл. 2.13 і табл. 2.14 формується графічна діаграма показника рис. 2.6 та рис. 2.7.

Таблиця 2.13

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 2.14

Компоненти професіоналізації менеджменту (за підприємствами)

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

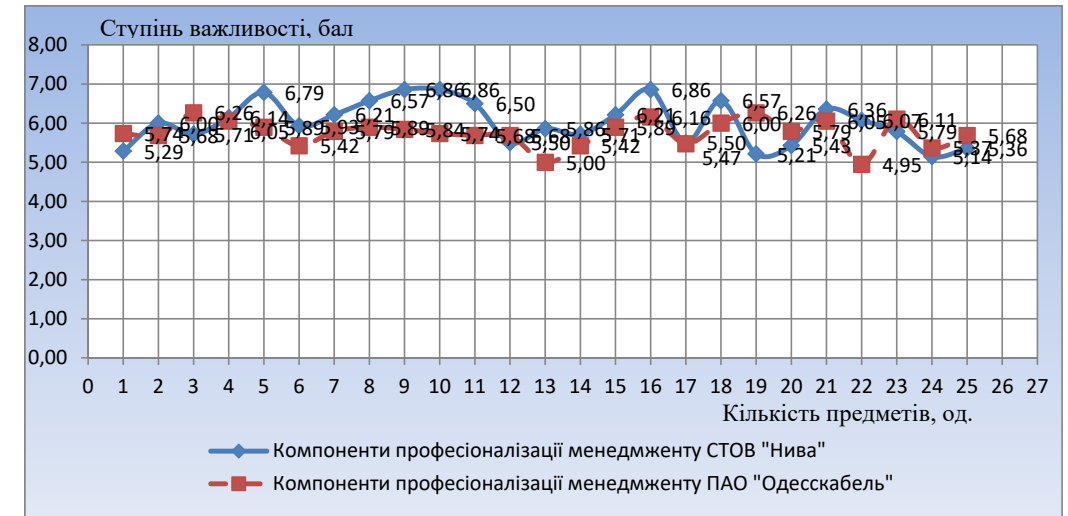


Рис. 2.6. Компоненти професіоналізації менеджменту

Таблиця 2.15

Групування компоненти професіоналізації менеджменту
(за підприємствами)

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

Таблиця 2.16

Групування індикатору потенціалу професійного зростання
(за підприємствами)

Шкала	СТОВ «Нива»	ПАТ «Одескабель»
0-3,5: незначний вплив	-	-
3,6-7,0: 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. 2.7. 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.

$$ІПЗ = \sqrt[5]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5}, \quad (6)$$

де K – компетенція,

ІПЗ – індекс професійного зростання.

Так, 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 предметно-галузеві 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, наприклад.,

$$\text{ІКПМ} = \sqrt[5]{k_1 \times k_2 \times k_3 \times k_4 \times k_5}, \quad (7)$$

де k – критерій,

ІКПМ – індекс компоненти професіоналізації менеджменту.

Індекс компоненти професіоналізації менеджменту (ІКПМ) у СТОВ «Нива» становить 6,79, у ПАТ «Одескабель» – 6,15.

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.

З нашої точки зору, система оцінки управлінських кадрів повинна носити комплексний характер і включати різні методики якісної та кількісної оцінки управлінської праці в системі розвитку процесів професіоналізації менеджменту.

Висновки до розділу 2

1. Доводиться, що 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. Визначені характерні особливості термінів фахівець, професіонал і професіоналізація в контексті розвитку професійної системи менеджменту. Доповнена характеристика

специфіки управлінської праці 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.

2. Обґрунтовується роль історико-управлінських досліджень для розвитку сучасної системи менеджменту й процесів професіоналізації управлінської діяльності. На прикладі наукових досліджень видатних представників школи НОУ М. Вітке та О. Богданова розглянуті наукові концепції та дана системна характеристика становлення та розвитку управлінської науки на початку ХХ століття. Проведені порівняльний аналіз і сучасна ідентифікація управлінських поглядів М.Вітке та О.Богданова в контексті розвитку професіоналізації управлінської діяльності в сучасних умовах соціально-економічного розвитку України. Доведено, що вивчення історичної спадщини управлінської науки створює активну позицію сучасних дослідників щодо вивчення та сучасного розвитку професійної системи менеджменту. Показаний високий рівень радянських управлінських досліджень, які й сьогодні є актуальними та які частково спростовують розуміння другорядності радянської та вітчизняної управлінської науки в порівнянні з західною наукою менеджменту.

3. Пропонується для впровадження концепція базових рівнів професіоналізації управлінської діяльності, яка включає підготовчий рівень і три базових – (1) первинна управлінська освіта, (2) адаптаційне професійне навчання управлінських кадрів, (3) професійно-іміджеве управлінське навчання. Кожен рівень має свою професійну специфіку, але всі рівні повинні бути об'єднані єдиним механізмом практичної реалізації. Принципова позиція в розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності полягає в тому, що суб'єкти надання професійних послуг на кожному рівні повинні змінюватися, але загальна система професіоналізації працює як єдиний механізм державної регулятивної політики.

4. Запропонована 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 методику оцінки ефективності управлінських кадрів.

5. 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.

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Механізм взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту

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 менеджменту є неоднорідним і має якісні стадії розвитку (рис. 3.1). 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, цільності та повної єдності науки, аналітики й практики менеджменту. Між стадіями проходить процес біфуркації, що дає можливість визначити розподіл елементів попередньої та наступної стадії.

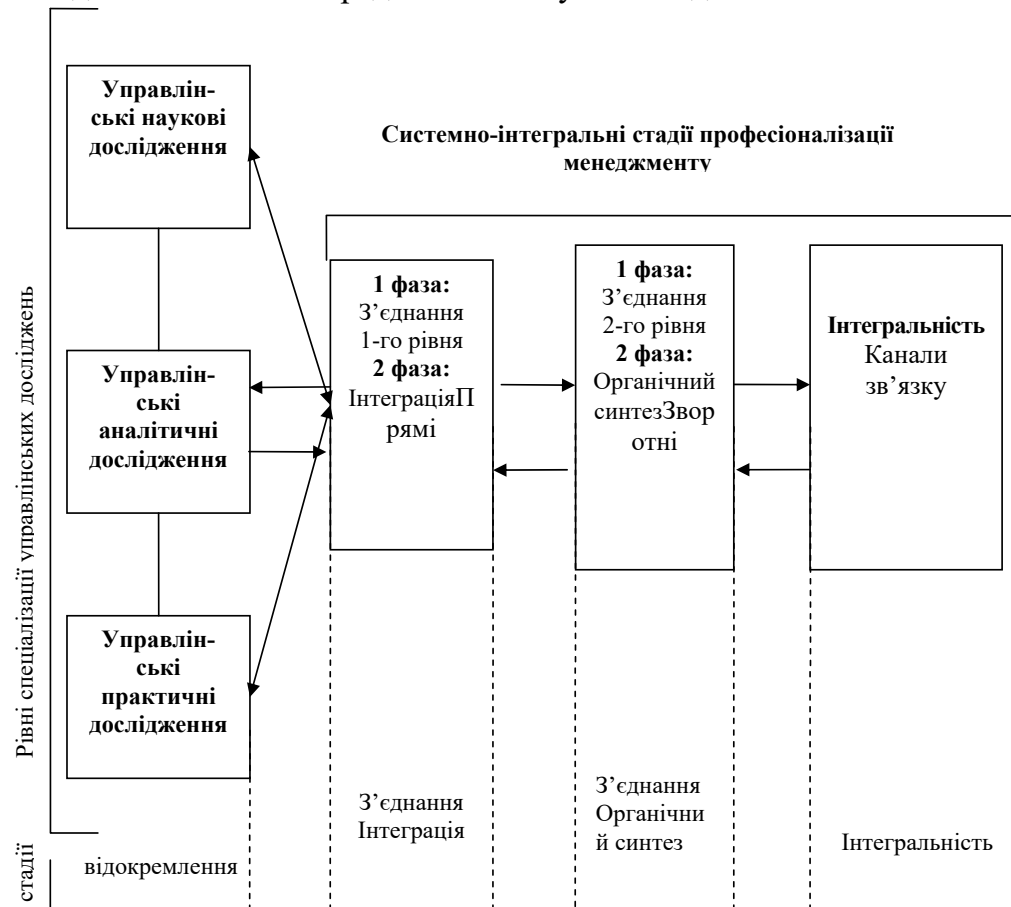


Рис.3.1. Механізм взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту (складений автором)

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 проєктів. 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.

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 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. 3.2).



Рис.3.2. Механізм повного інноваційного циклу (складено автором)

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 новореальність 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 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. 3.3).

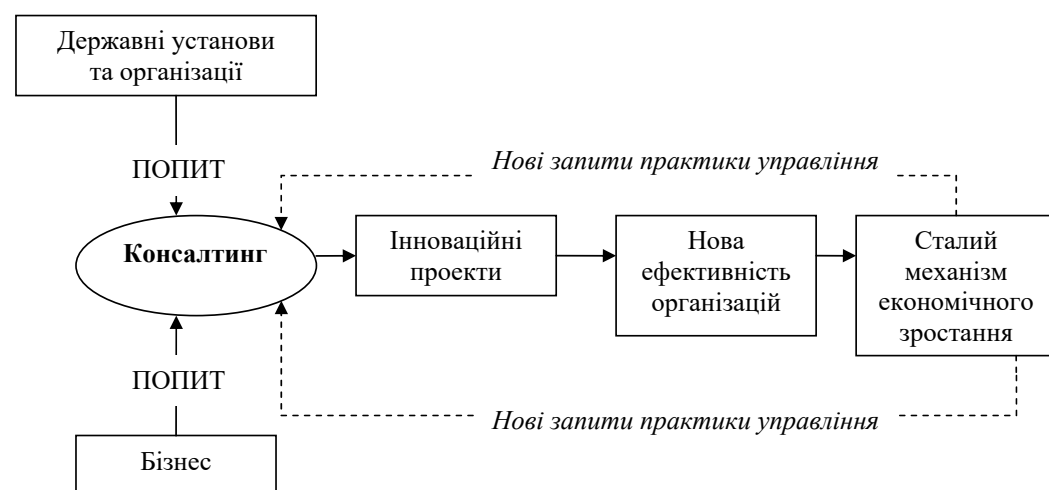


Рис. 3.3. Управлінський консалтинг у системі інноваційного процесу (складено автором)

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.

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 [253, 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 [222, с. 4]. Все це говорить про те, що система менеджменту не може бути професійною 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, 53, 77, 237, 241, 310, 330, 346, 356], 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 [247, с. 21–22]. 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 [103, 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 [323]. 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. Уілбера, 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. Уілбера може бути першим кроком до освоєння інтегрального підходу в менеджменті, коли необхідно враховувати все розманіття 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.

3.2. Концепція та структура механізму професіоналізації управлінської діяльності

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. 3.4). 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.

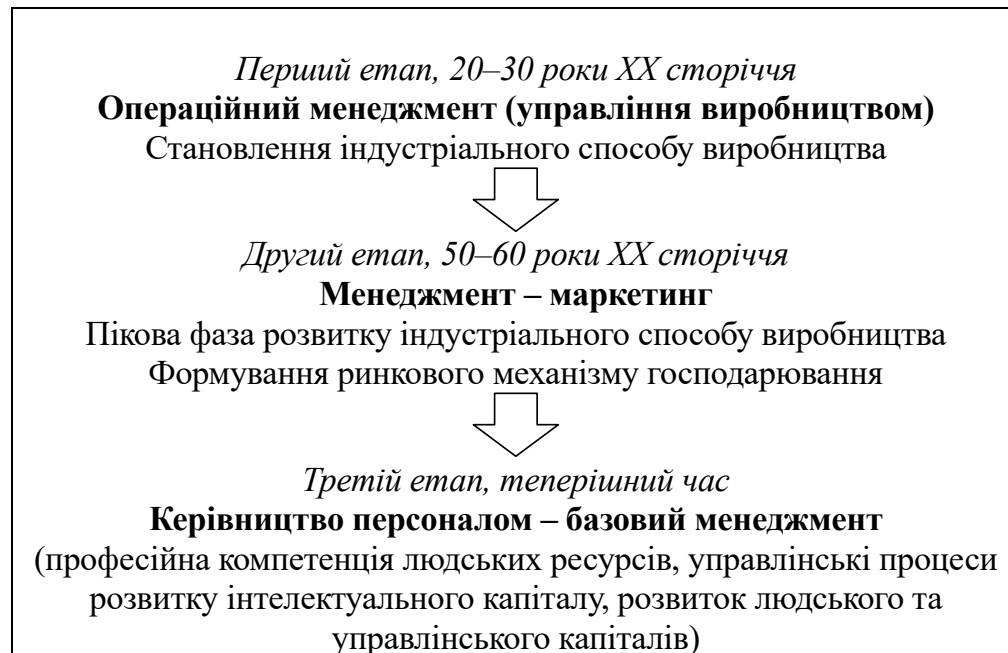


Рис. 3.4. Історична класифікація інноваційних пріоритетів менеджменту (складено автором)

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 сліднують 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. 3.1).

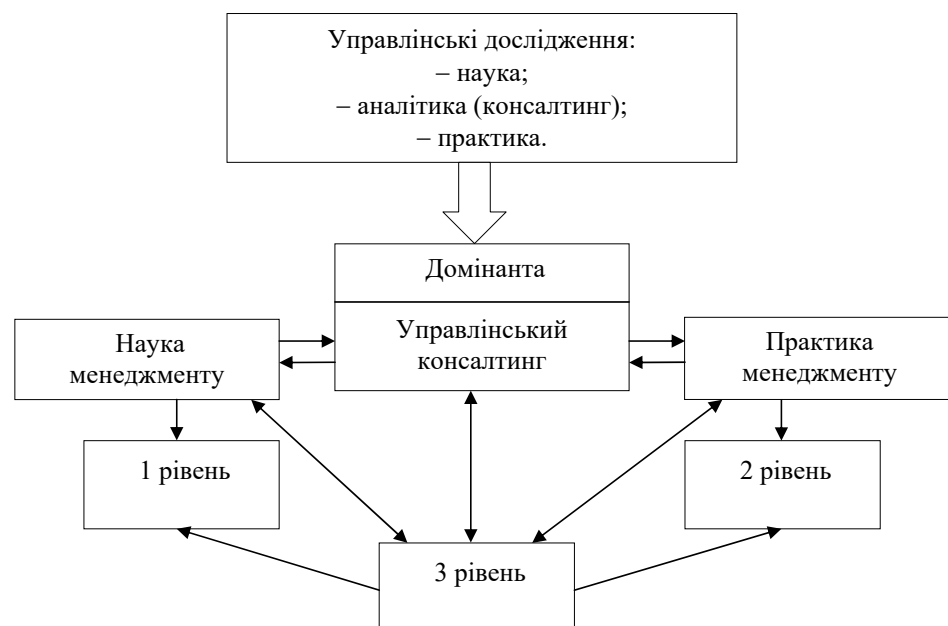
Таблиця 3.1

**Елементи механізму
професіоналізації управлінської діяльності (складено автором)**

Елементи механізму	Характеристика елементу
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 домінанти 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 кафедр 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

Елементи механізму	Характеристика елементу
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

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. 3.5).



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; безпосередньо впливає на розвиток усіх учасників процесу професіоналізації менеджменту

Рис. 3.5. Структурно-логічна схема механізму професіоналізації менеджменту (складено автором)

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.

3.3. Конкурентоспроможний управлінський капітал як результат інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності

Особливістю сучасного етапу соціально-економічного розвитку суспільства виступають процеси формування і розвитку людського капіталу, що, в першу чергу, вимагає розвитку нових форм професійної системи менеджменту. Саме менеджмент є певною домінантною силою, яка формує постійно більш високий рівень людського капіталу. Ефективна управлінська діяльність створює інноваційний формат активного становлення інтелектуального капіталу, який є, без перебільшення, головним фактором конкурентоспроможності сучасного розвитку. Фактично будується нова концепція розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності, яка повинна забезпечувати ефективність управлінської освіти, науки і практики на основі їх системно-інтегральної взаємодії. Основні джерела формування управлінського капіталу визначають його вплив на сучасний розвиток суспільства (рис. 3.6).

Концепція формування та розвитку управлінського капіталу визначається професійною характеристикою сучасних проблем управлінської діяльності. Загальні процеси перегляду управлінської парадигми індустріального способу виробництва та формування нових поглядів на розвиток менеджменту в постіндустріальну епоху розвитку суспільства об'єктивно підводять до необхідності дослідження такої, відносно нової, категорії, як «управлінський капітал», враховуючи, що система менеджменту в більшості випадків має систему якісних показників ефективності, а кількісні показники управлінської діяльності створюють більше формально-аналітичні моделі, які характеризують управлінську діяльність у певному вірогідному стані, який не дає повної та достатньої характеристики управлінського процесу.

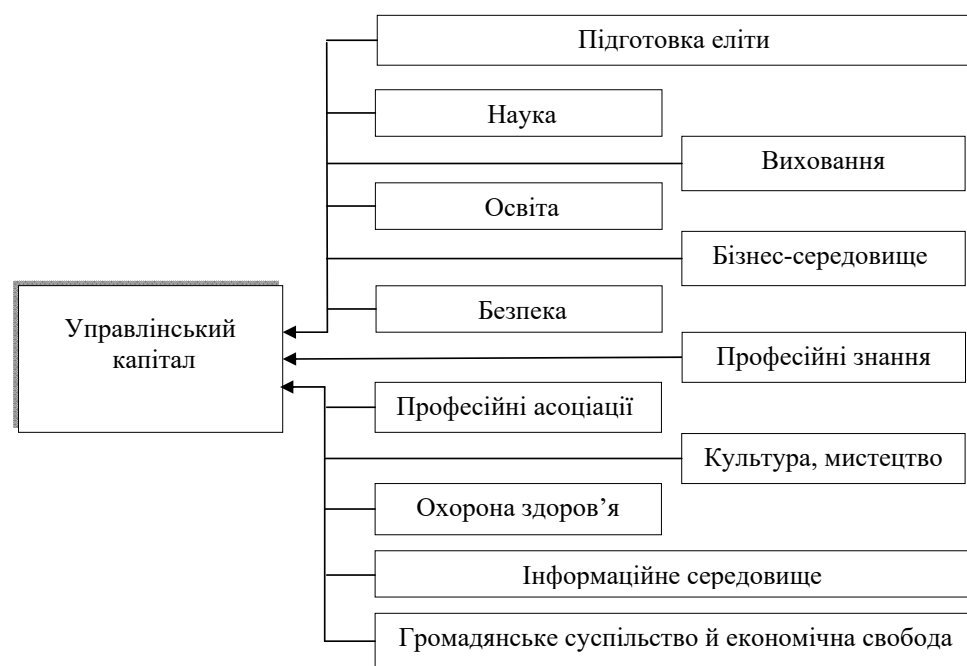


Рис. 3.6. Основні джерела формування управлінського капіталу (складені автором)

Тому відстежити процеси використання та відтворення системи менеджменту в якості саме управлінського капіталу є досить важливим завданням управлінської науки. Але тут необхідно враховувати також і те, що система менеджменту ніколи не буде повністю прораховуватися, як, наприклад, фізичний чи фінансовий капітал. І причини зрозумілі – це людський фактор і зростання інтелектуальних та творчих ресурсів управлінської діяльності. Деяка частина «дослідників менеджменту», які впевнені в тому, що управлінська діяльність як об'єкт управління може використовувати речові чинники діяльності, що управлінський процес може виникати (а можливо, він і не потрібен) і без присутності людей, наприклад, при повністю комп'ютеризованому виробництві, будуть говорити про можливість повної кількісної оцінки управлінської технології, яка вже не може бути діяльністю тому, що немає людей. Але ми, як уже раніше

відзначали, розглядаємо управлінську діяльність як таку, яка базується на системі менеджменту з «суб'єктно-об'єктною» взаємодією виключно людей. А управлінський капітал є адекватною якістю системи менеджменту. Концепція управлінського капіталу базується на розумінні того, що управлінські знання, компетенції та професійний досвід менеджерів повинен приносити результат (прибуток), що необхідно розробляти та використовувати механізми відтворення управлінського капіталу на розширеній основі з використанням інноваційних чинників соціально-економічного зростання. Проблема використання та відтворення управлінського капіталу не може бути вирішена тільки на рівні окремих організацій, ця проблема має ознаки національного й глобального значення. Тому програми розвитку управлінського капіталу мають отримати статус пріоритетних національних програм, які максимально повинні бути інтегровані в систему міжнародного співробітництва. Фактично необхідно розробляти механізми збереження та розвитку управлінського капіталу, відновлюючи позитивні характеристики ознаки та додаючи нові його ознаки інноваційного зразка. Розглянемо більш детально концепцію управлінського капіталу, яка показує основні елементи управлінських компетенцій і їх розвиток у процесі професіоналізації управлінської діяльності (табл. 3.2).

Об'єктивні процеси розвитку професійної системи менеджменту та формування управлінського капіталу нового інноваційного зразка показують нам, що сучасний менеджмент – це високоінтелектуальна система діяльності управлінської команди на чолі з високоефективним лідером. Управлінська команда – це колектив професіоналів, які спеціалізуються в своїй сфері управлінської діяльності та мають величезний потенціал і мотивацію для подальшого розвитку й професійної взаємодії з іншими членами управлінської команди.

Таблиця 3.2

**Концепція і характеристика управлінського капіталу
(складено автором)**

Елементи компетенції	Професійна характеристика елементів компетенції
Функціональна підготовка	Функції менеджменту складають основу спеціалізації управлінської діяльності; форми класифікації функцій визначають формат діяльності лінійних і функціональних керівників; функції менеджменту формують необхідність функціональної та міжгалузевої взаємодії
Знання сучасних методів менеджменту	Методи менеджменту виступають інструментарієм управлінської роботи; необхідна інноваційна динаміка розвитку методів і технологій менеджменту; знання тільки емпіричних методів управлінської роботи – це управлінський архаїзм
Структурна підготовка	Необхідно управляти структурною динамікою організації; розробляти й впроваджувати нові адаптовані під цілі форми організаційного дизайну
Знання систем комунікацій	Механізми ефективного розвитку формальних і неформальних комунікацій; створення середовища інформаційного обміну для забезпечення результативної управлінської діяльності
Знання і розвиток механізмів прийняття управлінських рішень	Удосконалення та специфіка формально-аналітичних (раціональних) моделей прийняття управлінських рішень; інноваційні та інтегральні моделі розроблення та прийняття управлінських рішень
Системи керівництва персоналом	Розвиток технологій керівництва персоналом як базове завдання системи менеджменту; розроблення та впровадження інноваційних і інтегральних технологій керівництва персоналом
Інноваційна підготовка та інноваційне мислення	Соціально-економічна роль управлінських інновацій складає основу розвитку інноваційного мислення менеджерів; системна інноваційна підготовка управлінців в умовах системно-інтегральної взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту
Історико-управлінська підготовка	Розвиток процесу сучасної ідентифікації менеджменту епохи модерну; актуалізація історії менеджменту; дослідження національних особливостей розвитку менеджменту; розуміння історичних витоків менеджменту та його історичних передумов
Знання й використання сучасних механізмів мотивації персоналу	Мотивація як мотор (серце) розвитку управлінського процесу; розвиток мотиваційних цінностей учасників управлінської діяльності; формування мотиваційних цінностей персоналу інноваційного зразка; мотиваційні зразки розвитку лідерського потенціалу
Розуміння	Практичне розуміння різниці економічного розвитку

економічного зростання та соціально-економічного зростання сучасного суспільства	в індустріальну та постіндустріальну епохи; показники економічного росту індустріального способу виробництва; чинники механізму сталого соціально-економічного зростання, як перехід на якісно новий рівень розвитку суспільства
Управління чинниками конкурентоспроможності	Класифікація чинників конкурентоспроможності; механізми управління чинниками конкурентоспроможності (макрорівень управлінської системи); створення умов конкурентоспроможності (мікрорівень управлінської системи); процес виявлення та розвитку головних чинників конкурентоспроможності
Стратегічна орієнтованість і розуміння довгострокового досягнення цілей	Ефективність організації та її менеджменту підтверджується стратегічними цілями та бізнес-планом їх довгострокового досягнення; фундаментальні та інноваційні перебудови й організації та суспільства, в цілому, не можуть бути швидкими – необхідне довгострокове управлінське «терпіння», але «терпіння» продумане й високої професійної якості
Дистанція влади	Система влади – це система професійного служіння народу країни; управлінською діяльністю в системі влади повинні займатися найкращі професіонали і управлінці; необхідно підтримувати «соціальний ліфт» для молодих і професійних керівників; необхідна системна децентралізація державного управління
Здатність до навчання	Професійні якості управління повинні бути такого ґатунку, щоб показувати приклад здатності до ефективного професійного навчання протягом усієї управлінської кар'єри
Потенціал і швидкість навчання	Професійний потенціал, науковий, аналітичний і практичний досвід є основою швидкості професійного навчання; формування механізму мотивації управління до швидкого (прискореного) інноваційного навчання
Здатність до професійного компромісу й договірної здатності системи ефективного партнерства	Пошук і знаходження компромісу в управлінській діяльності – це ознака професіоналізму; використання професійних компромісних рішень, які є допустимими з позицій досягнення ефективного результату; договірна здатність управління вирішує питання стратегії та довіри партнерів між собою; партнерські рішення є завжди більш ефективними, тому що починають практично просувати погоджений проект
Лідерські функції та уміння працювати в управлінській команді	Формування системи інтегрального лідерства на базі системної взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту; вибір членів управлінської команди, враховуючи рівень і якість управлінської спеціалізації; комунікативні та соціально-психологічні ознаки членів команди; впровадження механізмів взаємодії спеціалістів різних галузей науки та практики; розроблення та механізми впровадження нових ідей управлінської команди

Уміння слухати й чути підлеглих	Формування «чуттєвої» позиції менеджменту, яка пропонує керівникам йти не попереду людей, а за ними, що не знімає відповідальності за прийняті менеджментом рішення; риса керівника «слухати і чути» є додатковим мотиваційним стимулом для підлеглих; ефективне професійне спілкування керівника з підлеглими додатково визначає його як професіонала високого рівня
Системно-інтегральне мислення	Нове завдання в процесі професіоналізації менеджменту, характерне для постіндустріального періоду розвитку суспільства; розробка інноваційних механізмів, де враховуються багато різних чинників для прийняття управлінських рішень; доводиться необхідність дослідження багатомірного оточення та його вплив на результативність системи менеджменту
Менеджмент як спосіб життя	Високий інтелектуальний рівень сучасного процесу професіоналізації менеджменту визначає не тільки терміни професійної зайнятості управлінців, а формує повний цикл суспільного життя, особливо, для еліти менеджменту; формується соціально-активний тип особистості менеджерів, які налаштовані на інноваційний розвиток суспільства
Вміння визначати управлінську ефективність і результативність менеджменту, в тому числі й своєю особисту	Формальні ознаки професійної компетенції мають тільки стартове значення; якість управлінського персоналу проявляється кінцевим результатом; результат роботи менеджменту разом з якісними показниками повинен мати також кількісну оцінку; механізми кількісної оцінки діяльності управлінського персоналу повинні бути простими і зрозумілими; створення складних математичних моделей оцінки діяльності менеджменту має більше науково-аналітичне, але не практичне значення
Розуміння та використання соціокультурних показників сучасного розвитку суспільства	Позитивна трансформація соціально-економічних систем проходить на основі зміни старих і формування нових соціокультурних чинників розвитку суспільства; майбутні зміни пов'язані з розвитком науки, освіти, процесів професіоналізації менеджменту 2-го і 3-го рівнів, охорони здоров'я людей, а також, станом і впливом культури й мистецтва на розвиток і формування особистості в суспільстві; необхідно формувати розуміння професійної підготовки як такої, що створює можливості підготовки не стільки <i>індивідуума</i> , який має потенціал, скільки <i>особистості</i> , яка практично реалізує цей потенціал, має здатність до позиції та вчинків
Розуміння зміни парадигми менеджменту	Головна проблема інноваційного розвитку будь-якого суспільства знаходиться в самому суспільстві, а точніше в людському факторі цього суспільства; формувати й розвивати інноваційну економіку неможливо методами індустріальної економіки та суспільної індустріальної психології людей; необхідно формувати парадигму розвитку менеджменту та суспільства в XXI столітті

Таким чином, *управлінський капітал* – це професійна та інтелектуальна система взаємодії членів управлінської команди з метою вирішення проблеми або комплексу проблем соціально-економічного розвитку малих і великих організаційних будов, які мають базові ресурси, систему пріоритетних цілей зрозумілі механізми сталого соціально-економічного зростання. Повірити в те, що буде соціально-економічний розвиток, коли не встановлені базові ресурсні позиції, коли система цілей весь час змінюється або знаходиться в прогностичній стадії формування, коли немає механізму (менеджменту) для досягнення поставленої мети розвитку, можуть тільки ті, хто зовсім не розуміє базових процесів сучасної управлінської діяльності.

Процес відновлення управлінського капіталу є, можливо, найголовнішим у ході розвитку суспільства. Навіть система дій держави для збільшення населення країни не зовсім актуальна, якщо в країні не створюються соціально-економічні умови для якісного життя людей. Можливо, важко з цим погодитися, але на управлінських позиціях в Україні знаходиться величезна армія управлінських самоук, які думають про себе як про професіоналів вищого гатунку. Це недопустима розкіш для держави й суспільства, яка створює умови для історичного рецидиву. Тобто ми весь час будемо з різними «управлінськими командами» повторювати одні й ті ж помилки, але з величезними втратами, в тому числі історичного часу для реформування країни.

Управлінський капітал формується й отримує нові імпульси розвитку на різних етапах соціально-економічного розвитку суспільства по-різному, виходячи з системних потреб необхідної та достатньої якості управлінської діяльності для вирішення проблем цього суспільства. Формат змін управлінської діяльності визначається розвитком трьох видів економіки, які сьогодні характеризують потенціал для формування інноваційної економіки та економіки знань (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні характеристики сучасного економічного розвитку
(складено автором)

Характеристика	Індустріальна економіка	Інноваційна економіка	Економіка знань
Стратегічні фактори економічного зростання	Матеріальні ресурси, виробничий і емпіричний управлінський досвід	Механізм повного інноваційного циклу	Наукові знання, системно-інтегральні механізми взаємодії науки й практики
Домінуючий капітал	Фізичний	Інтелектуальний, управлінський	Інтелектуальний, управлінський
Головний фактор створення цінностей	Фізичний капітал і людські ресурси	Інновація	Знання
Переважаючі активи	Матеріальні	Нематеріальні	Науково-технологічні
Основні стратегії міжнародного співробітництва	Переливання капіталу й власності	Переливання інновацій і технологій	Переливання знань і системних технологій
Основна формула виробництва	Капітал + праця	Капітал + інновація	Капітал + знання
Основні конкурентні переваги	Індустріальні (промислові) технології	Інтелектуальний капітал і інноваційні технології розвитку	Наукова якість інтелектуального і управлінського капіталу
Інноваційний процес	Періодичний і функціонально-фрагментарний	Постійний, на рівні всієї організації	Системно-інтегральний
Менеджмент	Універсальний	Інноваційний	Інтегральний

Дослідження управлінського капіталу поки не стало предметом управлінської науки. Досить часто управлінський капітал розглядається разом із дослідженням інтелектуального та людського капіталів, але без спеціалізованих форм наукового розгляду саме управлінського капіталу [95, с. 306–347].

Необхідно зазначити, що дослідження саме управлінського капіталу в рамках професійної системи менеджменту є рідкісним явищем управлінської та економічної науки (рис. 3.7). І це при всій актуальності цього питання для розвитку сучасного суспільства. Визначимо деякі головні проблеми такого стану в розвитку сучасної управлінської науки.



Рис.3.7. Управлінський капітал у системі механізму професіоналізації управлінської діяльності (складено автором)

Перше. Існує проблема розвитку науково-дослідної бази професійної системи менеджменту, тому що фактично немає загальної концепції та системних обмежень для наукового розгляду спеціалізованих проблем управлінської діяльності. В таких умовах важко проводити спеціалізовані дослідження, до яких відноситься і проблематика дослідження управлінського капіталу. Досить часто все зупиняється на загальних питаннях розвитку системи менеджменту,

а авторський погляд дослідника не досягає виставленої наукової планки при формуванні наукових шкіл за спеціалізованими проблемами розвитку професійної системи менеджменту.

Така ситуація свідчить про початкову стадію розвитку сучасної управлінської науки в Україні. Тому науковий контекст управлінського дослідження створює зону слабого реагування на проблеми розвитку управлінського капіталу, а вчені починають активно реагувати на ті проблеми, які мають більш повну інформаційну базу та систему узгоджених позицій. Тенденція зрозуміла, але вона не дає поштовху до активного дослідження більш актуальних наукових проблем професійної системи менеджменту.

Друге. Конкурентоспроможний управлінський капітал є ефективним кінцевим результатом розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності, а розвиток цього процесу в Україні має велику кількість системних проблем. Зрозуміло, що цей результат не є фіксованим і повинен мати базу для подальшого інноваційного розвитку. Процес постійних змін і об'єктивна невизначеність управлінської діяльності доводять ситуацію до критичного стану. А вихід із критичної точки пов'язаний із системою професійних управлінських знань, яких управлінська наука на момент необхідності їх практичного використання не дає. Тут важливо досягти такої позиції, коли управлінські дослідження проводяться на системній і вмотивованій основі, структуровані на основі знання практики управлінського процесу, мають високий рівень професіоналізації та інтегральності в системі взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту. Фактично це є завжди великим завданням для управлінської науки на майбутнє. А результатом саме такої перемоги управлінської науки стане об'єктивна поява власне динамічного та інноваційного фактору конкурентоспроможності – управлінського капіталу.

Третє. Управлінським капіталом, як і фізичним капіталом, немає сенсу володіти, якщо він не працює в системі кругообігу та обігу капіталу й не приносить прибуток. Цілком зрозуміла татипова характеристика для фізичного капіталу, але дуже проблемна

й відповідальна характеристика для управлінського капіталу. Іншими словами, управлінський капітал у всій своїй інтегрованій компетентності та структурній якості повинен давати прибуток, і цей прибуток власникам капіталу повинен бути відомий, тобто кількісно прорахований. Якщо це не так, тоді потрібно управлінський капітал структурно переглянути, виявити недоліки в роботі лінійних і функціональних служб, змінити на посадах відповідальний за виникнення проблеми управлінський персонал, нарешті виявити повністю весь управлінський контекст, який привів до проблеми поганого використання управлінського капіталу. Можливо, управлінський капітал, у силу своєї некомпетентності, сам створює проблеми розвитку. У будь-якому випадку зміна менеджменту організації є дуже складною та фінансово затратною проблемою для власників. Виникає питання щодо необхідності досить провокаційної характеристики управління зі словом «капітал». Так думають, напевно, саме ті представники управлінського персоналу, які вважають, що ефективність діяльності вираховується тільки для підлеглих виконавців, а власне вони є такими собі «священними коровами». Власне проблеми такого порядку стримують актуалізацію досліджень управлінського капіталу, оскільки можуть досить сильно зачіпати інтереси управлінського генералітету. Але така ситуація не є корисною як для самої управлінської науки, так і для ефективності держави в системі розвитку реформаторських механізмів управління країною.

Висновки до розділу 3

1. Визначається механізм взаємодії науки, аналітики та практик менеджменту, який формує нову якість процесу професіоналізації управлінської діяльності. Визначено, що спеціалізація управлінських досліджень є чинником прогресу та ефективності управлінської науки, аналітики (управлінського консалтингу) та управлінської практики. Форми спеціалізації та інтеграції учасників управлінських досліджень створюють ефективні умови для досягнення

результативності дії механізму. Обґрунтована необхідність визначення стадій механізму взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту та характер переходу з однієї стадії на іншу, більш високу, яка створює нову інноваційну якість розвитку інноваційного процесу як такого. Запропоноване визначення системно-інтегральних стадій механізму, які включають високі фази інтеграції, органічного синтезу та інтегральності. Доведено, що процеси біфуркації між цими стадіями залежать від рівня та ефективності управлінського супроводу, який забезпечує управлінський консалтинг. Запропоновано розглядати управлінський консалтинг як домінанту стадійного руху, що дає можливість кваліфікувати управлінський консалтинг як головну рушійну силу дії цього механізму. Професіоналізація управлінської діяльності переходить у зону найбільшої активності при досягненні системно-інтегральних стадій розвитку процесу та дії механізму.

2. Запропоновано визначення системних управлінських інновацій, соціально-економічна характеристика яких доводить необхідність упровадження повного інноваційного циклу. Встановлені п'ять стадій повного інноваційного циклу, які формують процес із моменту розгляду нововведень до перетворення їх у практичні інновації, які, в свою чергу, забезпечують інвестиційний результат і варіанти його збільшення за рахунок дифузії інновацій. Важливим чинником ефективності повного інноваційного циклу є інтеграційний союз інвестора та менеджменту, які разом створюють управлінську команду інноваційно-інвестиційного проекту. Як правило, основними суб'єктами цієї діяльності є консалтингові або інвестиційні компанії.

3. Встановлена концептуальна особливість пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту, яка визначає історичну послідовність впливу інновацій і формування певної лінії поведінки менеджменту. Так, спочатку необхідно було розвивати виробництво як головний елемент діяльності організації, що викликало потребу в активізації виробничих інновацій. Потім, в умовах розширення ринків збуту продукції, виникає необхідність в інноваціях для системи маркетингу. Сучасний період розвитку професійної системи менеджменту характеризується впровадженням інновацій у людський

капітал, що викликає необхідність інноваційного впливу на механізми формування інтелектуального та управлінського капіталів. Зроблений висновок, що основні об'єкти інноваційного впливу не змінюють один одного, а якісно доповнюються й визначають певний пріоритет у діях менеджменту, що створює об'єктивні передумови для розвитку професіоналізації управлінської діяльності.

4. Розроблений механізм професіоналізації управлінської діяльності тавиявлені 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.

5. Встановлено, що результатом інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності є конкурентоспроможний управлінський капітал, який своїми ефективними діями підтверджує якість процесів професіоналізації та дає новий поштовх для подальшого інноваційного розвитку. Наведені концепція, основні характеристики складових елементів управлінських компетенцій, указані джерела формування управлінського капіталу. Зроблено акцент на системній професійній якості управлінського капіталу та формах його практичного існування у вигляді професійної управлінської команди.

РОЗДІЛ 4.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

4.1. Методологічні аспекти розвитку управлінської науки в контексті реорганізації менеджмент-освіти в Україні

Дослідження стану розвитку управлінської науки в Україні має певні обмеження, які окреслюють концептуальне бачення та наукову ідентифікацію менеджменту в системі, в першу чергу, економічної науки. Були часи, коли менеджмент пов'язували тільки з так званим західним досвідом управління, який є характерною рисою тільки системи буржуазного капіталістичного способу виробництва. Цей досвід був потрібним для розширення наукових і практичних знань, але зовсім непридатним для радянської системи господарювання. У нас розглядалися проблеми управління виробництвом із соціалістичною специфікою, які майже повністю ігнорували людський фактор в управлінських процесах, особливо діяльність управлінського складу діючої системи виробництва. Зрозуміло, що досить активно розглядалася система робочих функцій і форми взаємодії робітника з засобами виробництва. З'явилась ціла плеяда вітчизняних дослідників, для яких об'єктом управлінського дослідження виступав процес взаємодії людини з речовими факторами виробництва. Для такого розуміння управлінського процесу були певні історичні передумови.

Враховуючи особливості становлення та розвитку дійсно професійної системи менеджменту в Україні, наведемо деякі важливі, на нашу думку, проблеми розвитку управлінської освіти та системи управлінських наукових досліджень у контексті проблем соціально-економічного розвитку українського суспільства. В даному випадку нам досить важко було уникнути «емоційного та емпіричного» погляду на розгляд більшості виявлених проблем. Але ми розуміли, що емоційний фактор дає змогу більш переконливо довести зміст проблеми до тих, кому не байдуже майбутнє професійного менеджменту в Україні.

Процеси ринкової трансформації соціально-економічної системи суспільства проходять у досить складний для України час. Крім усіх уроків, які ми виносимо з сьогоденної політичної, соціальної, економічної та міжнародної ситуації, особливо важливим є той урок, проблеми якого ми зростили власноруч протягом усього періоду незалежності України. Це проблема професійної некомпетентності управлінських кадрів на всіх рівнях як системи державної влади, так і на рівні окремих організацій і підприємств бізнесу. Фактор професійної управлінської некомпетентності створює в суспільстві думку, що дії теперішніх управлінців були вірними й навіть ефективними, але склалися несприятливі внутрішні та зовнішні умови. До певної міри цей процес здається як нескінченним, так і вже цілком очікуваним, оскільки професійна невідповідність управлінських кадрів стала вже традиційною й не має жодних механізмів персоніфікації відповідальності. В той же час управлінська діяльність повинна мати завжди позитивний соціально-економічний результат, мати позитивну динаміку зростання, володіти механізмами ефективної організації суспільства в критичних ситуаціях. Немає цього результату – не варто говорити взагалі про ефективність управлінської діяльності. Крім цього, управлінська діяльність – це, в першу чергу, процес спрощення існуючої проблеми (а не ускладнення) в контексті її вирішення з наступним повним виходом із неї на більш високий рівень подальшого позитивного розвитку. Позиція деяких управлінців, що це буває тільки в теорії, а на практиці все набагато складніше, не

відповідає сучасним вимогам професійної підготовки управлінських кадрів. Рішення управлінської проблеми через її ускладнення веде до повної втрати впливу на ситуацію з боку менеджменту, а це означає, власне, й утрату результативності управлінської діяльності як такої.

Таким чином корінь наших проблем – у професійній некомпетентності управлінських кадрів, а також у відсутності механізмів їх підготовки та відбору. Крім цього, відсутні критерії та показники ефективності, особливо соціальної результативності управлінської праці. Наявність системи показників економічної результативності необхідна, але не є достатньою для оцінки управлінської праці. Необхідне повне перезавантаження системи управлінської діяльності з урахуванням адекватної професійної компетенції та креативності нових управлінських кадрів. Даний процес не може бути легким і швидким тому, що старі управлінські кадри будуть активно протидіяти й створювати ілюзію своєї професійної непогрішності та незамінності.

В таких умовах зростає роль науки, інновацій, освіти й професійної культури. Першорядним фактором виступає фактор професіоналізації управлінської діяльності. Базовою складовою розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності є рівень розвитку науки, аналітики та практики, а також ступінь довіри до них як генератора позитивної стратегії росту з боку суспільства. Тільки процес взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту можуть створити об'єктивну систему управлінських інновацій. Але треба пам'ятати, що кінцевим результатом управлінської інновації є технологічна інновація, яка пройшла процес впровадження та дифузії кінцевого результату, факторну повноту інноваційного циклу. Сьогодні професійно підготовлені управлінські кадри – це інтегрований сплав знання науки, аналітики й практики, що підкреслює особливу інтелектуальність, інноваційність і креативність сучасної управлінської діяльності [59, с. 60–62; 342].

Звичайно, системні та результативні дії в менеджменті – це доля не тільки самих професіоналів, але й моральних авторитетів нашого суспільства. Повинні бути лідери, які можуть узяти на себе

відповідальність (не лише на словах, а й на ділі) за прийняті рішення, які розуміють базові цілі та володіють механізмами їх досягнення. І найголовніше: взаємодія людей, що є головною ціннісною категорією менеджменту, повинна мати чіткий орієнтир. Таким орієнтиром є благополуччя людей і суспільства в цілому, благополуччя матеріальне, професійне, історичне та культурне. Це, якщо бажаєте, генеральна ціль соціальної відповідальності професійної системи менеджменту в ХХІ столітті.

Відомий дослідник менеджменту Л. Дж. Пітер висловив думку, що «в ієрархії можливості компетентного підлеглого управляти некомпетентним начальником перевершують можливості некомпетентного начальника управляти некомпетентним підлеглим» [260, с.232]. У менеджменті некомпетентний початок управлінського процесу дає завжди негативний результат, лише первинна компетентна взаємодія дає змогу вивести управлінську діяльність у русло дійсної результативності. Це означає, що в усій структурній ієрархії управлінської діяльності повинні створюватися умови для максимальної концентрації професійної компетенції управлінських кадрів.

Роль людського фактору в сучасних умовах соціально-економічного розвитку суспільства є визначальною як із точки зору поточного прогресу, так і в стратегічному відношенні. Власне, в економіці та в менеджменті людина завжди є ключовою ланкою позитивного та соціально-значимого зростання. Саме для вирішення системних завдань пошуку механізму сталого соціально-економічного розвитку суспільства з'являється гостра необхідність формування структурно-функціонального людського капіталу, який володіє адекватними та динамічними формами професійної компетенції. Професійна освіта й навчання повинні мати, з одного боку, механізми реалізації фундаментальних принципів теоретичної підготовки, а з іншого – механізми системної практичної адаптації, яка визначає можливості ефективної інноваційної діяльності людини в конкретних практичних умовах діяльності. В цьому відношенні необхідне подальше дослідження ланцюжка різних стадій еволюційної системи «соціальна людина – економічна людина – професійна людина». Всі

стадії даної еволюційної системи є винятковими й потребують сучасних умов розвитку, але пріоритетне (базове) положення зараз за стадією «професійна людина».

Процеси професіоналізації сучасної діяльності людини визначають її новий статус і системну компетентність у розвитку постіндустріального суспільства. Ці обставини певним чином потребують системних змін у галузі науки, освіти й практичної діяльності та їх інтеграційної взаємодії для пошуку та впровадження інновацій. Також потрібно формувати сприятливі умови для розвитку інвестицій і їх ефективного управлінського супроводу. Формування образу «професійної людини» має велику кількість складових елементів, які включають фактори впливу й особливості діяльності в сфері науки, освіти, медицини, культури, управлінської та економічної практики. Ці особливості мають професійну й соціокультурну характеристику й значно визначають результативність і ефективність даного процесу.

Процес формування «професійної людини» потребує зусиль усього суспільства. Необхідне створення програми професійних характеристик різних спеціальностей у постіндустріальному суспільстві, їх рейтингових цінностей, інноваційної та практичної перспективи. Таким чином може бути ініціювання подальшої дослідницької діяльності для вивчення процесів професіоналізації з визначенням їх соціального значення, в першу чергу, в системі економічної, соціологічної та психологічної науки. Особливо важливим напрямком тут є процес професіоналізації менеджменту. Від якості та результативності управлінської діяльності залежить увесь спектр реформаторських зусиль: професійне розуміння процесів конструктивної логіки, концептуальний характер реформ, час і практичні особливості проведення реформ, а також цінність професіоналізму й показники його практичної результативності в інноваційній і реформаторській діяльності. Ці та інші характеристики управлінської діяльності структурно визначають значущість професіоналізації менеджменту для сучасного українського суспільства, якщо воно дійсно ставить системні та інтегровані завдання

з інноваційного розвитку та створення сталого механізму економічного та соціального зростання.

Відзначимо лише деякі, з нашої думки, першочергові напрямки та параметри в дослідженні умов професіоналізації менеджменту в Україні.

Перше. Якість і специфічність управлінських досліджень, які направлені на розвиток професійної системи менеджменту, можуть поступово створювати образ науки, системні положення якої передують прийняттю управлінських рішень будь-якого рівня. Збірність і комплексність менеджменту в системі галузевого контексту приносить багато наукового «сміття», яке прикриває реальні управлінські проблеми та механізми їх вирішення. Міжгалузева специфіка дослідження менеджменту має позитивний момент розвитку, але тільки тоді, коли вона уточнена й отримує розвиток саме науково-дослідна база знань професійної системи менеджменту. На стику з іншими науковими галузями знань менеджмент уточнює специфіку та інноваційну динаміку розвитку науково-дослідної, аналітичної та практичної бази професійних знань менеджменту.

Друге. Необхідно запустити процес підготовки управлінських кадрів із позицій ефективного освоєння наукових, аналітичних і практичних знань менеджменту. Відбір кандидатів повинен здійснюватися на базі вже отриманого первинного управлінського досвіду й доказу його результативності. Величезний сенс полягає у тому, що потрібно навчати переважно тих, хто вже довів свою управлінську придатність і ефективність. Із точки зору Г. Мінцберга, як раніше було нами зазначено, впливає, що «намагатися вчити менеджменту того, хто ніколи не керував, – все одно, що пробувати викладати психологію тому, хто жодного разу не зустрічав іншу людину». Далі він продовжує, що «спроба навчати управлінню людей, які не мають практичного досвіду, гірше, ніж марна трата часу – вона принижує саму ідею менеджменту» [243, с. 8]. Зрозуміло, що думку гуру менеджменту неможливо не брати до уваги, а в контексті дослідження процесів професіоналізації управлінської діяльності її необхідно враховувати. Наприклад, одразу виникає питання про те, наскільки необхідні програми «бакалавра» з менеджменту, а також чи

необхідно змінювати вже існуючий формат університетської підготовки менеджерів? Важливо розібратися та зрозуміти, що спеціалісти з менеджменту не можуть вибудовувати сучасну стратегію розвитку й зростання об'єкту управління, виходячи зі старої парадигми підготовки управлінських кадрів індустріального способу виробництва. Необхідні нові інноваційні технології освітньої та професійної підготовки управлінських кадрів, які відповідатимуть сучасним вимогам розвитку інноваційної економіки.

Третє. Необхідне розроблення та реалізація мотиваційних механізмів підвищення ефективності наукової та освітньої діяльності не тільки сфери менеджменту, а в усьому спектрі наук і освітнянських програм сучасного інноваційного та науково-технічного прогресу. Будь-яка діяльність передбачає наявність управлінського процесу, навіть у найпростіших організаційних формах. Але якщо всі учасники управлінського процесу недостатньо мотивовані, тоді необхідного результату не буде.

Майкл Рей, якого журнал Fast Company назвав найкреативнішою людиною Кремнієвої долини, протягом 25 років вів у Стенфорді знаменитий курс «Творчість і бізнес» і багато разів розглядав із слухачами питання, що собою представляє продуктивний лідер. І його точка зору була такою: «Коли ви продуктивні, то робите свій внесок у цей цикл оновлення. Ваша синергія – це щось більше, ніж сума своїх складових, – змушує вас рухатися по позитивній спіралі інтелектуального зростання. У цьому полягає сенс життя. Життя з вищою метою» [286, с. 172]. Питання інтелектуального розвитку управлінського персоналу є дійсно вищою метою в досягненні професіоналізації та ефективності системи менеджменту. Менеджер-інтелектуал не може допустити своєї некомпетентності в прийнятті управлінських рішень, а загальний рівень професійної та людської культури змушує його завжди бути відповідальним і ефективним, здатним до самообмеження та відданості ідеалам професії. Хочеться вірити, що загальними зусиллями наукової та професійної спільноти ми почнемо формувати новий образ і новий рівень професійної компетенції управлінського персоналу в Україні.

Усіх тих, хто займається наукою або пов'язаний із цією сферою діяльності, особливо не надихає той факт, що, нарешті, держава й бізнес починають звертати увагу на поганий стан науки. Ми всі розуміємо, якою є відстань від слів до реальних справ у зміні такої ситуації. Ми також розуміємо нескінченні труднощі в розвитку українського суспільства, які не дозволяють знайти компромісні рішення для фінансування науки з метою створення сучасного інтелектуального потенціалу для її подальшого розвитку. Однак існують не тільки фінансові проблеми, які гальмують процеси науково-дослідної діяльності. Відзначимо декілька важливих проблем, які відображають характер і особливості саме української дійсності. Найскладніші зміни, які ведуть до інноваційного розвитку, необхідно зробити в нас самих.

Сьогодні основний ресурс, який є особливо дефіцитним, – це професійна компетенція управлінських кадрів. При цьому більша частина управлінців із оптимізмом називають себе професіоналами найвищої проби. Скептичне ставлення суспільства до результативності таких управлінців несе, разом із іншими негативними факторами, ще одну проблему – це приниження та дискредитація самої ідеї менеджменту як професійної сфери діяльності. Менеджмент обов'язково повинен мати позитивний і соціально важливий результат діяльності як на рівні окремого підприємства, так і в цілому всього суспільства. В більшості випадків ми бачимо серед менеджерів достатньо сумнівну точку зору про свої професійні здібності, яку можна визначити «синдромом повноти управлінської компетенції». Ця обставина створює ілюзію, що «мені все вдається, є постійна готовність обійняти будь-яку управлінську посаду». Це дуже негативна тенденція сучасного розвитку практики управлінської діяльності. *Масове входження в управлінський процес бездарних управлінців є прикладом нерозвиненості масової управлінської свідомості, що власне характеризує нерозвиненість, у першу чергу, соціально-економічних відносин у суспільстві.* Але це тільки частина проблеми.

Друга частина проблеми пов'язана зі вторинністю самої управлінської науки й тих наук, які тісно з нею повинні взаємодіяти

(економіка, соціологія, психологія). Тут мається на увазі вторинність наукових знань по відношенню до реально існуючої практики управлінської діяльності. *Досить багато членів так званої експертної спільноти управлінського напрямку не мають принципового погляду на розвиток професійної системи менеджменту й процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні. При чому ще гіршим фактом є те, що вони не поспішають формувати такий принциповий погляд, оскільки не звикли вирішувати власне управлінські проблеми та професійно спеціалізувати управлінську діяльність із метою її максимальної ефективності.*

Якщо управлінська експертна спільнота не в змозі визначитися, тоді навіть в уважних слухачів виникає плутанина в голові, не кажучи вже про якість їх наступних практичних дій. Але в ХХІ столітті, коли йде мова про розвиток інноваційної економіки, про значення професійної компетенції людського капіталу (особливо управлінського капіталу), визначається значення інтелектуального капіталу та розвитку системи «наука – освіта – практика». Подібні підходи – не марна трата часу, це втрата мотивації в суспільстві до історично важливого прогресивного розвитку.

Але визначальною проблемою в Україні є ситуація, коли тривалий час відсутні згода й порозуміння як серед діючих політиків і політичних партій, так і національні згода й порозуміння в суспільстві. Проблеми соціально-економічного розвитку країни породжуються професійною некомпетентністю управлінських кадрів, особливо в системі державного управління. Відомий вислів, що політика – це мистецтво компромісу, не може бути реалізований, коли кожен говорить про своє, не слухаючи інших, при цьому слова в основному не мають реального професійного та особливо управлінського змісту. Постійна й тривала дискусія без знаходження та реалізації управлінських механізмів позитивного та інноваційного розвитку не є демократія, а скоріше нагадує профанацію демократичного розвитку. Проте розуміючи, що ми втрачаємо час історичного розвитку через нерозвиненість управлінської системи, а інколи через абсолютне професійне нецтво управлінських кадрів,

маємо робити кроки для зміни такої складної ситуації в розвитку нашого суспільства.

У цьому сенсі великі надії покладаємо на молоде покоління в системі сучасного наукового розвитку. Саме йому необхідно буде створити той науково-дослідницький потенціал, який забезпечить історичний розвиток і науково-технологічний прогрес в Україні. Важлива роль тут відводиться управлінській науці, яка повинна відкрити механізми реалізації інноваційного розвитку економіки України та її інтеграції в світовий соціально-економічний простір.

Сучасна освіта є продуктом розвитку науки. Наукове системне знання створює нововведення, яке менеджмент за стадіями інноваційного циклу доводить до практичного застосування. Інвестування та управлінський супровід повного інноваційного циклу є надзвичайно важливим завданням сучасного розвитку. Але попередня умова – це все-таки наявність власне самої системи нововведень, які пропонує сучасна наука, особливо фундаментального циклу.

Необхідність пошуку інноваційних факторів розвитку сучасного суспільства передбачає перегляд багатьох концепцій управлінської діяльності епохи модерну. Менеджмент, народжений в умовах модерністського етапу розвитку людства, а це практично все ХХ століття, переходить у новий формат постіндустріального розвитку. *Універсальність розроблених підходів і технологій менеджменту повинна бути, як мінімум, доповнена, а як максимум, замінена технологіями інноваційного характеру й креативністю мислення та поведінки управлінських кадрів.* Завдання це надто складне й підлягає структуруванню та детальному дослідженню як із боку управлінської науки, так і з боку практики менеджменту.

До певної міри інноваційний процес є несучою конструкцією розвитку науки в цілому. Звичайно ж, у науці важлива особистість дослідника, його креативність. Такий дослідник науки шляхом проб і помилок і обов'язкового знаходження нових форм розвитку створює якісний приріст наукових знань. У цьому контексті одним із яскравих наукових дослідників може бути названий Альберт Ейнштейн. У книзі Ханса Оханьяна «Ейнштейн: справжня історія великих відкриттів»

відзначено: «Шляхи, якими йшов Ейнштейн, були звивисті, з несподіваними вигинами та поворотами. Ті, хто йшов за ним, були більш терплячими й користувалися досконалішим математичним апаратом. На місці плутаних стежок Ейнштейна вони проклали широкі та прямі дороги» [257, с.15]. Є думка, що через велику кількість помилок, які підривали логіку доказів Альберта Ейнштейна, були розроблені основні його теорії. Особистість Ейнштейна сьогодні є яскравим прикладом креативності мислення в науці.

Останнім часом, коли була можливість відвідування деяких європейських університетів, ми бачили, що в багатьох навчальних корпусах (наприклад, університету Чалмерс, м. Гетеборг, Швеція) висять фотографії або картини зі зображенням Альберта Ейнштейна. Пізніше ми помітили це також у різних кафе, де збирається студентська молодь. Сучасні університети в пошуках фундаментальних наукових розробок та інноваційних шляхів подальшого розвитку суспільства образом ілідером обрали Альберта Ейнштейна, оскільки його креативність, інтуїція та цілеспрямованість у науці до сьогодні викликають захоплення [142, с.348–349].

Другим прикладом досягнення якості наукового дослідження є «Капітал» Карла Маркса. У наш час, можливо, за відсутності досліджень такого рівня ця книга з'явилася в дорогих магазинах у якісній шкіряній палітурці на відмінній якості папері, що свідчить про те, що книга вочевидь не призначена для вивчення та кропіткої роботи. Досить складне дослідження Карла Маркса наводять у своїх інтерв'ю представники нашого великого бізнесу: ніби саме теорія Маркса дозволила їм досягти успіхів у бізнесі. Так це чи ні, залишимо на совісті самих бізнесменів. У нашому випадку питання полягає в наступному: *разом із важливістю самої економічної теорії Маркса вагомими атрибутами дослідження є структура, логіка, методологія та системність. Ці характеристики наукового дослідження створюють об'єктивну платформу якості та власне економічної теорії.* Думається, що саме системність діяльності в усьому своєму різноманітті, яка створюється на основі методології вивчення процесу, створює можливості успішного бізнесу. Сьогодні без системності та структурної

логіки розвитку економіки неможливо формувати її інноваційні стимули зростання та розробляти адекватні механізми управлінського супроводу.

Розглядаючи різні проблеми розвитку економіки та менеджменту, важливо віднайти можливість показати дійсно інноваційний характер наукової дискусії, запропонувати практичні варіанти впровадження нововведень, знайти вирішення проблемних (кризових) точок наукового прогресу. Креативність у науці не може з'явитися на базі «нетрів наукової активності». Необхідні системні знання науки, розуміння фундаментальних принципів розвитку, нарешті необхідна особистість вченого в усьому своєму соціально-важливому та позитивному варіанті досконалості.

Важливо пам'ятати, що *геній ученого визначається силою його протиріч і тим, як йому вдалося їх використати.* Ці слова були сказані про Йоганна Кеплера, який відкрив закони небесної механіки, рухаючись від помилки до помилки, доки не досягнув мети [257, с.15]. Певною мірою потрібно замислитись про продуктивність наукової помилки, яка неодмінно веде до відкриття.

Мовою менеджменту помилка в розвитку управлінського процесу створює низку проблем, які називаються кризовими точками менеджменту. Реакція та позитивне вирішення проблеми кризових точок є об'єктивною базою розвитку системи менеджменту. Рівень і складність кризових точок менеджменту в міжгалузевих великих господарських структурах, можливість інноваційного та ефективного вирішення існуючої проблеми показує ступінь розвитку менеджменту, його рівень науково-дослідницької, аналітичної та практичної бази професійних знань. Тому ще раз необхідно сказати про важливість наукових протиріч, які ведуть нас до нових горизонтів наукового знання.

Процес формування професійної системи менеджменту в Україні, який включає розвиток менеджмент-освіти й управлінської науки, є достатньо новим напрямом діяльності. З часом приходить розуміння важливості професійного менеджменту для розвитку суспільства. Активне освоєння західного досвіду розвитку менеджменту має високу цінність, але академічні розмови щодо теорії та практики менеджменту повинні мати практичну й культурну складову. Менеджмент дедалі стає

феноменом культури, майданчиком для формування професійного й емоційного інтелекту людей, виявляє національні традиції управлінської праці. Зрозуміло, що раціональна та аналітична складові менеджменту залишаються як важлива частина професії, але наростаючі процеси інноваційного розвитку роблять професію менеджера все більше інтелектуальною, творчою та креативною. Сьогодні управлінською діяльністю займатися без таланту й професійного ограновування на всіх етапах управлінської кар'єри є досить дорогою розвагою для людей і держави. Тому державі та суспільству необхідно зробити історичний вибір у бік дійсно національного пріоритету – програми професійної підготовки управлінських кадрів.

4.2. Концепція, методика та інноваційні технології підготовки управлінських кадрів

Сучасний розвиток технологій підготовки управлінських кадрів має досить великий спектр концепцій, освітніх і професійних підходів, практичних поглядів тощо, що створює певний «технологічний хаос» і невизначеність у виборі тої чи іншої технології підготовки управлінських кадрів. Найбільш зрозумілою є освітня технологія професійної підготовки, яка має певне наповнення, державні стандарти й програмне забезпечення вивчення дисциплін, важелі державного контролю тощо.

Освітня модель представлена як мультиступенева система вхід-вихід, де послідовно розглядаються етапи розвитку початкової та середньої школи, університетської освіти, а потім вихід на професійний ринок фахових послуг (рис. 4.1).

Управлінська освіта на університетському рівні є останнім етапом освітньої моделі. Вхід – це освітній процес до вищого навчального закладу, а вихід – це професійний ринок. Визнається як доведений ученими факт, що 80% усіх життєвих компетенцій людина може й повинна отримати до шести-семи років, тобто в дошкільному віці. В середній школі вона отримує тільки 10% необхідних компетенцій,

у ВНЗ – ще 5%. Для навчання протягом подальшого усього життя відводиться ще 5% необхідних компетенцій. Можливо, цей факт сприймається як недостатньо досліджений. Однак тенденцію необхідно зрозуміти й зробити відповідні висновки щодо концепції, зокрема стосовно професіоналізації управлінської діяльності.

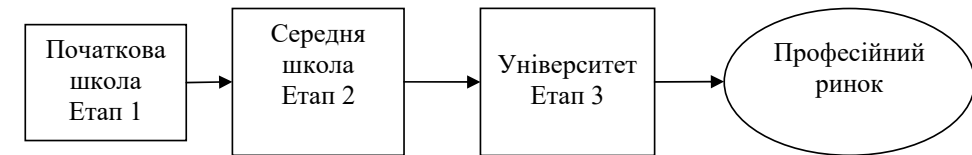


Рис. 4.1. Освітня модель «вхід – вихід»

Враховуючи концепцію професійної системи менеджменту та характеристики етапів процесу професіоналізації управлінської діяльності, які були запропоновані раніше, доцільно визначити стратегічні особливості розвитку сучасної системи підготовки управлінських кадрів і запропоновані механізми якісного розширення управлінських компетенцій. Розвиток професійних компетенцій управлінських кадрів потребує не тільки деталізації на окремі компетенції, але й системно-інтегральної оцінки. В процесі професійного навчання доцільно надавати системну характеристику управлінським компетенціям і тому, як вони можуть використовуватися для системного бачення розвитку управлінського процесу. Управлінські компетенції можуть кількісно збільшуватися, але цей факт не свідчить про те, що компетенції можуть перманентно впливати на високий рівень ефективності управлінської діяльності. В сучасних умовах тільки системно-інтегральний підхід дає можливість розвивати найбільш продуктивні форми професійної підготовки управлінських кадрів. Перехід до системно-інтегральних стадій розвитку процесу взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту інноваційно збагачує та практично забезпечує необхідну якість освітніх і професійних програм навчання з менеджменту. В цьому напрямку важливо розробляти персоніфіковані карти робочих програм

управлінської підготовки з метою фокусування на певну аудиторію з визначеним рівнем управлінської підготовки. Наступні стратегії допомагають формуванню навчального процесу в сфері менеджмент-освіти, особливо в системі професійного навчання управлінських кадрів:

- невідкладною є швидка модернізація навчальних програм у зв'язку з технологічними змінами та динамікою інноваційних процесів у всіх наукових сферах; важливо формувати робочі програми, орієнтовані на їх корекцію; дизайн робочих програм постійно переглядається залежно від ринкових змін у системі «продукт – індивід – прибуток»;
- розділ професійної управлінської підготовки повинен мати як міжнародну складову, так і враховувати національні особливості розвитку менеджменту; менеджмент є частиною культурного простору – національного й міжнародного;
- систему управлінського навчання необхідно орієнтувати на практичні методики для взаємодії з реальним бізнес-середовищем і на фундаментальну теоретичну підготовку для підвищення інтелектуальних можливостей управлінських кадрів;
- програми практик слід розглядати не лише як тренінгове навчання, а й як конкретну практичну роботу в системі реальної економічної організації;
- обов'язковими є експертна оцінка та участь у формуванні навчальних програм бізнес-середовища (професійних асоціацій із менеджменту);
- навчання в групах повинно надавати додаткові імпульси якості, відбір формується за зразком команди, яка стимулює кожного до ефективного навчання («один у одного», «виявлення лідерського потенціалу», «командна робота»);
- мають використовуватися елективні методи навчання, які задовольняють інтереси групи в певних напрямках, що доповнюють спеціальні професійні знання та формують інтелектуальну й культурну компоненту управлінського персоналу.

На нашу думку, необхідно розглядати систему професійного навчання управлінських кадрів як головний фактор розвитку ефективності управлінської діяльності. Формат цього навчання доцільно будувати через призму взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту. Контроль за якістю професійного управлінського навчання забезпечують незалежні професійні асоціації з менеджменту, які створюють професійні експертні групи для практичної реалізації системної оцінки навчальних закладів.

Вибір правильних орієнтирів підготовки управлінських кадрів пов'язаний із визначенням того, що вони повинні знати як фахівці з менеджменту для здійснення практичних функцій у реалізації управлінського процесу конкретної організації. Розгляд такої ситуації, коли менеджер володіє широким спектром технологій і невідомо, що йому необхідно знати для вирішення конкретної проблеми, не може бути продуктивною. У цьому випадку перед менеджером постає зовсім нереальне завдання – опанувати все на рівні організаторської та виконавської роботи, що не під силу одному спеціалісту. Якщо це в принципі неможливо, виникає проблема значного зниження компетенції менеджера з цілого блоку професійно-необхідних видів управлінської діяльності (рис. 4.2). Важливим доповненням є також і те, що сучасна управлінська діяльність виступає як результат зусиль управлінської команди, а не одного менеджера. У цих умовах певний рівень спеціалізації менеджера, диференціація видів управлінської роботи, координація спільних і функціональних дій управлінської команди – все це може виступати гарантією результативного управління. Професійні знання кожного менеджера не можуть бути однотипними, а залежать від його місця в управлінській команді.

Інноваційна динаміка професіоналізації менеджменту

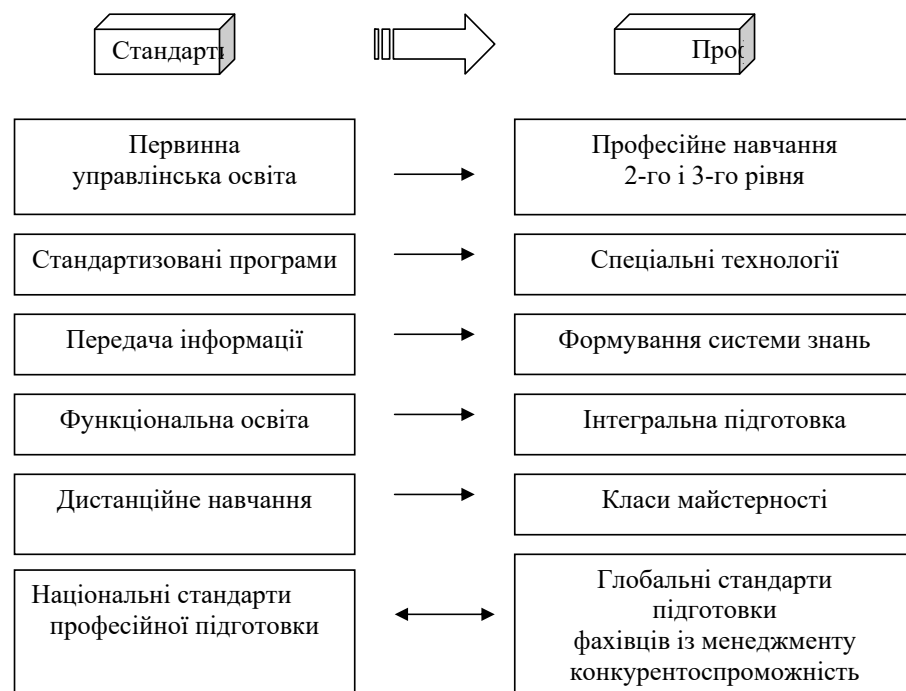


Рис. 4.2. Трансформації системи підготовки управлінських кадрів (складено автором)

Аналізуючи розвиток сучасних технологій менеджменту, необхідно відзначити, що концепція професійної системи менеджменту повинна включати:

1. Характеристику функцій менеджменту, його специфіку на різних рівнях структури організації.
2. Розгорнуту структуру методів менеджменту та пріоритети знаходження пропорції використання методів у конкретних ситуаціях управлінської діяльності.
3. Структурну побудову управлінської діяльності з використанням методів пошуку адаптивних організаційно-управлінських структур.

Необхідно підкреслити, що коли в менеджменті не йде мова про функції, методи й структури, то про менеджмент в професійному сенсі не йде мова взагалі.

Таким чином у концептуальному смислі професійна система менеджменту складається з трьох базових елементів (функції, методи, структура) та сполучних процесів менеджменту (насамперед, механізму прийняття управлінських рішень, комунікацій і персонал-технологій). Професійна ж діяльність менеджменту, щоб бути ефективною та результативною, будується в рамках певного контуру управління. Необхідно доповнити, що професійні можливості менеджменту за реальним визначенням контуру управління складають первинну основу для ефективного досягнення поставлених цілей. Тому менеджмент виступає як синтез творчої та професійної свободи (прямо пропорційна залежність від рівня компетенції управлінських кадрів) і економічної необхідності (системи об'єктивних обмежень, пов'язаних із показниками контуру управління та можливостями менеджменту в аналізі їх динаміки).

Отже:

1. Функції, методи й структура менеджменту є базовими елементами, які визначають програми первинної професійної підготовки кадрів менеджменту. Сполучні процеси менеджменту, управлінські рішення, комунікації та персонал-технології характеризують якість управлінської діяльності, тому повинні вивчатися разом із базовими елементами системи менеджменту.

2. Функціональна діяльність визначається як головний пріоритет менеджменту. Саме через функції менеджмент показує свою специфіку в сфері практичної діяльності, наукового дослідження та управлінської освіти. Тому функції виступають основою спеціалізації в менеджменті. Це стосується як практики управлінської діяльності, так і науки менеджменту.

Методи, структура й сполучні процеси менеджменту виступають найчастіше як варіант поглибленої спеціальної підготовки кадрів менеджменту. Діяльність таких фахівців у системі складних організаційних побудов визначає, особливо для вищого лінійного

управлінського персоналу, шкалу підвищеної якості в умовах підтримки досить високого рівня відповідальності та ризику в прийнятті управлінських рішень. Ця підготовка управлінського персоналу необхідна на просунутих рівнях управлінської кар'єри й може здійснюватися за реалізації гнучких і інноваційних систем перепідготовки кадрів менеджменту (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Інтелектуальна модель компонентів управлінської майстерності (складена автором)

Серед основних сучасних завдань у дослідженні та в розвитку професійної системи менеджменту необхідно зробити акцент на необхідність формування конкурентоспроможного управлінського інтелекту. Цю задачу неможливо вирішувати без уточнення й розвитку науково-дослідної бази менеджменту, без структурування управлінської діяльності та вироблення критеріїв ефективності управлінської праці. Отже професійна система підготовки управлінських кадрів вимагає великої трансформації, яка в значній мірі повинна орієнтуватися, з одного боку, на фундаментальні принципи навчання та формування механізмів

мотивації менеджерів до інновацій, а з іншого, навчати конкретним видам управлінських робіт відповідно до посади й рівня в ієрархії сучасної економічної організації.

4.3. Інноваційна роль соціокультурних чинників у процесі професіоналізації управлінської діяльності

Створюючи середовище ефективного розвитку соціально-економічних процесів професіоналізації управлінської діяльності, держава та суспільство повинні розуміти складність ситуації, яка характеризується, в першу чергу, рівнем розвитку соціокультурних компонентів цього процесу. Саме соціокультурні фактори розвитку суспільства визначають дієвість державної політики в системі реформаторської діяльності з метою формування механізму економічного зростання. Економічні механізми, звісно, змінюють людей, стримують і мотивують для різної суспільної діяльності, формують різновид пріоритетів їх професійного вибору. Проте більш важливо створити в суспільстві соціокультурні механізми, за яких люди змінюються самі й поступово саме вони є ініціаторами інноваційних змін. Дія соціокультурних механізмів розвитку характеризується довгостроковим горизонтом реалізації. Але саме в дії цих механізмів – запорука ефективності економічних механізмів зростання. Сучасний розвиток таких країн, як Німеччина, Ірландія, Польща, доводять справедливості такого підходу. Важливим чинником розвитку та формування сталого механізму економічного зростання були соціокультурні показники розвитку таких країн, як Японія, Південна Корея, Тайвань, Гонгконг, Сінгапур. Саме в цих країнах сформувався так званий механізм переходу на «другу космічну швидкість», яка давала можливість перейти з групи країн відсталого світу до групи передових країн ХХІ століття [15, 220, 247].

Голландський дослідник Г. Хофстеде в своєму класичному дослідженні соціокультурних показників виділив ряд параметрів для

опису культури націй. Ці критерії отримали назву «вимірювання Хофстеде» [395]. На сьогодні це – одна з найбільш популярних парадигм міжкультурної психології. Г. Хофстеде визначає культуру як колективну ментальну запрограмованість, частина зумовленості нашого сприйняття світу, спільна з іншими представниками нашої нації, регіону або групи, яка відрізняє нас від представників інших націй, регіонів і груп. Коли ми говоримо про соціальну структуру, ми говоримо про відносини між статусами, ролями та функціями, поза якими залишаються відносини між цілісними та конкретними індивідуальностями, такими як «Я і Ти». Кожна людина включена і в соціальні, і в індивідуальні відносини. З одного боку, ми маємо колективну свідомість, що включає вірування та уявлення, які відрізняються завдяки традиції або законності. З іншого боку, є наша власна свідомість, що ґрунтується на нашому індивідуальному внутрішньому досвіді. Таким чином є можливим говорити про соціальну уяву, яка визначає картину світу, суспільства, окремої людини, цілої культури та яка припускає, що світ цієї картини значущий для кожної людини цієї культури, цього соціуму, що він має ціннісну визначеність.

Г. Хофстеде виділяє п'ять вимірів культури, згідно з якими ми можемо реально оцінювати диференційованість конкретних культур (рис. 4.4):

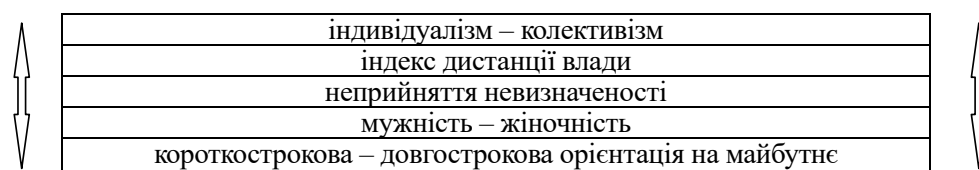


Рис. 4.4. Виміри культури Г. Хофстеде [395]

Відомі в історії види діяльності людей ми сьогодні не можемо спостерігати (хлібороби, пастухи, ремісники), вони відійшли в минуле, а деякі технології виконання робіт втрачені назавжди. Діяльність втрачена, але збережені основи традиції, яка, як і раніше, визначає форми виховання, структуру спілкування, систему активної поведінки,

особливості культурної та професійної самоідентифікації. На основі цих якостей культури складаються соціальні стратегії успіху та способи пізнання світу. Усвідомлюючи важливість тих культурних форм, які лежать в основі самоідентифікації, можна розуміти й вибудовувати стратегії культурної взаємодії, що є особливо важливим в сучасну епоху. Культура є високо детермінованим «організмом», вона створює об'єктивні процеси життєздатності та розвитку людей на перспективу. Саме культурна компонента дає можливість рухатися народам до створення стійких механізмів економічного зростання.

Майстерність, як певна професійна магія, оточена ореолом таємниці. Майстер має учнів, яким передає свої знання та навички в процесі їх спільної роботи, але майстер не може передати свою майстерність. Майстерність же є невід'ємною якістю людини, майстерності не можна навчити, вона може бути тільки продемонстрованою. Майстер може відкрити завісу таємниці, але оволодіти майстерністю повинен сам учень. І тільки коли він стає майстром, він отримує право повноправної, власної (індивідуальної) трудової діяльності та завойовує певний статус і соціальне визнання. Майстерність є істотною характеристикою індивідуальності людини, а її рівень і неповторність залежать від людської особистості. Культура, що виросла з якісної професійної діяльності, детермінованої прагненням працівника до майстерності, передбачає високий рівень індивідуалізму й особистості людини. Така людина несе повну відповідальність за свою працю, має високий рівень самооцінки, постійно розвиває професійну культуру, честь професії та рішучість позитивних намірів. Для даної культури індивідуальність буде цінністю, а репутаційним критерієм стане практичний вимір професійної діяльності особистості. Саме таким критерієм повинна відповідати людина в системі професіоналізації управлінської діяльності.

Розглянемо основні соціокультурні характеристики людей у системній моделі «вимірювання Хофстеде» й зробимо висновки щодо розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

Важливим елементом дослідження Г. Хофстеде стало розроблення складу й відмінностей індикаторів для оцінки соціокультурного фактору розвитку (табл. 4.1– табл. 4.5).

Таблиця 4.1

Склад і відмінності індикаторів згідно виміру
«індивідуалізм – колективізм» [395]

Країни з високим значенням колективізму	Країни з високим значенням індивідуалізму
Пріоритет підготовки працівника з боку компанії (тренінг, фізичний стан і т.д.)	Пріоритет особистого життя працівника (за витратами вільного часу)
Емоційна залежність від компанії	Емоційна незалежність від компанії
Прагнення працювати у великих компаніях	Прагнення працювати в невеликих компаніях
Переважають моральні зобов'язання у відносинах із компанією	Переважає тверезий розрахунок у відносинах із компанією
Студенти вважають соціально менш прийнятним переслідувати власні цілі, не піклуючись про інших	Студенти вважають соціально прийнятним переслідувати власні цілі, не піклуючись про інших
Менеджери прагнуть до послуху та порядку	Менеджери прагнуть до лідерства та різноманітності
Менеджери оцінюють своє становище, ставлячи на перше місце впевненість і стабільність	Менеджери оцінюють своє становище, ставлячи на перше місце свою самостійність
Менеджери дотримуються традиційних поглядів і не схвалюють ініціативи працівників або групової активності	Менеджери дотримуються сучасних поглядів на стимулювання ініціативи працівників або групової активності
Групові рішення більш привабливі, ніж індивідуальні	Індивідуальні рішення більш привабливі, ніж групові
Студенти орієнтуються в житті на почуття обов'язку	Студенти орієнтуються на радості життя
Менеджери в якості основних цілей у житті називають обов'язок, досвід і престиж	Менеджери в якості основних цілей у житті називають задоволення, потяги та безпеку
Індивідуальна ініціатива засуджується суспільством: фаталізм	Індивідуальна ініціатива заохочується суспільством
Велика поступливість у відповідь на питання про значущість	Менша поступливість у відповідь на питання про значущість
Люди міркують термінами свій-чужий: партикуляризм	Люди міркують загальними термінами: універсалізм
Соціальні відносини визначаються приналежністю до своєї або чужої групи	Люди відчувають потребу в особистих дружніх відносинах
Більш тривалий період учнівства (час до підвищення на посаді)	Менш тривалий період учнівства (час до підвищення посади)
Більше значення питомого показника дорожньо-транспортних пригод	Менше значення питомого показника дорожньо-транспортних пригод
Переважання традиційних способів проведення часу	Переважання сучасних способів проведення часу

У ході свого дослідження Г. Хофстеде вивчав залежність між рівнем добробуту країни (показник – розмір валового національного продукту на душу населення) та її положенням на шкалі індивідуалізму (колективізму). Згідно з отриманими ним даними, багатим країнам (США, країни Західної Європи) відповідав високий індекс індивідуалізму (співвідношення значень індикаторів індивідуалізму або колективізму). Країни ж з низькими показниками соціально-економічного розвитку (Колумбія, Пакистан, Тайвань, Росія та інші країни СНД) мали високі показники колективізму.

Дистанція влади – визнаний або припустимий ступінь нерівності між людьми з точки зору впливу на прийняті рішення. Простіше кажучи, це фактична доступність керівництва для підлеглих і прозорість призначення керівників, особливо в системі державного управління.

Ступінь нерівності вимірювалася за шкалою «дистанція влади» за 100-бальною шкалою експертним шляхом за допомогою індикаторів розміру дистанції, наведених у табл. 4.2.

Управління організацією може бути настільки автократичним, наскільки це дозволяють члени цієї організації. Це також справедливо й для системи державного управління. Дистанція влади дуже велика в таких країнах, як Філіппіни, Венесуела, Індія, досить велика у Франції, Бельгії та Росії. Оскільки для України такі вимірювання не проводилися, то ми можемо деякі висновки врахувати по показнику «Росія та інші країни СНД». У Данії, Ізраїлі та Австрії цей показник низький. Можна бачити, що між дистанцією влади й рейтингом індивідуалізму не існує кореляції: колективізм країни завжди свідчить про велику дистанцію влади, але індивідуалізм не завжди означає малу дистанцію влади. Всі інші багаті країни Заходу характеризуються малою дистанцією влади та високим рейтингом індивідуалізму. І навпаки, для всіх бідних країн характерні колективізм і велика дистанція влади.

Таблиця 4.2

Склад і відмінності індикаторів згідно виміру «дистанція влади» [395]

Країни з меншою дистанцією влади	Країни з великою дистанцією влади
Батьки надають менше значення слухняності дітей	Батьки надають більшого значення слухняності дітей
Студенти високо цінують незалежність	Студенти високо цінують комфорт
Авторитарний підхід серед студентів – наслідок їхніх особистих особливостей	Студенти розглядають авторитарний підхід як соціальну норму
Менеджери схильні при прийнятті рішень радитися з підлеглими	Менеджери приймають рішення на автократичній і патерналістській основі
Постійний нагляд і контроль оцінюється підлеглими негативно	Постійний нагляд і контроль оцінюється підлеглими позитивно
Сильна виробнича етика: не вірять, що людина може не любити працювати	Слабка виробнича етика: швидше вірять, ніж не вірять, що людина може не любити працювати
Менеджерам більше подобається начальник, який безпосередньо бере участь у справах	Менеджерам більше подобається директивний і мотивуючий начальник
Уподобання підлеглих відносно стилю прийняття рішень менеджерами явно спрямовані в бік консультативного, компромісного типу	Уподобання підлеглих відносно стилю прийняття рішень менеджером поляризовані між авторитарно-патерналістським стилем і правилом підпорядкування меншості більшості
Менеджери воліють розглядати самих себе як практичних і системних людей, визнають необхідність підтримки	Менеджери воліють вважати себе великодушними людьми, які беруть відповідальність за прийняття рішень на себе
Працівники меншою мірою бояться висловлювати незгоду з начальством	Працівники бояться висловлювати незгоду з начальством
Працівники виявляють більшу готовність до кооперації	Працівники виявляють меншу готовність до кооперації
Вважається, що менеджери більш схильні до міркувань	Вважається, що менеджери менш схильні до міркувань
У студентів слова «влада» й «багатство» викликають частіше позитивну реакцію	У студентів слова «влада» й «багатство» викликають частіше негативну реакцію
Змішані настрої з приводу участі підлеглих в управлінні	Ідеологічна підтримка участі підлеглих у процесі управління
Змішані настрої серед менеджерів з приводу можливості розподілу лідерських функцій та ініціативи	Ідеологічна підтримка серед менеджерів можливості широкого розподілу лідерських функцій та ініціативи
Можлива неформальна рада з працівниками без їх формальної участі в процесі	Формальна участь працівників у процесі можлива без неформальної ради з ними
Високоосвічені працівники меншою мірою дотримуються авторитарних цінностей, ніж малоосвічені	Рівень освіти не впливає на прихильність більшості авторитарним цінностям

Сприйняття невизначеності. Прагнення уникати невизначеності – ступінь, із яким люди воліють діяти самостійно, піклуючись про себе та своїх близьких. Мова йде про невизначеність майбутнього в усіх значимих для повсякденного життя аспектах, причому не стільки віддаленого, скільки найближчого завтра (днів, тижнів, місяців). У країнах з різною культурою люди схильні й невизначеність сприймати по-своєму – в полярних випадках або як абсолютно небажане явище, або майже нейтрально, як нестійкість погоди (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Склад і відмінності індикаторів згідно виміру «відношення до невизначеності» [395]

Країни, що приймають невизначеність	Країни, що відкидають невизначеність
Знижений рівень тривоги населення	Підвищений рівень тривоги населення
Велика готовність жити сьогоднішнім днем	Велика турбота про майбутнє
Менший рівень пов'язаних із роботою стресів	Високий рівень пов'язаних із роботою стресів
Менший емоційний опір змінам	Більший емоційний опір змінам
Лояльність по відношенню до роботодавця не вважається чеснотою	Лояльність по відношенню до роботодавця розглядається як чеснота
В якості роботодавців переважають невеликі організації	В якості роботодавців переважають великі організації
Менший розрив між поколіннями	Як правило, високі пости займають більш літні люди: геронтократія
Менеджерів відбирають за іншими критеріями, ніж вік менеджерів	Менеджерів відбирають на основі критерію старшинства
Більш сильна мотивація на досягнення	Менш сильна мотивація на досягнення
Надія на успіх	Острах поразки
Велика схильність до ризику	Менша схильність до ризику
Більш сильна орієнтація на індивідуальні досягнення	Менш сильна орієнтація на індивідуальні досягнення
Перевага кар'єри менеджера кар'єрі фахівця	Менеджер повинен бути фахівцем у тій сфері, якою керує
Ієрархічними структурами організації можна нехтувати з прагматичних інтересів	До ієрархічних структур організації необхідно ставитися з повагою
Перевага віддається більш широким директивам	Перевага віддається деталізованим вимогам та інструкціям
Можливість порушення встановлених правил із прагматичних міркувань	Неможливість порушення правил
Конфлікт в організації є нормальним явищем	Конфлікт в організації небажаний

Країни, що приймають невизначеність	Країни, що відкидають невизначеність
Конкуренція між працівниками повинна бути чесною	Конкуренція між працівниками не схвалюється, тільки на рівні особистої свідомості
Великі симпатії віддаються індивідуальним і авторитарним рішенням	Ідеологічна вимога консенсусу та консультативного лідерства
Можливе повне делегування повноважень підлеглим	Ініціативу підлеглих слід контролювати
Висока терпимість до невизначеності в сприйнятті інших	Низька терпимість до невизначеності в сприйнятті інших
Висока готовність для досягнення компромісу з опонентами	Низька готовність для досягнення компромісу з опонентами
Іноземці допускаються в якості менеджерів	Підозріле ставлення до іноземців в якості менеджерів
Велика кількість людей готові до життя за кордоном	Лише деякі готові до життя за кордоном
Більш висока толерантність до неясності в оцінці власної роботи (низький рівень задоволеності)	Низька толерантність до неясності в оцінці власної роботи (високий рівень задоволеності)
Оптимізм із приводу можливості контролювати прийняття рішень політиками	Песимізм із приводу можливості контролювати прийняття рішень політиками
Оптимізм працівників із приводу мотивів діяльності компанії	Песимізм працівників із приводу мотивів діяльності компанії
Оптимізм щодо ініціативи, амбіцій і лідерських здібностей персоналу	Песимізм щодо ініціативи, амбіцій і лідерських здібностей персоналу

Люди в суспільствах, де невизначеність вважається природним станом соціального середовища, приймають кожен новий день таким, яким він є. Вони відносно легко приймають ризики та не схильні працювати дуже старанно.

Суспільства з протилежним ставленням до невизначеності сприймають її як безумовно негативну обставину, намагаючись контролювати майбутнє. Як показують дослідження, до суспільств із сильним неприйняттям невизначеності та великою дистанцією влади відносяться всі латиноамериканські та середземноморські країни (країни колишньої Югославії, Греція, Туреччина), а також Японія та Південна Корея.

Мужність – атрибут національної культури, що описує рівень, із яким соціальні цінності характеризуються наполегливістю

(упевненістю) та матеріалізмом. *Жіночність* – атрибут національної культури, що описує ставлення та увагу до інших. Мужність домінує в суспільствах, де соціальні ролі чоловіків і жінок значною мірою різняться. Мужність не обов'язково супроводжується юридичною нерівністю чоловіків і жінок. Скоріше, мова йде про прагнення жінок у мужніх ділових культурах засвоїти багато стереотипів чоловічої поведінки. В СРСР це явно виявлялося в 1930-і роки, коли жінки змагалися з чоловіками в так званих чоловічих професіях (льотчики, шахтарі, трактористи тощо). Саме з цієї точки зору США, Швейцарія та Англія відносяться до більш чоловічих (або мужніх) країн, ніж Японія. В Японії нерівність чоловіка та жінки виражена набагато яскравіше. В системі «мужніх» цінностей розвитку ділових культур будуть переважати «чоловічі» та матеріальні орієнтири: прагнення виділитися, зробити кар'єру, заробити гроші, добитися результату, стати професійним рекордсменом тощо. Робота зазвичай вважається важливіше домашніх функцій. У керівника частіше поважають силу, швидкість рішень, масштабність підходів, твердість.

Навпаки, в суспільствах, де переважає жіночність, соціальні ролі чоловіків і жінок у більшості своїй збігаються. А в системі цінностей домінують якість життя, підтримка хороших відносин із оточуючими, моральні та етичні аспекти тощо. Розум і благородство цінуються вище сили та швидкості. Сімейні цінності вважаються важливіше успіхів на роботі. В роботі керівника поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію, не руйнувати те, що працює.

Критерії, що дозволяють розпізнавати країни з високим ступенем мужності в діловій культурі:

- кар'єра та матеріальне благополуччя виступають у якості основних показників успіху;
- «справжніми чоловіками» називають людей амбітних, рішучих і жорстких; «справжній чоловік» – це великий комплімент;
- фактично люди живуть в ім'я роботи, а не працюють для того, щоб жити;

- хороший керівник повинен не радитися з колективом, а вирішувати питання;
- жінка-політичний діяч є рідкістю.

Найбільш жіночними культурами є країни Скандинавії, Данія, Голландія. Найбільш мужніми – США, Японія, Австрія, Швейцарія, Англія, Ірландія, Німеччина, Італія. До мужніх культур відноситься Україна.

Важливо відзначити, що параметри ділової культури Г. Гофстеде необхідно вважати завжди відносними, а не абсолютними показниками. Завжди будуть, наприклад, прояви як індивідуалізму, так і колективізму. Проте їх співвідношення буде різним. Крім того, емпіричні дослідження соціокультурної поведінки людей досить часто фіксують ті якості, яких практично ще немає, але в уяві людей вони вже існують.

Таблиця 4.4

Характеристика соціокультурних параметрів [395]

Країна	Індивідуалізм/колективізм	Дистанція влади	Уникнення невизначеності	Мужність
Росія та країни СНД	Колектив	Велика	Високе	Висока
Австралія	Індивідуал	Мала	Середнє	Висока
Канада	Індивідуал	Помірна	Низьке	Помірна
Англія	Індивідуал	Мала	Середнє	Висока
Франція	Індивідуал	Велика	Висока	Слабка
Греція	Колектив	Велика	Високе	Помірна
Італія	Індивідуал	Середня	Високе	Висока
Японія	Колектив	Середня	Високе	Висока
Мексика	Колектив	Велика	Високе	Висока
Сінгапур	Колектив	Велика	Високе	Середня
Швеція	Індивідуал	Мала	Низьке	Слабка
США	Індивідуал	Мала	Низьке	Висока
Венесуела	Колектив	Велика	Високе	Висока

Слід врахувати, що в дослідженнях Г. Хофстеде не було України, яка, можливо, могла б претендувати на інші показники та висновки, ніж ті, що викладені в рядку «для країн СНД». У будь-якому випадку дослідження соціокультурних компонентів, визначення їх впливу на економічний прогрес суспільства є першопричиною, щоб подумати про

системні зміни в процесі професіоналізації управлінської діяльності в Україні (табл. 4.5). Це важливо тому, що без структурно-функціональних змін у підготовці та використанні управлінських кадрів неможливо розпочати процес позитивної трансформації соціально-економічної системи українського суспільства, а без урахування соціокультурних показників буде неможливо ефективно його на певній стадії розвитку закінчити.

Таблиця 4.5

Прогностична модель соціокультурних показників

Соціокультурні показники моделі Г. Хофстеде	Україна
Індивідуалізм – колективізм	Індивідуал
Індекс дистанції влади	Високий
Неприйняття невизначеності	Висока
Мужність – жіночність	Помірна
Короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє	Короткострокова

Після майже реферативного розгляду початкових результатів дослідження Г. Хофстеде та його базових «таблиць» важливо зрозуміти наше місце серед отриманих національних характеристик різних країн світу. Але наше бажання пов'язане з тим, щоб побачити колію та світло в кінці тунелю для потягу, який зветься професіоналізація управлінської діяльності. Маючи на меті тільки це завдання, розглянемо наше бачення цього процесу.

Перше. Результати наших емпіричних досліджень [див., п. 2.4] показують, що більша частина наших респондентів має слабе реагування на ті управлінські компетенції, які визначають систему розвитку інноваційної економіки, управлінського та інтелектуального капіталу, показники соціокультурного впливу. Це означає, що потенціал для майбутньої діяльності не включає інноваційний вектор розвитку. В той же час, наприклад, студенти випускного курсу й викладачі управлінських дисциплін звертають увагу на проблеми стратегічного мислення, розвиток системи комунікацій, необхідність оволодіння методами управлінської діяльності, особливо прийняття управлінських рішень, практичні технології роботи в управлінській команді. Менша увага приділяється розвитку інформаційних технологій, управлінського

капіталу, дослідницьким навичкам. При цьому низькі оцінки отримала професіоналізація управлінської діяльності. Така ситуація на ринку освітніх послуг є досить типовою. Вона характеризує, з одного боку, погане розуміння специфіки та змісту розвитку систем професіоналізації управлінської діяльності, а з іншого, практичну відсутність науково-дослідної бази управлінської науки. Таким чином можна констатувати досить значні проблеми в розвитку процесів професіоналізації менеджменту, включаючи соціокультурні компоненти цього розвитку.

Друге. Важкий дефект управлінської освіти взагалі має ознаки хронічного характеру, що значним чином деформує процес сприйняття професійної системи менеджменту в суспільстві. Управлінська діяльність не сприймається цим суспільством як процес творення соціально значимих явищ. Недовіра до професійного менеджменту є об'єктивною, тому що менеджмент не є професійним або його професійні якості культивуються в спотвореному стані. Державна політика та сам факт низької ефективності державного управління збільшують кількість фактів поганого ставлення саме до системи менеджменту, а вже потім до самого управлінця. Необхідно зробити висновок, що соціокультурної складової в такій управлінській діяльності немає зовсім. Це утворює вакуум у питаннях державного управління процесом подальшого розвитку управлінської освіти.

Третє. Скептики торжествують: як можна розвивати те, чого немає. На жаль, у більшості випадків управлінської діяльності ми справді розвиваємо та покращуємо те, чого ще немає; але є правда стосовно менеджменту, що без формування основних елементів державної соціокультурної стратегії професійний менеджмент може не з'явитися взагалі. І тут маєтись на увазі не управління як загальний процес – він існує завжди, навіть коли ми про це нічого не знаємо – а саме розвиток інноваційного формату процесу професіоналізації управлінської діяльності. Створення механізму соціокультурних маяків спочатку в наших головах, а потім у реальності дають надію на позитивний професійний розвиток одного з найінтелектуальніших видів людської діяльності – управлінської діяльності.

4.4. Управлінський консалтинг як домінанта інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності

Консалтингові послуги, інтегруючись у виробничі процеси та процеси суспільного відтворення, беруть активну участь у формуванні нематеріальної інфраструктури країни, яка забезпечує накопичення досвіду в різних галузях знань. Одночасно з цим комплекс наукоємних послуг, насамперед консалтингових, у поєднанні з високотехнологічним виробництвом і науковим потенціалом прикладного спрямування створює передумови сталих інноваційних перетворень економіки. Такий шлях перетворень економіки в умовах інформаційного суспільства початку ХХІ ст. апробований як ефективний багатьма країнами світу. Тому в контексті інноваційних перетворень для розвитку економіки України доречним буде звернути увагу на використання управлінського консалтингу в якості інструменту поширення інноваційних знань серед учасників економічних відносин. Задля можливості реалізації такого підходу в управлінні національним господарством інститут управлінського консультування потребує певної організації, управлінського впливу з боку відповідних органів державної влади та формування відповідного рівня професійної компетенції всіх учасників цього процесу.

Ефект впливу консалтингу на економіку України може бути досягнутий двома шляхами:

1. Активізація залучення менеджмент-консультантів державними установами та організаціями задля ефективної реалізації того чи іншого проекту.
2. Популяризація та розвиток застосування праці консультантів приватними бізнесовими структурами для підвищення власного рівня конкурентоспроможності.

Процеси досягнення конкурентоспроможності без перебільшення є актуальним завданням професійної системи менеджменту різного

рівня та функціональної направленості. Основним контекстом конкурентоспроможності є інноваційний шлях розвитку, джерелом інноваційності виступає нове знання. В цьому зв'язку керівники організацій, які запрошують незалежного консультанта й привносять в організацію «свіжий погляд» на точки критичної активності фірми, зменшують при цьому вірогідність стандартних, раніше уживаних підходів до певних проблем. Консультант – носій творчої енергії, аналітичного типу мислення, повинен розглядатися як необхідна передумова зародження інновацій в організації. Управлінський консалтинг є рушійною силою механізму взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту (див.: п. 3.1).

Для більшості розвинених країн у сучасному світі саме інноваційна економіка забезпечує економічні переваги та стратегічну конкурентоспроможність. Інноваційна економіка (економіка знань, інтелектуальна економіка) – тип економіки, який базується на потоці інновацій, на постійному технологічному вдосконаленні, на виробництві та експорті високотехнологічної продукції та самих технологій із високою доданою вартістю. При цьому основну частину прибутку створює інтелект новаторів, учених, інформаційна сфера, а не матеріальне виробництво й не концентрація капіталу (як в індустріальній економіці). Інноваційна економіка характеризується такими специфічними ознаками:

- Високий індекс економічної свободи. Цей показник, який щорічно розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation для більшості країн світу з 1995 року, для України за підсумками 2012 р. визначив 163-тє місце із 179 у групі країн із «невільною» економікою. Експерти The Heritage Foundation визначають економічну свободу як «відсутність урядового втручання або перешкоджання виробництву, розподілу й споживанню товарів і послуг, за винятком необхідної громадянам захисту та підтримки свободи як такої». Ступінь свободи економіки розраховується за середнім арифметичним за десятима показниками: свобода бізнесу, торгівлі, фінансового сектора, інвестицій, праці, монетарна та фіскальна свободи, гарантії прав власності, розмір бюрократичного апарату й ступінь захисту від

корупції. Таким чином «абсолютно вільний» економіці в результаті повинно вийти 100 балів, а там, де свободи немає в принципі, відповідно – нуль;

- Високий рівень розвитку освіти та науки, включаючи механізми стимулювання розвитку системи «освіта протягом життя»;

- П'ятий і шостий устрій економіки. Цей устрій може бути визначений як устрій інформаційних і комунікаційних технологій. П'ятий устрій пов'язаний із розвитком нових засобів комунікації, цифрових мереж, генної інженерії, спеціальних програмних засобів оброблення інформації та баз даних, застосуванням гнучких автоматизованих виробництв. До ключових напрямків шостого устрою відносять біотехнології, системи штучного інтелекту, CALS-технології (Continuous Acquisition and Lifecycle Support – безперервна інформаційна підтримка поставок і життєвого циклу), глобальні інформаційні мережі та інтегровані високошвидкісні транспортні мережі, комп'ютерна освіта, формування мережевих бізнес-суспільств. Це такі галузі, які розвиваються в країнах-лідерах швидкими темпами (від 20% до 100% за рік);

- Висока та конкурентоспроможна якість життя;
- Висока конкурентоспроможність економіки;
- Висока вартість і якість людського капіталу в його широкому визначенні;
- Висока частка інноваційних підприємств і інноваційних продуктів (більш ніж 60%-80%);
- Активізація процесів заміщення капіталів;
- Конкуренція та високий попит на інновації;
- Розвинена індустрія знань і їх активний експорт.

Для розвитку інноваційної економіки необхідно створювати спеціальну інноваційну інфраструктуру та інститути підтримки інноваційного процесу. Діями в цьому напрямку повинні бути заходи:

1. Стимулювання конкуренції серед «виробників» нових знань як основи інновацій.
2. Формування процесів активної дифузії технологій до їх споживача.

3. Підвищення ефективності використання людського капіталу та інтелектуального капіталу керівників.

4. Незалежна експертиза наукових проектів, напрямків досліджень, інноваційних продуктів.

5. Створення форсайт-центрів (foresight – «погляд в майбутнє») – спеціальних наукових прогностичних організацій, які будуть працювати з категорією «майбутнє» та формувати бачення майбутнього, тим самим підвищуючи ефективність реалізації інших функцій менеджменту. Такі дії дозволять зменшити ризики впровадження нових продуктів і координувати зусилля колективів-розробників.

Загальна оцінка ступеня інноваційності української економіки – складне та дискусійне питання. З одного боку, Україна характеризується добре навченою робочою силою, значною кількістю випускників вищих навчальних закладів, достатньою кількістю винаходів і ідей раціональних пропозицій. Водночас спостерігаються низькі витрати на науково-дослідні розробки, брак державної підтримки інноваційного підприємництва, низький високотехнологічний експорт (особливо в порівнянні з багатьма економічно розвинутими країнами світу).

Основну причину такої ситуації чисельні експертні оцінки пов'язують із тим, що вітчизняна економіка майже не стимулює підприємства впроваджувати інноваційні розробки, що в свою чергу викликано низьким рівнем справжньої конкуренції. Як наслідок, підприємства мало стурбовані ефективністю та забезпеченням стратегічної конкурентоспроможності, приділяючи основну увагу виживанню та максимізації прибутку, як результат – не формують попит на консалтингові послуги.

Як показує практика господарювання України, чимала кількість підприємств характеризується наявністю типових «застарілих» проблем: відсутність відрегульованої системи обліку витрат, відсутність технологій управління ризиками, неефективність каналів збуту продукції, нераціонально організовані робочі місця персоналу, неналежна організація логістики, маркетингу тощо. Особливо актуальною для державних підприємств є проблема надлишку співробітників

адміністративного апарату управління (середньої ланки менеджерів), мотивації персоналу, в тому числі управлінського, організації управління маркетингом, а також невідповідність професійної підготовки керівників таких організацій умовам середовища.

Стандартною реакцією керівників на вказані проблеми є (в кращому разі): звільнення «поганих» працівників, продаж непотрібних основних засобів, посилення фінансового контролю, перегляд термінів умов розрахунків, інвестування в придбання нового обладнання тощо.

Керівники українських організацій досить мало звертаються до послуг управлінських консультантів. Серед основних причин такого становища необхідно виділити наступні:

1. Низький рівень професійних знань діючих керівників, які не знають про можливості технологій сучасного управлінського консалтингу та вважають, що витрати на консалтинг не виправдовують себе.

2. Специфічна особистісна позиція керівника, що може бути виражена фразою: «Я зроблю це краще, ніж консультант».

3. Неадекватне розуміння того, яким чином і за допомогою яких критеріїв і технологій оцінювати ефективність консалтингового продукту.

4. Низький рівень професійної підготовки пересічного консультанта з управлінської діяльності.

5. Відсутність сильної підтримки діяльності організацій управлінського консалтингу зі сторони професійних асоціацій.

Консалтингові послуги практично в усіх передових у промисловому й технологічно-економічному відношенні країнах стали дієвим інструментом у системі заходів державної підтримки бізнесу. Пояснення таких дій криється в аналізі сутності управлінського консалтингу.

Враховуючи світовий досвід у цьому напрямку, слід зазначити, що в розвитку управлінської консультаційної діяльності активного поширення набув інтегрований консалтинг, зусилля якого направлені на вирішення комплексних проблем клієнтських організацій, а не на один із аспектів діяльності (персонал, бізнес-процеси, логістика), як це

було раніше. Типовим прикладом такої послуги консалтингу є консультаційний супровід процесів реструктуризації підприємств. Послідовні процеси якісних змін на підприємствах як елементах секторів і галузей дозволять поступово змінити ситуацію в галузях як підсистемах економіки, а покращення в галузях призведе до прогресу економіки загалом.

Подальший розвиток управлінського консалтингу доцільно пов'язувати з розвитком системно-інтегрального управлінського консалтингу, який формує нову ідеологію зв'язків науки, аналітики й практики менеджменту.

Для задоволення попиту на програми якісних змін в управлінні фірмою закордонними фахівцями розроблені, а українськими консультантами удосконалені та пристосовані до реалій практики господарювання спеціальні комплексні методи впровадження таких змін. Прикладом можуть бути три типи інновацій:

- процесні (направлені на операційні процеси та управління змінами) – Just-in-Time, Total Quality Management (TQM), Total Improvement Management (TIM), Reengineering.
- ціннісні (направлені на зміну менталітету робітників та оточення) – Culture Change, Core Competence.
- продуктові (направлені на зміну бізнесу та продукту) – Strategic Management, Management by Objectives (MBO), Organizational Flattening, Benchmarking, Outsourcing, Downsizing.

Щодо останніх у США та Західній Європі чи не найпопулярнішою є концепція реінжинірингу (reengineering). Процес реінжинірингу складається з аналізу поточної діяльності, визначення необхідних змін провадження нових бізнес-процесів (або суттєвої трансформації снуючих). Мета процесу полягає в усуненні неефективних операцій і надлишкового персоналу, спрощенні системи управління компанією. Низька результативність пов'язана з неповнотою, непослідовністю проваджуваних перетворень, тобто є наслідком непрофесійності та певних недоліків у роботі з управління змінами, а не в самій формі змін. Реінжиніринг – масштабний процес, який охоплює всі аспекти

діяльності організації, а тому трудомісткий, довготривалий і такий, що торкається інтересів не лише компанії, а й її контактних аудиторій.

Ще один комплексний метод, застосовуваний консультантами по відношенню до великих компаній – проведення менеджмент-аудиту. Необхідність проведення незалежних управлінських ревізій викликана не тільки вимогами контролю роботи управлінського персоналу, а передусім прагненням ідентифікувати управлінські проблеми та визначити головні напрямки їх вирішення.

Проведення менеджмент-аудиту дозволяє комплексно вирішувати більшість проблем менеджменту, розробляти пропозиції, рекомендації для формування (коригування) адекватної стратегії розвитку бізнесу. В процесі управлінської ревізії консультантами проводиться оцінка (експертного характеру) поточного стану компанії, її керівників і спеціалістів, параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними методами дослідження підприємства-клієнта є: ознайомлення з фінансовими та управлінськими документами, інтерв'ювання та анкетування персоналу, діагностичні наради, проведення групової роботи та ділових ігор із персоналом. У багатьох країнах світу менеджмент-аудит у державних і муніципальних організаціях проводиться обов'язково, зазвичай раз на рік.

За своїм призначенням, характером використовуваної інформації та методами провадження менеджмент-аудит є найбільш ефективним інструментом обґрунтування стратегії розвитку підприємства. За його допомоги здійснюється діагностичний аналіз конкурентних переваг організації, які визначаються сукупним впливом безлічі факторів: сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього оточення.

Незважаючи на те, що кожна консалтингова компанія розробила свої версії проведення менеджмент-аудиту з певними особливостями, всі вони досліджують підприємство в таких аспектах: ідеологічна основа, зовнішня ефективність і характеристика схильності до стратегічного управління.

Особливо корисним вбачається застосування послуг менеджмент-консалтингу взагалі та менеджмент-аудиту зокрема державними організаціями в межах реалізації конкретних проектів. Наприклад,

перед закупівлею певних транспортних засобів, технологічного устаткування, сировини для різних галузей і об'єктів господарювання залучення консультантів саме з питань управління є фактором підвищення результативної реалізації мети проекту. Потрібно розрізняти технічне, інженерно-виробниче консультування, яке зазвичай має місце та стосується технічних параметрів об'єкту закупівлі, від менеджмент-консультування, яке пов'язане з питаннями інтеграції нового елементу в систему господарювання, його адаптації та врахування загальнонаціональних інтересів, подальшого управлінського супроводу тощо. Об'єкт закупівлі, наприклад, спеціальне програмне забезпечення, може бути шедевром інженерної думки, бездоганним виробом із точки зору інженерної науки, в той же час, із урахуванням специфіки системи, в яку впроваджують цей новий елемент, і можливостей його гармонійної роботи, абсолютно неприйнятним варіантом. У даному випадку саме менеджмент-консультант допоможе фірмі відповісти на питання стосовно актуальності конкретного програмного забезпечення на даний час, відповідності цього продукту потребам і меті фірми, його ролі в прогресі фірми та значенні в наближенні до стратегічних цілей.

На основі вищевикладеного матеріалу та проведених досліджень проблем і специфіки інноваційного розвитку України можна запропонувати варіант удосконалення реалізації інноваційного потенціалу держави з використанням професійних можливостей інституту менеджмент-консалтингу. Таким варіантом вбачається реалізація на державному рівні концепції «інноваційної трапеції». Концепція «інноваційної трапеції» означає, що швидке та результативне впровадження інновацій насамперед управлінського характеру для інноваційного розвитку економіки вимагає професійної співпраці чотирьох різних суб'єктів економічних відносин: споживача, інноватора, інвестора та консультанта (рис. 4.5).

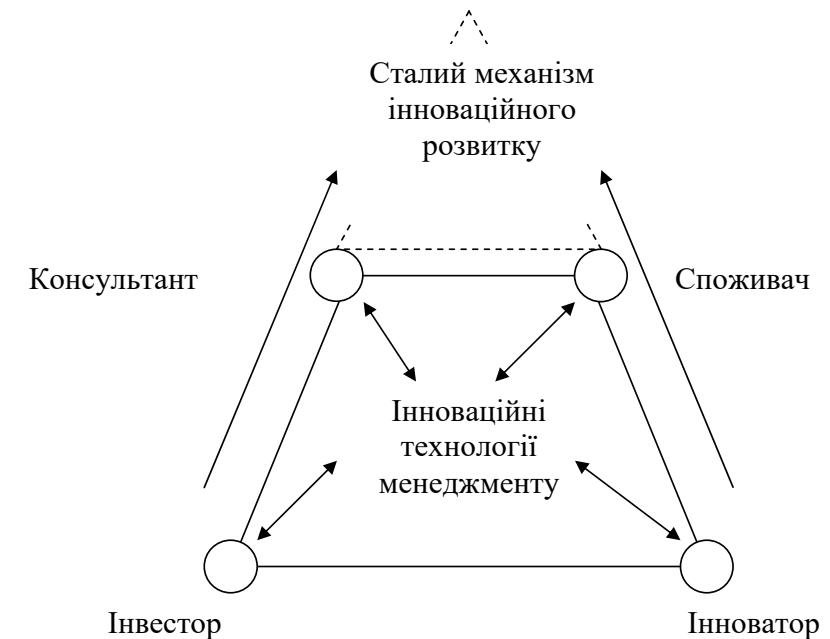


Рис. 4.5. Принцип реалізації концепції «інноваційної трапеції» (складений автором)

Запропонована концепція допоможе зміцнити й зробити більш продуктивними зв'язки між освітою, наукою та бізнесом. Наразі в Україні реалізується робота в указаному напрямку в рамках певних міжнародних проектів (прикладом може бути проект TEMPUSUNI4INNO, ініційований у лютому 2010 р. з метою розвитку інноваційного менеджменту, сприяння формуванню підприємницької культури тощо), проте прогнозованих результатів ця робота поки що не дає. Концепція «інноваційної трапеції», як видно з рис. 4.5, передбачає активну участь у процесі комерціалізації нових знань сфери менеджмент-консультування.

Українська економіка за умов сьогодення потребує подібних ініціатив, аби підвищити інноваційність передусім малих і середніх підприємств, оскільки національній інноваційній системі бракує не тільки ефективності, продуктивності та активного впровадження результатів досліджень, а й зв'язків між виробниками інновацій,

науково-дослідними інститутами та підприємствами, це перешкоджає створенню інноваційного середовища в регіонах для пришвидшення використання інновацій бізнесом. Особливості трапеції як геометричної фігури вказують на те, що її бокові сторони (в даному випадку вони представляють інтереси всіх суб'єктів економічних відносин) можуть перетинатися в певній точці. По відношенню до вказаної сфери застосування це означає, що в разі докладання адекватних професійних зусиль указаними на рис. 4.5 учасниками можливе ефективне зближення та перетин їх інтересів. Каталізатором цього виступає механізм менеджмент-консультування загалом і нового блоку – інноваційного консалтингу зокрема.

Подальший розвиток управлінського консалтингу доцільно пов'язувати з розвитком системно-інтегрального управлінського консалтингу, який формує нову ідеологію зв'язків науки, аналітики та практики менеджменту. Такий управлінський консалтинг можна визначити як вид професійної діяльності, який за посередництвом консультування й розроблення проєктів проводить комерціалізацію та сервісне обслуговування інноваційного процесу від інноваційних розробок до споживача. Основна мета такого виду консалтингу – спеціалізація на управлінському супроводі процесів комерціалізації нових знань (винаходів, розробок), а також удосконалення управління дослідними та науково-освітніми структурами. Навіть враховуючи індиферентність менеджменту, а значить і менеджмент-консалтингу до галузевого поділу економіки, можна стверджувати про необхідність такого поділу, враховуючи стратегічну мету та особливості економіки України сьогодення. Виокремлення даного напрямку консалтингу сприятиме чіткішому впорядкуванню й обліку менеджмент-консалтингу, якісній оцінці його розвитку та внеску в розвиток економіки України.

Вітчизняні науково-дослідні інститути є важливим, проте не єдиним джерелом інновацій. Компанії повинні прагнути до більш активного пошуку співробітництва з учасниками економіки, в тому числі з іноземними. Наразі інноваційні підприємства більш схильні до співробітництва з постачальниками та клієнтами, тоді як заклади

освіти, науково-дослідні інститути та консалтингові компанії є менш типовими партнерами для інноваційної співпраці.

Описані методи консалтингу та концептуальні підходи до роботи консультанта є універсальними, апробованими світовою бізнес-спільнотою та можливими до застосування всіма суб'єктами господарювання в Україні, в тому числі державними установами та організаціями. Ці та інші концептуальні засади активізації інноваційного розвитку могли б лягти в основу реформування економіки України на сучасному етапі.

Висновки до розділу 4

1. Обґрунтовуються та систематизуються методологічні положення щодо проблем розвитку професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Визначені основні критичні точки розвитку професіоналізації менеджменту, які не дають можливості для розвитку якісної системи підготовки управлінських кадрів. Дана характеристика й визначені професійні особливості управлінської праці в сучасних умовах. Наведені результати дослідження акцентують увагу на методах подолання кризових явищ критичних поглядів на розвиток процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

2. Наведені докази необхідності інноваційного розвитку технологій підготовки управлінських кадрів у системі розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Доведено, що така підготовка має базуватися на науково-дослідній базі професійної системи менеджменту. Визначені пріоритети розвитку спеціальних технологій професійного управлінського навчання 2-го і 3-го рівнів підготовки управлінських кадрів на основі розвитку, в першу чергу, науково-дослідної бази професійної системи менеджменту.

3. Доводиться роль соціокультурних чинників у ефективному розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності, які мають довгостроковий вплив і формують сталі механізми соціально-економічного розвитку суспільства. Визначені основні параметри

впливу соціокультурних чинників в Україні на процес професіоналізації управлінської діяльності (на основі соціокультурних вимірів Г. Хофстеде). Встановлено, що соціокультурний вплив у розвитку професійної системи менеджменту є визначальним, але необхідно також запускати процеси визначення глобальної конкурентоздатності національного менеджменту.

4. Зазначена роль управлінського консалтингу як домінантної рушійної сили розвитку механізму взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту. Визначається, що шляхом розвитку технологій інноваційного менеджменту управлінський консалтинг здатен забезпечити перехід до системно-інтегральних стадій розвитку цього механізму, що є важливою передумовою активного розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 5.

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

5.1. 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. 5.1).

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 ВНЗ створюють можливості для отримання базових знань із менеджменту учнями середніх шкіл);

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

Таблиця 5.1

Факторна матриця управлінських навичок і компетенцій
(складена автором)

Управлінські компетенції	Управлінські навички, які потрібні для розвитку професійної компетенції системи менеджменту
Традиційні управлінські вміння й професійні зв'язки для забезпечення економічної та організаційної ефективності	- прийняття управлінських рішень; - системний аналіз проблем; -забезпечення функціональної специфіки менеджменту; -performancemanagement (менеджмент виконання); - проектний менеджмент; - збір і оброблення релевантної інформації; -об'єктивність оцінки управлінського процесу; -критичні точки розвитку; -технології використання методів менеджменту; -розроблення механізму відтворення чистого прибутку підприємства; -механізми ротації персоналу
Комунікаційні здібності роботи з персоналом	- усні комунікації; - формування професійного іміджу; - презентаційні можливості; - зовнішній вигляд як приклад; - письмові комунікації; - фундаментальність професійних знань; - освіта й особистий професійний розвиток; - розуміння професійних проблем підлеглих; - здібність до персонального контролю та мотивації
Міжособистісна та групова ефективність керівника, розуміння важливості соціокультурних показників управлінської діяльності	- етика й мораль; - професійна культура; - процес делегування повноважень; - дистанція управлінської влади; - функціональна робота в команді
Здібності до трансформаційного лідерства, вміння вести команду за собою	- стратегічне мислення та практичне бачення довгострокової перспективи; - якості інтегрального лідерства; - інноваційне мислення та інноваційні характеристики управлінської роботи; - критичне мислення та креативність поведінки; - підприємницькі здібності; - інтегральні методи управлінської роботи; - здібності до швидкого професійного навчання; - персональна відповідальність; - вміння створити творчий професійний простір для роботи підлеглих

– 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. 5.1) й довгострокового планування (рис. 5.2). 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.

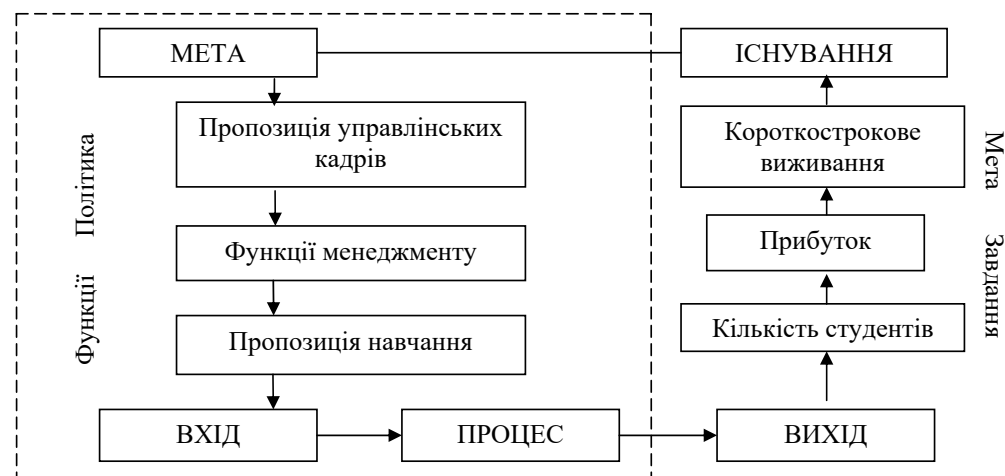


Рис. 5.1. Короткострокове планування для корпоративної вищої школи менеджменту [386, с. 272–273]

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.

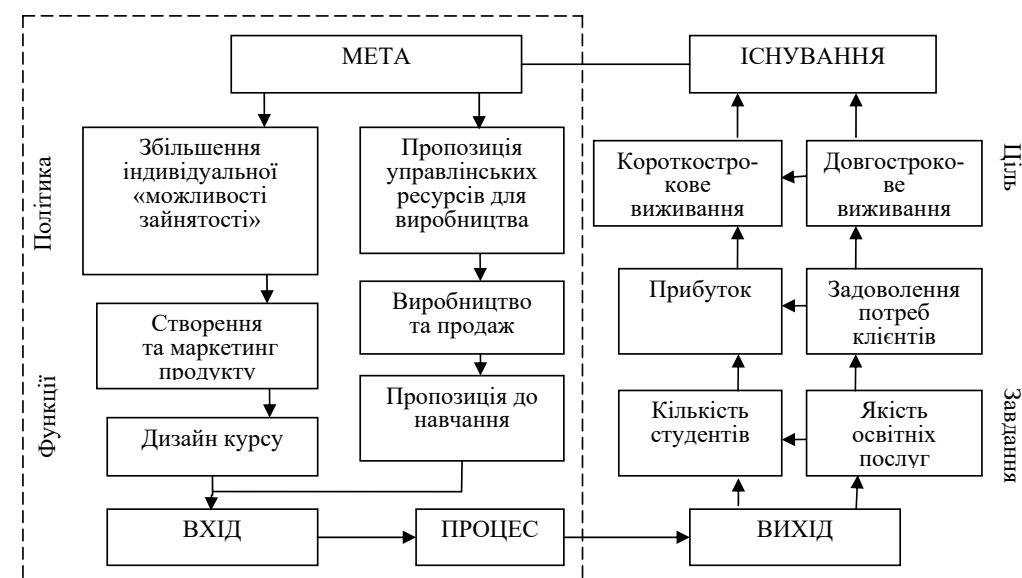


Рис. 5.2. Довгострокове планування для корпоративної вищої школи менеджменту [386, с.274]

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.

5.2. Роль управлінської науки в системі розвитку університетів третього покоління

Мало хто з дослідників сучасного менеджменту не прогнозує необхідність його глибоких системних змін, які б могли привести менеджмент до нової якості та результативності. Розглядаючи когорту невдоволених сучасним станом менеджменту, потрібно визнати той факт, що невдоволеність менеджментом пов'язана, в першу чергу, з відсутністю у менеджерів професійних якостей, потрібних для вирішення сучасних соціально-економічних проблем. Оскільки, в більшості випадків, менеджмент визнається як професійна сфера діяльності, яку необхідно вивчатися практично оволодівати нею протягом фактично всієї управлінської кар'єри, говорити про відмову в необхідності управлінського супроводу більшості соціально-економічних процесів не є перспективним завданням і новою перспективною ідеєю сучасного управлінського дослідження. Можна вважати, що необхідно говорити про зміну парадигми менеджменту, про інноваційну трансформацію його базових елементів, про нову якість управлінського процесу, про новий формат управлінської освіти та системи професійного навчання, а також про соціально-економічну роль системних управлінських інновацій, які можливі тільки в тому випадку, коли практично інтегруються наука, аналітика та практика

менеджменту. Важливо відзначити, що вислів «менеджмент – старіюча технологія» може стати реальністю в тому випадку, якщо сучасна професійна система менеджменту відмовиться від інноваційного вектору розвитку. Але необхідно також подумати про те, що будь-яка професійна діяльність обмежена й може деградувати, якщо не буде інноваційно змінюватися. Якщо розглядати еволюцію менеджменту з початку XX сторіччя й до нашого часу, то можливо зробити такий висновок: *менеджмент, пройшовши еволюцію епохи модерну, на початку XXI сторіччя тільки вийшов на свій основний шлях розвитку й цей розвиток сьогодні в своїй основі розглядає головну системну інновацію менеджменту – це технології керівництва співтовариствами людей у творчому інноваційному виробництві на основі професійної інтелектуальної взаємодії.*

Таким чином, говорити, а тим більше досліджувати проблему про «кінець» менеджменту не є конструктивним завданням навіть із позицій дослідження його класичного варіанту розвитку. Проблемні точки еволюції класичного менеджменту, навпаки, сигналізують про необхідність змін і об'єктивну потребу подальшого розвитку інноваційного потенціалу професійного менеджменту. Необхідно визнати, що *управлінська діяльність є однією з найбільш творчих і найінтелектуальніших сфер професійної діяльності.* Образні порівняння в системі професійної управлінської діяльності можуть нагадувати музиканта, який має високий рівень професійної підготовки, але він грає джаз, у якому потрібні творча свобода та здібності до імпровізації. Також певною мірою високий клас менеджменту може порівнюватися з роботою театрального сценариста, режисера та актора, але в одній особі, особливо, коли це стосується лідерської професійної взаємодії з групами (колективами) підлеглих, які самостійно діють у межах децентралізованих програм виробничої автономії.

Процеси професіоналізації управлінської діяльності мають сьогодні сильне інтелектуальне забарвлення, а процес професійної підготовки управлінських кадрів – яскраво виражений інноваційний характер, що формується на основі наукового прогресу, в тому числі, розвитку управлінської науки. Зрозуміло, що досить поширеною

є думка, що управлінська наука, якщо вона навіть є, грає допоміжну роль і використовується за формальним принципом необхідної в будь-якій організації ієрархічної структури. З іншого боку, зовсім не потрібно професійну геніальність менеджменту доводити до повного абсолютного розуміння. Потрібно завжди пам'ятати: якщо взяти найкращу ідею та довести її до повної досконалості, то, з великою вірогідністю, можна отримати повний абсурд. Однак у більшості випадків для менеджменту, особливо кращого ґатунку, важливо знаходити варіант необхідної «золотої» середини, а не ставати в крайні позиції в процесі управлінської взаємодії (рис. 5.3).



Менеджмент визначає рух, збільшуючи поле централізації чи децентралізації управлінського процесу, з метою знайти ту пропорцію, яка створить найкращі умови результативності управлінської діяльності. В багатьох випадках професійний менеджмент – це завжди почуття пропорції та міри. Якщо розширити контекст проблеми щодо почуття пропорції та міри для професійного менеджменту, то важливим є наступне. Кожна людина несе в собі, образно кажучи, «плюс і мінус», «хороші якості та погані нахили». Не буває людей абсолютно хороших або абсолютно поганих. Такі люди складають людські ресурси, а менеджмент формує своїми діями людський капітал, управлінський

капітал і загалом інтелектуальний капітал економічних організацій. Головне завдання системи менеджменту полягає в тому, що необхідно використовувати такі методи управлінської діяльності, за яких позитив буде перевищувати негатив людських якостей у процесі організаційного та соціально-економічного розвитку. Ефективна система управління створює довгострокові умови, коли підлеглі взагалі можуть не знати про свої недоліки. Професійні характеристики учасників управлінської діяльності підсилюють позитивність намірів працювати ефективно з високою планкою особистої відповідальності.

Таким чином необхідно визначити основні концептуальні тенденції розвитку управлінської діяльності, які створюють новий інноваційний погляд на розвиток менеджменту. Важливо також з'ясувати й дати структурне наповнення ролі системних управлінських інновацій у розвитку професійної системи менеджменту та, як результат, впливу управлінських інновацій і менеджменту на розвиток соціально-економічної системи українського суспільства.

Процеси інтелектуалізації менеджменту. Сучасні процеси глобалізації доводять нам, що світ взаємопов'язаний і потребує загальних зусиль для вирішення багатьох проблем світового та регіонального значення. Але при цьому макроекономічні показники різних країн і регіонів дуже різняться. Ці обставини спонукають до пошуку механізмів взаємодії країн із різним рівнем соціально-економічного розвитку, що доводить, також, необхідність управлінської співпраці та розроблення інноваційних підходів до вирішення глобальних і регіональних проблем у досить невизначеному та динамічному середовищі країн із низьким рівнем професійного розвитку менеджменту. В такій ситуації необхідно міркувати про формування глобальної системи конкурентоздатності менеджменту. Важливо визначити, що національний контекст має значення для розвитку менеджменту, але процеси глобалізації виводять проблеми розвитку менеджменту в міжнародне середовище й примушують його відповідати міжнародним стандартам і правилам. Тому науковий, аналітичний і практичний контексти інноваційного розвитку професійної системи менеджменту є визначальними, тому що саме цей контекст формує інтелектуальне середовище сучасної

управлінської діяльності. На сьогоднішній день головними суб'єктами процесу інтелектуалізації професійної системи менеджменту є університети, в яких культивується система управлінської освіти.

Процес формування інноваційної економіки неможливий без ефективного розвитку сучасних університетів. Роль університетів традиційно розглядається як визначальна в системі науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку суспільства. Саме якість стану університетів значною мірою визначає й ступінь розвитку суспільства в цілому. В бідному суспільстві не може бути багатих університетів. Без розвитку науки, освіти й економіки університети приречені на деградацію (табл. 5.2).

Діяльність сучасних класичних університетів сьогодні являє собою багатофункціональну спрямованість. У першу чергу, університети здійснюють професійну підготовку фахівців різних галузей знань, напрямів і профілів. Ця діяльність є традиційною, але умови її реалізації для університетів значно змінилися. З'явився ринок освітніх послуг, де очікування споживача не завжди збігаються з можливостями університету надати якісну освітню та кваліфікаційну послугу. Спектр практичних потреб у фахівців має більшу динаміку, ніж можливості в університетів перебудовуватися відповідно до руху ринку. З'явилися нові напрямки професійної підготовки фахівців, які сформували нові галузі знань (наприклад, «менеджмент і адміністрування»), що визначило новий розвиток науково-дослідної та аналітичної бази професійної діяльності. Професійне знання повинно не тільки бути адекватним практичним процесам діяльності, а й випереджати їх, вибудовуючи стратегію майбутнього розвитку. В цих умовах постало питання про відповідність освітніх програм університету науково-дослідній базі, рівням професійної практичної діяльності, підготовці професорсько-викладацького складу. Це значним чином змінило характер діяльності викладацького корпусу університетів. Сьогодні викладач повинен не тільки володіти певними методиками професійного навчання, а також систематично та якісно вести власні наукові проекти. Враховуючи, що для більшості українських університетів це є актуальним завданням, а сучасна тенденція розвитку університету направлена на створення

університетів третього покоління, де з'являється особливо важливий новий компонент діяльності університету – це практична реалізація нових знань, то можна зрозуміти, наскільки глибокою є точка відставання.

Таблиця 5.2

Рейтинг найкращих університетів світу

Джерело: *TimesHigherEducation: THEWorldUniversityRankings 2015–2016*

У 2014 році TimesHigherEducation оцінював 400 вузів із 41 країни, в 2015 році – 800 університетів із 70 країн. Журнал припинив п'ятирічне співробітництво з постачальником даних ThomsonReuters і тепер буде використовувати інформацію з бази даних Scopus і аналітичного пошукового джерела SciVal. Рівень досягнень університетів оцінюється на підставі результатів комбінації статистичного аналізу їх діяльності, аудіюваних даних, а також результатів щорічного глобального експертного опитування представників міжнародної академічної спільноти й роботодавців, які висловлюють свої думки про університети. Опитування охоплюють десятки тисяч учених із більшості країн світу. Критеріями відбору експертів для опитування служить наукометричний аналіз продуктивності та цитованості, а також викладацька та наукова діяльність у вищих навчальних закладах більше 16 років, наявність не менше 50 опублікованих наукових праць і інші критерії. У ході опитувань експерти обирають із шести тисяч установ тільки кращі, на їхню думку, вищі навчальні заклади, а також найсильніші університети для продовження освіти на магістерському й докторському рівнях. Аналіз діяльності навчальних закладів складається з 13 показників. Основними оціночними критеріями слугують міжнародна студентська та викладацька мобільність, кількість міжнародних стипендіальних програм, рівень наукових досліджень, внесок в інновації, цитування наукових статей, рівень освітніх послуг тощо. Першу сходинку в числі кращих зайняв Каліфорнійський технологічний інститут. Також до трійки лідерів увійшли Оксфордський і Стенфордський університети. Хоча США залишаються світовим лідером за кількістю представлених у рейтингу університетів, усе ж американські вузи здали свої позиції: в топ-10 у цьому році – шість університетів США (в минулому випуску їх було сім), в топ-100 – 39 (рік тому – 45), у топ-200 – 63 (рік тому – 74). Разом із тим університети США займають 14 позицій у топ-20 рейтингу й 26 – у топ-50. Усього в рейтингу (топ-800) – 147 вузів країни. Цей рік став вдалим для Німеччини: в неї 20 університетів у топ-200 рейтингу (в минулорічному випуску – 12). Добре проявила себе Великобританія: 34 університети цієї країни опинилися в групі топ-100, а чотири британські університети ввійшли до першої тридцятки рейтингу. 3 університетів Азії лідирує Національний університет Сінгапуру – 26-та позиція. Два китайських університети ввійшли до топ-50 (Пекінський університет і Університет Сінхуа зайняли відповідно 42-у й 47-у позиції). Від Росії в рейтинг (топ-800) увійшли 13 університетів (топ-400 – п'ять університетів). Лідирують МДУ імені М.В.Ломоносова (161-е місце), Санкт-Петербурзький політехнічний університет Петра Великого (група 201 – 250) і ТПУ (група 251 – 300). Раніше в THE WUR (топ-400) фігурувало не більше двох російських вузів: рік тому ними були МДУ (196-й) і НДУ (група 301 – 350). Серед «нових» 29 країн, чії університети ввійшли до рейтингу, значаться Індонезія, Малайзія, Гана, Нігерія, Бангладеш, Латвія, Оман, Катар, Україна. Два українські університети – Київський національний університет ім. Шевченка та Харківський національний університет ім. Каразіна – ввійшли до групи вузів із 601-го по 800-те місце.

Прогрес сучасної соціально-економічної системи суспільства неможливий без пошуку, розроблення та впровадження інноваційної моделі економічного розвитку. Інноваційний шлях розвитку економіки є утопією без якісного розвитку фундаментальної науки. Найважливішим вектором діяльності університетів є реалізація процесу створення нових фундаментальних і прикладних досліджень, які й повинні стати основою базового та просунутого навчання в рамках навчальних програм університетів.

Необхідно відзначити, що в системі економічної політики й практики управлінської діяльності відсутність прогресу пов'язана з низьким рівнем насамперед фундаментальних досліджень у сфері економіки та менеджменту. Якщо стосовно фундаментальної економічної науки та необхідності її розвитку суспільна дискусія має досить довгу історію, то про менеджмент як про фундаментальну науку в кращому варіанті є полярні точки зору, а в гіршому – дискусія відсутня взагалі. В одному випадку менеджмент із абсолютним заклинанням відносять до системи економіки, а тому якщо щось і є фундаментальне в менеджменті, то це все знаходиться в специфіці фундаментальних економічних досліджень. В іншому випадку менеджменту відводиться роль комплексно-єднальної прикладної науки, правда, з базовими економічними компонентами. Нарешті, є точка зору, що менеджмент взагалі не наука, а точніше, швидше практика або мистецтво, ніж наука. У всіх випадках проведення подібних дискусій є один загальний аспект – не розглядається наявність власної науково-дослідної, аналітичної та практичної бази менеджменту. Як результат, наукові роботи з менеджменту мають властивість бути всеїдними та універсальними. Ця обставина досить негативним чином позначається на формуванні та розвитку науково-дослідної бази професійної системи менеджменту, а також на вдосконаленні практики управлінської діяльності, особливо інноваційної властивості. Немає нічого більш практичного, ніж дійсно інноваційна та логічна наукова теорія. Основна мета такої науки – це прирощення наукових знань і формування умов для інноваційного розвитку управлінської практики з обов'язковою появою такого системного явища господарської діяльності, як соціально-економічна результативність.

Більшість університетів України розглядають підготовку менеджерів як певну кон'юнктуру діяльності із невизначеними орієнтирами наукової, аналітичної та практичної бази професійних знань. У цьому питанні ми не поставили й не вирішили багато проблем розвитку університетів другого покоління, а зараз потрібно розробляти механізми переходу до розвитку університетів третього покоління, щоб не залишитися назавжди на задвірках світового цивілізаційного розвитку (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Концептуальні ознаки трьох поколінь університетів

Професійні якості університету	Перше покоління середньо- віччя	Друге покоління модель Гумбольдта XIX-XX століття	Третє покоління XXI століття
Мета	Освіта	Освіта й дослідження	Освіта, дослідження, практичне застосування нових знань
Роль у суспільстві	Захист істини	Відкриття законів природи	Створення цінностей
Метод пізнання	Схоластика	Сучасний науковий монодисциплінарний	Сучасний науковий міждисциплінарний
Кого готують	Професіоналів	Професіоналів і вчених	Професіоналів, учених і підприємців
Орієнтація	Вселенська	Національна	Глобальна
Мова	Латинь	Національні мови	Англійська
Внутрішня організація	Земляцтва	Факультети	Автономні інститути
Хто керівник	Канцлер	Вчений (за сумісництвом)	Професійний менеджер

Третє покоління університетів створює важливі передумови для розвитку управлінської науки, яка на основі системних наукових, аналітичних і практичних інновацій буде формувати нову модель підприємницької діяльності. Принципи, які ляжуть в основу нової моделі підприємницької діяльності, будуть визначати не стільки широкий спектр професійних відносин науковців і практиків менеджменту, скільки системно-інтегральну площину їх професійної діяльності. Це означає, що процес інтелектуалізації управлінської діяльності стає основним інноваційним стрижнем професіоналізації менеджменту, а наука та

практика менеджменту не можуть існувати окремо. Саме в університетах третього покоління з'являється необхідна база для розвитку корпоративних вищих шкіл менеджменту як автономних інститутів для підготовки за базовими трьома рівнями професіоналізації менеджменту. Зрозуміло, що роботу з відкриття таких шкіл треба починати вже зараз при певній чи повній автономії від університетів другого покоління. Але ця діяльність повинна також активно просувати ідею повноцінного становлення й розвитку університетів третього покоління (табл. 5.4). Важливий внесок у розвиток цього процесу потрібно чекати від системи державної влади, яка несе повну відповідальність за соціально-економічний прогрес суспільства. Цей внесок держави визначається не стільки фінансуванням науки й освіти, скільки розвитком професійного та відповідального управлінського середовища в країні. Це може стосуватися професійних характеристик менеджерів усіх рівнів. Тому державна політика щодо розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності – це розуміння й бажання домінуючих груп суспільства створити реальну перспективу для розвитку громадянського суспільства.

У креативній економіці присутність великого науково-дослідного університету дає регіону величезну перевагу. Бостон багато в чому зобов'язаний своїм високотехнологічним «дивом» Массачусетському технологічному інституту. Силіконову долину неможливо собі уявити без Стенфордського університету, який є її давнім креативним ядром. На наш погляд, наявність великого університету є основним компонентом інфраструктури креативної економіки, більш важливим, ніж канали, залізниці та шосе минулих епох. Університет є також величезним потенційним ресурсом конкурентоспроможності сучасного соціально-економічного розвитку. Університет і справді є ключовим інститутом креативної економіки, але при цьому часто не до кінця усвідомлюється вся багатосторонність його ролі, яка не обмежується тим, щоб видавати дослідницькі проекти, яким можна знайти комерційне застосування. Щоб ефективно сприяти регіональному зростанню, університет повинен грати три взаємопов'язані ролі, що відображають «Три Т» креативних центрів, а саме *технологію, талант і толерантність* [342].

Таблиця 5.4

Базові характеристики концепції університету третього покоління
[Див.: J.G.Wissema (2009), *Towards the Third Generation University*,
Edward Elgar Publishers, London]

1. Фундаментальні дослідження були й будуть основною діяльністю університету.
2. Дослідницька робота є в значній мірі трансдисциплінарною, або міждисциплінарною, що знаходить відображення у відповідних організаційних формах.
3. Є мережевими університетами, які співпрацюють із промисловістю, приватними підприємствами НДДКР, фінансистами, професійними постачальниками послуг та іншими університетами за допомогою системи обміну знаннями.
4. Працюють на міжнародному конкурентному ринку й активно набирають кращих науковців, студентів і шукають контракти з промисловою галуззю
5. Зберігають свої функції великих навчальних закладів, при цьому створюють спеціальні умови для найкращих і найталановитіших студентів і вчених
6. Концепція «творчість і креативність» є такою ж важливою, як і раціональні наукові підходи
7. Будучи космополітичними, вони працюють на міжнародному рівні й мають широке та різноманітне коло співробітників і студентів. Англійську мову використовують для всіх дисциплін як нову мову міжнародного спілкування
8. Використання ноу-хау стає третьою метою університету. Університети розглядаються як колиська нової підприємницької діяльності на додаток до свого традиційного завдання в сфері освіти та проведення наукової роботи
9. Фінансування залежить від результатів на відміну від вихідного фінансування. Початкове фінансування йде на створення можливостей, які потім поєднуються з відповідним механізмом перевірки. Фінансування, орієнтоване на результат, означає, що гранти виставляються на конкурс, будь-який університет може брати участь, і тільки кращі тендери виграють. Державне фінансування вже не є прямим, а надходить через незалежні інститути, які виділяють гроші на дослідження та освіту на основі конкурсних торгів.

■ **Технологія.** Університети виступають центрами передових досліджень у низці областей – від програмного забезпечення до біотехнології, та є важливими джерелами нових технологій і подальшого їх комерційного впровадження.

■ **Талант.** Університети мають вражаючу властивість притягувати талановитих людей, як магніт. Залучаючи провідних дослідників і вчених, університети тим самим привертають аспірантів, генерують створення науково-практичних підприємств і комерційних компаній, які розміщуються поблизу, створюючи самостійний відтворюваний інноваційний цикл зростання.

■ **Толерантність.** Університети також сприяють створенню прогресивного, відкритого й терпимого людського клімату, що допомагає залучати членів креативного класу.

Всі ці фактори призводять до того, що університети покращують якість життя і розширюють горизонти того місця, в якому вони розташовані. Крім того, університети активно працюють над створенням свого позитивного іміджу та докладають зусилля для підтримки й розвитку своєї репутації в суспільстві (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Репутаційний рейтинг університетів світу в 2015 році

Джерело: рейтинг THE – WorldReputationRankings 2015

Рейтинг 100 вузів із найкращою репутацією по всьому світу, починаючи з 2011 року, щорічно складає освітній додаток газети Times Higher Education за участю інформаційної групи Thomson Reuters на підставі опитування експертів із академічної спільноти.

В цілому, як і в попередні роки, США залишаються лідером у розвитку університетських брендів: вісім університетів країни входять у топ-10, 26 університетів – у топ-50 і 43 – в топ-100 рейтингу (рік тому в топ-100 було 46 університетів США).

Рейтинг очолює Гарвардський університет. На другій і третій позиціях – британські Кембридж і Оксфорд, яким цього року вдалося потіснити Массачусетський технологічний інститут і Стенфордський університет зі США.

МДУ імені М.В. Ломоносова піднявся до 25-го місця. Вперше в рейтинг увійшов і Санкт-Петербурзький державний університет: він поділив 71-80-те місце.

За кількістю представлених у рейтингу університетів за США слідує Великобританія: 12 університетів у топ-100 (рік тому – 10). Список британських вузів, які ввійшли до рейтингу (хоча й у другу половину рейтингу) поповнився цього року університетами Дарема, Уоріка й Брістоля. Однак Лондонська школа гігієни та тропічної медицини цього року вибула з топ-100.

Третє місце за кількістю вузів збереглося за Німеччиною. Знову в цьому році шість університетів країни опинилися в топ-100. При цьому всі університети або поліпшили, або зберегли свої тогорічні позиції. Кращий із німецьких вузів – Університет Людвіга Максиміліана в Мюнхені – зайняв 35-те місце.

Різно підвищила свою представленість у рейтингу Франція: цього року в топ-100 ввійшли п'ять паризьких університетів, у той час як рік тому країна була представлена тільки двома. Втім, лідери Франції – університети Париж-Сорбонна й Пантеон-Сорбонна – поділили з іншими вузами 51-60-те місце.

Серед університетів Азії лідирує Токійський університет, що втратив цього року одну позицію й зайняв 12-е місце. Цей рік для Японії виявився невдалим: Університет Кіото втратив вісім позицій і опинився 27-м, а Осацький університет, Токійський технологічний інститут і Університет Тохоку вибули з Топ-100.

З числа країн БРІКС до рейтингу не ввійшли університети ПАР та Індії. Інші країни цієї групи проявили себе в рейтингу цілком вдало. Китайський Університет Сінхуа піднявся на десять позицій і став 26-м, Пекінський університет піднявся на десять позицій і зайняв 32-е місце.

З бразильських вузів, як і рік тому, в рейтинг увійшов Університет Сан-Паулу: він піднявся з групи 81-90 в групу 51-60.

Проте університет не в силах впоратися самотужки. Навколишнє співтовариство повинне мати здатність засвоювати та використовувати інновації, що генеруються університетом, а також сприяти забезпеченню зручностей і якості місця, бажаних для представників креативного класу. Таким чином, університет є необхідною, але недостатньою умовою для розвитку високотехнологічних фірм і регіонального зростання. Для перетворення інтелектуальної власності в економічний добробут креативні спільноти навколо університетів повинні вміти мобілізувати її в рамках соціальної структури креативності. Університет – лише одна частина цієї соціальної структури. Співтовариства повинні забезпечити інші компоненти, включаючи й економічну інфраструктуру, і якість місця, які дозволять утримати талановитих людей, залучених університетом.

Розвиток науки про життя. Через років десять-двадцять будуть створені комп'ютери нового покоління, розумніші за людей. В науко-технологічному процесі зміни відбуваються набагато швидше, ніж зміни в розвитку самих людей, хоча невелика, але найбільш активна та інтелектуальна частина цих людей і створюють ці нові технології. Особливу увагу необхідно звернути на розвиток цифрових технологій. Більше того, люди повинні з допомогою системи освіти навчитися ефективно користуватися цифровими технологіями. Це стає насущною потребою не тільки для професійного розвитку, але й для забезпечення систем життєдіяльності. Однією з найважливіших проблем розвитку людства, в якій наукові дослідження мало в чому просунулися, є проблема дослідження мозку людини. Це велика комплексна проблема, вирішувати її будуть спеціалісти не тільки з медицини, біології, психології, хімії, а також з соціології, економіки, філології тощо. Особлива увага щодо дослідження мозку людини прикута зі сторони менеджменту. Той факт, що менеджмент займається дослідженням мотивації людей, їх професійним інтелектуальним розвитком, моделями поведінки людей у різних соціально-економічних обставинах розвитку організації та суспільства, мотиваційними моделями професійної конкурентоздатності людей, визначає пріоритетну актуальність дослідження інтелектуальної складової

сучасної управлінської діяльності, а це напряду пов'язано з дослідженнями мозку людини. Розглянемо ключові характеристики інтелекту, пов'язуючи їх із дослідженнями видатних психологів ХХ століття (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Ключові характеристики інтелекту [складено автором на основі 344]

Зигмунд Фрейд (1856–1939 рр.) 1. Інтелект – один із робочих інструментів Его; інтелект – найважливіший, якщо не єдиний, інструмент, за допомогою якого свідомість зберігає контроль над своїми тілесними сторонами 2. Найбільш вільна людина використовує розум, коли це доцільно 3. Емоційне життя людини відкрите свідомому контролю 4. Розум – це здатність людини вирішувати свої життєві проблеми 5. Раціональне мислення ставить людей над тваринами
Карл Густав Юнг (1875–1961 рр.) 1. Інтелект відноситься до спрямованих і усвідомлених розумових процесів 2. Необхідно відокремити інтелект від інтуїції, яка помітно впливає на зміст свідомості 3. Інтелект відіграє важливу, але обмежену роль у функціонуванні психіки 4. Виключно інтелектуальне розуміння не може бути повним 5. Найкращим чином інтелект працює в поєднанні з інтуїцією та почуттям
Альфред Адлер (1870–1937 рр.) 1. Необхідно відрізнити розум від інтелекту 2. Люди, які не роблять нічого корисного для суспільства (невротики, злочинці та ін.), часто володіють великим інтелектом. Цей вид інтелекту називається «особистим інтелектом», або мисленням, обмеженим індивідуальною метою особистої переваги, а не суспільно корисними міркуваннями 3. Розум – це вид інтелекту, який містить у собі соціальний інтерес і який діє на загальне благо. Розум відповідає здоровому глузду, який визначається основними культурними відносинами та цінностями
Ерік Еріксон (1902–1994 рр.) 1. Інтелект є основним елементом психологічних процесів. 2. Вирішальна роль інтелектуальних здібностей у формуванні почуття впевненості в період вирішення завдань розвитку технологічного суспільства, формування почуття ідентичності, вибору сфери професійної діяльності та пошуку свого місця та ролі в суспільстві
Карл Роджерс (1902–1995 рр.) 1. Інтелект – це інструмент, який людина може ефективно використовувати для процесу інтегрування власного досвіду. 2. Скептичне ставлення до освітніх систем, які переоцінюють інтелектуальні здібності та недооцінюють емоційні аспекти функціонування особистості 3. Тренінг після закінчення навчання є занадто агресивним, принижує гідність і веде до депресії 4. Необхідність постійно виконувати нецікаву рутинну роботу й залежати від цих об'єктивних обставин пригнічує і загальмовує прояв продуктивних творчих

здібностей

5. Якщо інтелект, як і будь-які інші, що вільно проявляються в людині функції, веде її до більш правильного сприйняття, то будь-який примус і обмеження інтелекту не обов'язково принесе користь
6. Людям краще вирішувати самим, що їм необхідно зробити для себе, користуючись при цьому підтримкою оточуючих, а не робити те, що вирішили за них інші
7. Традиціоналізм і самовдоволення членів університетських кафедр навряд чи можуть задіяти розвиток особистості студента.

Абрахам Маслоу (1908–1970 рр.)

1. Необхідність холистичного мислення, яке має справу з системою зв'язку, не пропонує розглядати всі явища окремо
2. Індивіди, які відчувають вершинні переживання, часто свідчать, що бачили одночасно минуле, сьогодення й майбутнє, життя та смерть як єдиний процес, а добро та зло – як частини одного цілого
3. Приклади холистичного мислення можна виявити в творчих особистостях, які здатні порвати з минулим і поглянути далі загальноприйнятих позицій в осмисленні нових можливостей. Таке мислення вимагає свободи, відкритості новому й здібності не боятися змін і невизначеності. Тут невизначеність приносить людям радість можливості вирішити творчу задачу самоактуалізації
4. Творчі люди концентрують зусилля навколо проблеми, а не навколо коштів для її вирішення. Основна увага приділяється проблемі та поставленій меті, а також тому, які якості й зусилля потрібні для її досягнення
5. Індивіди, які зосереджують увагу майже виключно на засобах досягнення мети, часто так стурбовані дрібними технічними подробицями та методами, що звичайнісінька, проста робота потопає в них у величезній кількості деталей.

Курт Цадек Левін (1890–1947 рр.)

1. Інтелект – це розумові операції та процес вирішення проблеми. Рішення проблем є традиційною сферою, що відноситься до інтелекту
2. Процес рішення проблем визначається в термінах локомоцій. Локомоції – це ключове поняття, що використовується для опису змін у життєвому просторі. Також це дія, яка може здійснюватися як у реальній, так і в ірреальній сферах
3. Процес мислення, як і будь-який інший психічний процес, спрямований на відновлення рівноваги, зняття виниклого з порушенням рівноваги напруги
4. Людина, що зіткнулася з завданням вирішення проблеми, стає напруженою в одній із систем. Для редукування напруги людина використовує процес мислення, який триває до досягнення задовільного результату, йу цей час людина повертається до стану рівноваги

Таким чином, можна припустити, що інтелектуальні можливості людей стають об'єктом не тільки наукового дослідження з боку менеджменту, але й спонукають менеджмент активно досліджувати процеси розроблення ефективних механізмів практичного застосування інтелекту. Досліджувати та практично використовувати інтелект людей неможливо без створення інтелектуальних управлінських систем професійної співпраці робочих груп і колективів.

Основою такої діяльності менеджменту є не складні математичні моделі, розібратися в яких може тільки той, хто їх створив, а зрозумілі механізми мотивації інтелектуальної групи працівників, які мають необхідні ресурси, розділяють поставлені цілі, мають автономію, використовують системи лідерства та механізми ефективного досягнення поставлених завдань. Зрозуміло, що в інтелектуальних колективах нічого робити неінтелектуальному керівнику. Керівництво стає стороннім елементом в організації, якщо його професійні та інтелектуальні здібності не відповідають очікуванням персоналу організації. Більше того, таке керівництво гальмує розвиток організації, що неприпустимо за жодних умов. Такий менеджмент необхідно терміново замінити, створивши прозорий механізм формування нового професійного керівництва.

Системи інтелектуального навчання менеджерів. Процес інтелектуального професійного навчання управлінських кадрів потребує реалізації трьох основних умов, які визначають, власне, різницю між дійсно професійним навчанням і просто інформаційним вивченням, образно кажучи, «хмар, які ніколи не давали дощу».

Перша умова. Досить часто мова йде про необхідність практичної підготовки управлінських кадрів, що це єдина можливість підготувати дієздатних менеджерів. Далі, що емпірична (практична) підготовка та наявність практичного досвіду створюють основу ефективної роботи управління. А все інше – це ті ж самі «хмари без дощу». Погодитися з такою позицією досить важко, хоча вона дійсно підкуповує своєю прямою з поправкою на життєвий досвід. Але необхідно цю ситуацію розглянути по-іншому. Почуття пропорції, почуття міри – це той безцінний досвід професійного менеджера, який створює правильні рішення та формує ефективне розуміння управлінського процесу. Емпіричні знання в менеджменті необхідні, але вони не є достатніми для ведення ефективної управлінської діяльності, вони можуть бути досить архаїчними й не мати сучасної професійної начинки. Також треба зазначити, що життєва практична мудрість керівника – це зовсім не інтелектуальна професійна компетентність сучасного менеджера.

Друга умова. Сучасна управлінська діяльність потребує професійної підготовки з використанням інноваційної методики навчання, яка базується на структурованому системному дослідженні управлінського процесу. Це означає, що професійна управлінська підготовка повинна акцентувати увагу на певній специфіці управлінського процесу в залежності від цілей і мотивів цієї підготовки, а також враховувати конкретні потреби в підвищенні професійної компетенції для зайняття майбутньої управлінської посади. Тому необхідні правильні професійні методики навчання, які реалізуються досвідченими менеджмент-тренерами. В системі професійного навчання менеджерів структурування має на увазі, також, використання методології трьох рівнів базової підготовки, яка реалізується протягом всієї кар'єри менеджера. Важливо завжди пам'ятати, що існують певні умови розвитку процесу професійного навчання менеджерів, які доводять необхідні аргументи до системного бачення процесу, а саме «якість тих, що навчається – правильно обрані технології навчання – якісний склад викладачів і тренерів». Тут усе має стратегічну цінність, усі компоненти системно пов'язані між собою й разом створюють основу для отримання ефекту організаційної синергії.

Третя умова. Якщо говорити про професійні управлінські знання, які постійно створюють і позитивно розвивають соціально-економічні процеси суспільства, отримання яких постійно мотивується суспільством для подальшого професійного розвитку системи менеджменту, а учасники процесу професіоналізації менеджменту мають високий моральний і матеріальний статус у суспільстві, то такі знання потрібні тільки в стабільному суспільстві, яке дійсно працює над створенням стійкого механізму економічного зростання. Професійні знання повинні мати доказову базу й тому є жорсткою системою відбору дійсних професіоналів і їх подальшої комплексної мотивації. Треба зазначити, що досить часто професійні знання підміняють професійною інформацією, яка носить фрагментарний характер і є більш гнучкою системою. Велика доблесть сьогодні вільно

плавати в потоках інформації, але це є хибним шляхом у процесі професіоналізації управлінської діяльності.

Освітнє середовище суспільства. Педагогіка, яка базується на правах особистості, залишилась у минулому. Найвірогідніше, ми маємо справу з підготовкою *індивідууму*, який у подальшому при можливості може стати *особистістю*. В ефективній системі навчання дуже важливі, власне, три ролі: педагогічний терапевт, який діагностує та вивчає стан учня – вчитель, який здійснює навчання та розробляє нові методики – сам учень, який після діагностики стану доводиться до необхідного стартового рівня. Без ефективної реалізації цього механізму взаємодії учасників освітнього процесу немає сенсу говорити про позитивний кінцевий результат.

Крім того, необхідно враховувати структурний поділ освітнього середовища суспільства, який точніше визначає формат і територію професійних освітніх програм. Так, є багато людей у суспільстві, в яких є тільки *точка зору* на більшість відомих проблем. Ця частина суспільства має досить поверхневий погляд на велику кількість розрізнених проблем, майже ніколи ці проблемив професійному контексті не вивчала, але з найрізноманітніших мотивів постійно чи фрагментарно висловлює свою точку зору. Ця частина людей наймасовіша й системно не відслідковує зміну однієї точки зору на іншу.

Друга група людей формує, в результаті первинного професійного навчання, свою *професійну думку* про проблеми розвитку різних сфер суспільства й має, в основному, фрагментарне інформаційне наповнення для представлення своєї думки іншим членам професійного товариства, або всім, хто бажає цю думку слухати. В основі своєї формування професійної думки відбувається під час навчання в університетах.

Третя група людей є найменшою за розмірами, але найбільш дієвою та впливовою. В рамках цієї групи формуються *позиція та принципи* про характер і можливості вирішення тих чи інших проблем розвитку суспільства. Ця група має найвищий рівень професійної підготовки, вміє стратегічно мислити й діяти, розуміє та практично

володіє професійними навичками та компетенціями управлінського процесу, має лідерські якості, володіє моральними і професійними якостями щодо взаємодії з іншими групами людей, а також має професійні здібності до комунікації з представниками своєї групи. Культура, совість, честь, самопожертва, самодисципліна, чесність, патріотизм для цієї групи людей є основою їх позиції та принципів. Це люди, які дійсно створюють елітну частину суспільства, вони не просто домінують у суспільному житті, а відповідають своєю позицією та практичною діяльністю на головні виклики й ризики суспільства. Саме в цій групі знаходяться визначні діячі державної політики, бізнесу, культури, армії, різних професійних асоціацій. Саме тут знаходиться територія сучасного професійного менеджменту. Отже ця важлива елітна група може мати назву *«персоналітет»*.

Усі визначені нами три групи мають своє об'єктивне значення для розвитку суспільства. Але ідеального суспільства немає, й досягти його досить важко. В суспільстві, де виникають складні протиріччя між представниками різних груп, де порушені об'єктивні процеси формування груп і їх впливу на соціально-економічний розвиток суспільства, де існує несправедлива система розподілу матеріальних і фінансових благ, де професійні та людські якості, особливо групи *«персоналітет»*, не мають ніякого значення для здійснення державної політики, розвитку науки, освіти та бізнесу, тоді виникають проблеми, які можуть зруйнувати державу, принести в суспільство ворожнечу та страх, відібрати в суспільства право на розвиток, благополуччя та достойне місце серед держав цивілізованого світу. Це саме той виклик, який професійний менеджмент вищого інноваційного гатунку не повинен допускати ніколи в розвитку суспільства в XXI столітті.

5.3. 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 порівнянні з менеджментом бізнес-організацій. Велика кількість суворих процедур, приписів, положень і рекомендацій, яким повинен слідувати державний управлінець, вносять багато коректив в операційну роботу [42, с. 95–102]. 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 ВНЗ 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 (розділ 2.3) 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 (розділ 3.1.) 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 запустити 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. 5.4). 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. 5.4. Модель державного управління процесом професіоналізації управлінської діяльності (складена автором)

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 управлінням 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 першої 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 можливості 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 ієрархічної піраміди управління організації (вищим, середнім

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 якості 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. 5.5).

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 прогнозаційною, 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. 5.5. Механізм впровадження професіоналізації управлінської діяльності в Україні (складений автором)

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 занадто часто «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

запустити механізми взаємодії науки, аналітики й практики та поступово рухатись у бік системно-інтегральних стадій цієї взаємодії, коли учасники формують і досягають своїх 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 до розділу 5

1. 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.

2. Обґрунтовується роль управлінської науки в розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності та визначений її вплив у системі формування університетів третього покоління. Встановлені основні процеси, які дозволяють визначати необхідність управлінського супроводу для досягнення більшої результативності. Визначені основні тенденції розвитку управлінської діяльності та встановлені базові напрямки наукових управлінських досліджень щодо посилення процесів професіоналізації сучасної системи менеджменту.

3. 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 сформувати 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 визначають роль управлінської еліти в повноцінному та цивілізованому розвитку сучасного суспільства.

ВИСНОВКИ

У науковій монографії здійснене теоретичне узагальнення та запропоноване вирішення важливої науково-прикладної проблеми, що полягає в розробленні концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних положень і практичних рекомендацій щодо забезпечення системи розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності (ПУД) в Україні. Отримані наукові результати сприятимуть формуванню та ефективній реалізації професійної системи менеджменту та розвитку процесу професіоналізації менеджменту з метою побудови в Україні механізму стійкого соціально-економічного зростання.

За результатами проведеного дослідження сформульовані такі висновки та рекомендації:

1. Визначено, що процеси ПУД можуть ефективно розвиватися на основі чіткого розуміння концептуальних положень професійної системи менеджменту. Основні положення професійної системи менеджменту та їх інноваційний розвиток наповнюють конкретним змістом управлінську діяльність і визначають системні дії всіх учасників процесу професіоналізації менеджменту. Оцінка ПУД із методологічного погляду передбачає оцінку компонентів управлінського процесу, дослідження розвитку базових елементів системи менеджменту (функцій, методів і структур), а також сполучних процесів (комунікацій, персонал-технологій, механізмів прийняття управлінських рішень), які забезпечують процеси системності управлінської діяльності. Для розуміння конкретних дій у процесі ПУД необхідно поглиблено розглянути історико-управлінські проблеми формування сучасної системи менеджменту. Розвиток концептуальних положень системи менеджменту створює професійний контекст подальшого розвитку управлінської діяльності.

2. Розвиток ПУД вимагає чітких визначень і системної оцінки процесу. Насамперед, процес ПУД має три якісно різних рівні: первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання,

професійно-іміджева управлінська підготовка середньої та вищої ланок управлінського персоналу. Першому рівню притаманні певні особливості розвитку, він реалізується відповідно до результатів освітньої діяльності ВНЗ. Другий рівень процесу професіоналізації управлінської діяльності визначає особливості та чіткі форми управлінської підготовки для зайняття управлінської посади протягом короткого періоду (1–3 місяці). Третій рівень процесу професіоналізації менеджменту передбачає підготовку менеджерів середньої та вищої ланок. Характерною особливістю такого професійного навчання є система інноваційної підготовки для отримання якісно вищої управлінської компетенції та професійної культури. Другий і третій рівні професіоналізації управлінської діяльності практично в Україні відсутні, їх необхідно створювати, й на законодавчому рівні зокрема.

3. У монографічному дослідженні запропоноване обґрунтування системних категорій і понять процесу професіоналізації управлінської діяльності, які раніше не розглядалися в науковій літературі. Особливості даного процесу пов'язані з розглядом таких нових понять, як «системні обмеження управлінських досліджень», «точки критичної активності менеджменту», «процес взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту», «системно-інтегральні стадії взаємодії», «система показників ПУД», «процеси біфуркації в розвитку системи менеджменту», «повнота інноваційного циклу», «дифузія результату інноваційного циклу», «рівні процесу ПУД», «первинна управлінська освіта», «адаптаційне професійне навчання управлінських кадрів». При розгляді й дослідженні процесу професіоналізації менеджменту в обіг введені наступні нові категорії, які уточнюють процеси розвитку управлінських досліджень: управлінська домінанта, інтегральне лідерство, дифузія інноваційного впровадження, професійний контекст, структурно-функціональний людський капітал, біфуркація управлінських з'єднань, інноваційна компетенція, формат поглибленої компетенції менеджменту.

4. Для ефективного розвитку процесів ПУД визначена домінанта процесу інноваційного розвитку, якою є професійний і активний

посередник між наукою та практикою менеджменту – це аналітичні та консалтингові організації нового інноваційного зразка. Відповідно розроблені технологія діяльності цих організацій і передумови їх ефективного впливу на процеси професіоналізації менеджменту. Важливою передумовою визначена необхідність постійного розвитку управлінської науки та системи споріднених із менеджментом наук. Аналітичні та консалтингові організації відіграють роль рушійної сили, забезпечуючи процес активних контактів і взаємодії науки й практики для переходу більш високої стадії з метою досягнення найбільшої ефективності діяльності.

5. Управлінський ресурс є найбільш дефіцитним у системі формування стійкого механізму економічного зростання. Фактор ефективного управлінського супроводу в досягненні повноти інноваційного циклу створює умови розвитку інноваційної економіки та відтворення основних її компонентів. У науковій роботі запропонований механізм повноти інноваційного циклу зі впровадженням і дифузією результату. Дуже важливим компонентом цього процесу є системні дії держави, практично необхідна зміна існуючої парадигми державного управління на нову, яка повинна бути спрямована на розвиток науки, освіти, системи професійного навчання та здоров'я нації. Необхідно змінити ставлення до процесу побудови стійкого механізму економічного зростання й більш активно залучати такі системні категорії, як довгостроковий горизонт дій, дистанція влади, соціокультурні показники розвитку, мотиваційні механізми економічного зростання, новий формат лідерства. В дослідженні пропонується низка системних дій щодо використання нової парадигми державного управління в професійному контексті управлінської діяльності.

6. Запропонований новий формат професійної підготовки управлінських кадрів забезпечить активізацію процесу ПУД. У дослідженні акцентована увага на другому та третьому рівнях підготовки управлінських кадрів, а також на системі освітньої підготовки у ВНЗ. Відповідно розроблені структурні компоненти та предметне наповнення системи навчання управлінських кадрів за

рівнями професіоналізації, запропоновані організаційні форми цієї діяльності. Зосереджена увага саме на методології ПУД, яка забезпечує системно-інтегральне бачення розвитку цього процесу. Без розвитку методології процесу неможливо будувати стратегію, без якої він припиняється. У монографічному дослідженні обґрунтована необхідність упровадження системно-інтегральної методології для практичного втілення процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

7. Однією з основних форм забезпечення якості процесів професіоналізації управлінської діяльності є створення корпоративних вищих шкіл менеджменту, які як юридично самостійні організації повинні розвивати свої напрямки діяльності. Корпоративність такої організації має на меті консолідацію експертного та бізнес-середовища через наглядову раду. На процес діяльності корпоративних вищих шкіл менеджменту має поширюватися системний контроль професійних асоціацій менеджменту як вітчизняних, так і зарубіжних. Другий і третій рівні професійного навчання управлінських кадрів мають бути підконтрольні корпоративній спільноті регіонального або національного рівня системи бізнес-середовища. За результатами дослідження сформований пакет документів запровадження проекту «Корпоративна вища школа менеджменту».

8. Запропоновані конкретні форми впровадження механізму ПУД передбачають наявність базових елементів механізму та системи першочергових дій із метою активізації процесу. Автором розроблені технології інноваційної підготовки управлінських кадрів, розвитку інтелектуалізації управлінської діяльності, моделювання рівнів професійної компетенції менеджерів. Впроваджені в навчальний процес підготовки менеджерів інформаційно-методичні пакети навчальних курсів, які розвивають систему професійних управлінських знань, компетенцій і професійної культури. Запропонована концепція проекту Закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів».

9. Розроблена методика оцінки професійної компетенції управлінських кадрів на основі інтегрального дослідження процесу

управлінської діяльності. Підхід до оцінки управлінської праці має бути безпосередньо пов'язаний із результативністю управлінської діяльності як соціально-значущого й позитивно-важливого результату будь-якої системи управління. Основою кількісної оцінки результативної діяльності менеджменту виступають чистий прибуток, його обсяг і дія механізму його розширеного відтворення. Базові варіанти розрахунку цього показника слугують основою для побудови системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Дослідження пропонує варіанти оцінки вкладу управлінського капіталу в загальні результати діяльності. Отже потрібно говорити про реалізацію системи «управлінський потенціал – управлінська компетенція – управлінський капітал», маючи на увазі, що ефективний управлінський капітал є кінцевим продуктом процесу професіоналізації менеджменту. Запропонована методика розрахунку показника потенціальної ефективності управлінського потенціалу (інтегральний індекс ПУД).

10. Автором запропоновані шляхи вдосконалення системи управління ВНЗ із підготовки фахівців із менеджменту (первинна управлінська освіта) та розвитку системи професійної підготовки управлінських кадрів. Розглянуті процеси структурної модернізації вищих навчальних закладів із позицій динаміки попиту ринку праці на освітня послуги, а також наведена розгорнута концептуальна операційна характеристика процесу формування та впровадження навчальних програм інноваційного зразка. Обґрунтовані пропозиції з удосконалення мотиваційних механізмів усіх учасників освітнього процесу з підготовки управлінських кадрів у системі ВНЗ.

11. Висвітлена роль управлінського консалтингу нового інноваційного зразка в розвитку процесу ПУД. Консалтинг нового інноваційного зразка – це управлінський консалтинг, який концентрує зусилля спеціалістів і експертів різних професійних напрямків. Різновид функціонального консалтингу на первинних стадіях розвитку буде існувати, але з часом настає практичне розуміння його обмеженості у вирішенні складних проблем соціально-економічного розвитку. Однак управлінський консалтинг нового зразка не в змозі розвиватися без прогресу в управлінській науці та її основного

продукту – управлінських інновацій, особливо фундаментального характеру. В дослідженні запропоновані шляхи ефективного розвитку вказаних процесів.

12. Розроблений концепт технології пришвидшеної підготовки управлінських кадрів для наукомістких підприємств і доведено, що така підготовка управлінського персоналу не має негативної характеристики. Для того, щоб вона була якісною та ефективною, необхідно врахувати низку професійних обмежень. Насамперед, важливою передумовою є якісний склад управлінців, які будуть навчатися. Серед важливих якостей виділені готовність до швидкого навчання, особистий інтелектуальний потенціал, достатня мотивація до навчання, професійний досвід і довіра до змісту навчання. З іншого боку, потрібна висока якість викладачів (тренерів), які обов'язково повинні бути високопрофесійними фахівцями в своїй сфері діяльності. Така форма навчання характерна для наукомістких організацій, які володіють інтелектуальним капіталом високого рівня й потребують для свого розвитку активної динаміки професійного та інтелектуального розвитку спеціалістів і управлінського персоналу. Розвиток таких організацій є першочерговим пріоритетом системи державного управління. В дослідженні наводяться приклади технологій такого зразка та форми їх практичного впровадження.

Практичне значення дослідження визначається можливістю застосування місцевими, регіональними та центральними органами державної влади розробленої в монографії методології професіоналізації управлінської діяльності та розумінні її значення для соціально-економічного розвитку України.

ПІСЛЯМОВА

Розуміння, як написати книгу, приходиться часто тоді, коли вже вона написана. Щодо наукової книги така ситуація недоречна, оскільки процес наукового пізнання різноманітних проблем є довготривалий і створює стійке бажання щось зробити краще й краще. Тому з'явилась думка про те, щов книгу важливо включити післямову з роздумів, які в тій чи іншій мірі концентрують основні завдання поточного та стратегічного плану дій щодо розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Крім того, в ході співпраці з рецензентами та першими читачами деяких розділів книги виникли питання, які необхідно пояснити. Також необхідно зауважити, щопроцеси професіоналізації управлінської діяльності в Україні, які так необхідні українському суспільству, проявляють деякі нові позиції щодо характеру розвитку управлінської науки. Так, введено нову класифікацію наукових галузей по захисту дисертацій, де пропонується проведення досліджень саме з менеджменту (спеціальність – 073 «менеджмент», галузь знань – 07 «управління та адміністрування»). Правда, ці дослідження знаходяться все-таки в лоні економічної науки, але проглядаються деякі претензії на створення управлінської науково-дослідної бази. Зрозуміти що це так, стане можливо, напевно, через деякий час, коли появлятимуться перші дисертаційні роботи й відгуки експертів на них. ВНЗ в 2016 році отримали ліцензії для здійснення підготовки аспірантів із менеджменту на основі нових критеріїв кадрового забезпечення, а також у системі призначення наукових керівників дисертаційних досліджень саме з напрямку «менеджмент». Усе це в результаті стало основним мотивом для визначення наступних базових характеристик процесу професіоналізації менеджменту.

1. Необхідно й далі вивчати історичні умови формування та розвитку сучасної системи менеджменту. Саме історико-управлінські дослідження дають можливість зрозуміти культурні коди розвитку економіки та менеджменту, які прямо впливають на вибір механізмів соціально-економічного реформування суспільства. Культура

суспільства визначає основні пріоритети економічного розвитку та сталого зростання, але механізми досягнення поставлених цілей розробляє та практично реалізує саме професійний менеджмент. Активізація діяльності в системі «культура – менеджмент – економіка» створює необхідний базовий потенціал для інноваційного розвитку та подальшого формування інклюзивних інститутів сучасного українського суспільства. Важливо зрозуміти, що не запускаються процеси модернізації економіки тільки від темпів економічного росту, також немає причинно-наслідкового зв'язку між демократією та економічним зростанням. Справа не стільки в економічному та політичному процесі, а скоріше всього в розвитку культури. Культурна компонента є визначальною в системі формування стійкого механізму соціально-економічного зростання суспільства. Це необхідно визнати дослідникам і практикам економіки й менеджменту. Культура є довгостроковим трендом економічного розвитку сучасного суспільства.

2. Дискусійним стало питання щодо проведеного анкетування, а точніше – вибору об'єктів анкетування. Тут розглядалися дві позиції.

Перша. Чому порівняльний аналіз управлінських компетенцій необхідно робити між випускниками спеціальності менеджмент і викладачами, які їх на протязі періоду дії програми навчали.

Друга. Який сенс порівнювати розвиток управлінських компетенцій підприємств різних галузей діяльності (в нашому випадку – електротехнічної та аграрної).

Виходячи з концепції професійної системи менеджменту, яка є базовою в розумінні процесів професіоналізації менеджменту та розвитку управлінської діяльності взагалі, дамо наші пояснення.

Перше. Якість університетського навчання визначається, в першу чергу, фундаментальною професійною підготовкою студентів, яка дає можливість знати про практичні проблеми набагато більше, ніж необхідно для їх вирішення. Таким чином створюються умови й реалізується підхід альтернативного вирішення професійних проблем діяльності. Це є необхідним елементом результативності прийняття управлінських рішень, коли обирається найкраще рішення

з визначених управлінською командою альтернатив. Якість підготовки студента прямо залежить від якості професійних знань і компетенцій викладачів університетів. Фундаментом професійної підготовки студента є кореляція його знань зі знаннями викладачів. Оцінка викладачами знань студентів – це перевірка, наскільки вони відповідають концептуально, методологічно й змістовно тому, що викладав у певному навчальному курсі викладач. У деяких університетах Канади оцінки студентам виставляються в процентах, тобто як його відповідь на екзамені відповідає змісту лекційного курсу викладача. Але тут виникає дуже важливе завдання – викладач пропонує на лекціях результати своїх наукових досліджень, які пройшли певну експертну оцінку й дійсно відповідають світовому рівню дослідження певної проблематики. Сьогодні активна науково-дослідна діяльність викладача є основою його якісної та результативної навчально-методичної роботи. Зрозуміло, що в цьому випадку ідеальних рішень не існує, але «ключові гравці» на полі розвитку університетів третього покоління повинні бути зірками найвищої проби. Тому в нашому вибіркового анкетуванні важливо було побачити розбіжності в сприйнятті управлінських компетенцій студентами-випускниками та їх викладачами.

Друге. Сучасний менеджмент є індіферентним (байдужим) до галузевого поділу економіки й він на пріоритетній основі проявляється через функції менеджменту. Це не означає, що технологічне середовище не має значення для менеджменту організацій його професійній діяльності, а це означає, що технологічну специфіку менеджменту необхідно знати, але вона не є пріоритетною в сучасній управлінській діяльності. Особливо це важливо розуміти для тих випадків, коли управлінська діяльність активно підміняється інженерною або технологічною роботою менеджменту організацій. Виходячи з цього концепту менеджменту, наше анкетування було свідомо направлено на організації з різних галузевих сфер діяльності, щовизначало для нас чистоту дослідження з позицій саме професійних компетенцій управлінського персоналу. Організації, в яких проводилось вибіркоче анкетування, є лідерами в своїх напрямках

діяльності, що доказує певну ефективність їх менеджменту, але також проведене анкетування виявило значні недоліки підготовки управлінських кадрів щодо знань управлінського процесу й повного розуміння структури та якостей запропонованого переліку управлінських компетенцій.

3. Викликало дискусію також питання формування й розвитку управлінського капіталу, особливо активно велась дискусія щодо використання терміна «конкурентоспроможний управлінський капітал». Насамперед, необхідно сказати, що використання терміна «управлінський капітал» у дослідженнях професійної системи менеджменту є досить рідким явищем саме тому, що важко визначити чіткі критерії ефективності та необхідної результативності управлінської діяльності. Зрозуміло, що певний вихід із цієї непростой ситуації дають економічні показники управлінської праці, але вони, хоча й є базовими в системно-організаційній діяльності, не дають повного розуміння саме результативності системи менеджменту. Управлінський капітал – це результативна концентрація в точках критичної активності менеджменту професійних управлінських знань, умінь, досвіду, культури та інтелекту для досягнення необхідного позитивного результату діяльності. Управлінський капітал повинен забезпечувати глобальну конкурентоспроможність системи менеджменту. Менеджмент організації, який форматується як управлінський капітал, може мати різну результативність необхідну та, в певному сенсі, достатню для конкретної організації, але це ще не буде конкурентоспроможний управлінський капітал, який проявляється при певних критеріях конкурентоспроможності на глобальному рівні розвитку соціально-економічної системи суспільства. При цьому є сенс доводити, що менеджмент є макроекономічною й сьогодні вже глобальною сферою професійної діяльності. Дослідження управлінської парадигми ХХІ століття повинні враховувати дані обставини розвитку професійної системи менеджменту.

4. Предметом дискусії також стало питання про роль управлінського консалтингу в розвитку інноваційних технологій менеджменту, які направлені на активізацію організаційно-

економічних зрушень і переходу з однієї стадії процесу взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту до наступної. Пропонувалась думка, що роль управлінського консалтингу є перебільшеною в системі інноваційного розвитку управлінської діяльності.

Тут також важливо відзначити, що існуючий досвід розвитку консалтингового бізнесу взагалі є перманентним із використанням спеціалізованих технологій із різних сфер діяльності. В таких умовах неможливо «лікувати» організацію комплексно та системно. Необхідно використовувати підхід, який характеризується професійною роботою управлінської команди, яка, в свою чергу, має системні фактори функціонального підбору необхідних фахівців. Ключову роль відіграє менеджмент, який робить створену управлінську команду конкурентоспроможною. Ефективною сучасна консалтингова діяльність може бути, якщо вона керована професійним менеджментом і направлена на створення організацій нового покоління саме управлінського консалтингу. Системну діяльність економічних організацій забезпечує професійний менеджмент, і тільки він може інноваційно змінювати та ефективно будувати нову архітектуру цієї системи. Тому управлінський консалтинг розглядається нами як домінанта в активізації інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.

5. Зрозуміло, що деякі положення нашого дослідження потребують подальшого розгляду в системі взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту. Наша гіпотеза щодо процесів розвитку професійної системи менеджменту потребує також більше доказового матеріалу, який ми плануємо показати науковому співтовариству в наступних дослідженнях. Насамперед, це детальний розгляд стадій взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту, особливо в перехідних зонах біфуркації. Важливо звернути увагу в процесі дослідження концепції пріоритетів інноваційного розвитку професійної системи менеджменту на генезис інтегрального менеджменту, який виступає базовою складовою інноваційної економіки та економіки знань. Виникає багато проблем щодо реалізації запропонованої моделі

професіоналізації управлінської діяльності в Україні, особливо в системі постдипломного професійного навчання управлінських кадрів. Створення інклюзивних інститутів, формуючих і розвиваючих процеси професіоналізації управлінської діяльності, є необхідним фактором подальшого соціально-економічного розвитку українського суспільства. Управлінський ресурс продовжує бути найбільш дефіцитним ресурсом, але саме його професійні властивості, інноваційна компетентність і позитивна результативність дають надію на історичний шанс розвитку країни в ХХІ столітті. Час нас дійсно не чекає, використаний ресурс часу не відновлюється, але час соціальної пам'яті безмежний, і бажано наповнювати його позитивними фактами цивілізаційного розвитку суспільства та діяльності людей, особливо управлінської еліти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента».)
2. Абрамов Р. Н. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии. М.: Ком Книга, 2005. -280 с.
3. АбрашOFF М. Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США / Перев. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
4. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
5. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.: ил. («Серия теория и практика менеджмента»).
6. Аксельрод А. Наполеон. Законы лидерства / Алан Аксельрод; [пер. с англ. Е Деревянко]. – Москва : Эксмо, 2014. – 256 с. – (Великие лидеры).
7. Аксельрод А. Уинстон Черчилль. Законы лидерства / Алан Аксельрод; [пер. с англ. Е Деревянко]. – М. : Эксмо, 2014. – 272 с. – (Великие лидеры).
8. Аніловська Г. Я., Марушко Н.С., Томаневич Л.М. Університетська освіта: Навч. посібник / Львів: «Магнолія-2006». – 376 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия « Теория и практика менеджмента»).
10. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.: ил. – («Серия Теория менеджмента»).
11. Армстронг М. менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с. – (Европейский менеджмент).
12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С. М. Мордовина. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
13. Армстронг М., Бэрн А. Performance Management. Управление эффективностью работы, 2-е изд. Пер. с англ. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
14. 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.
15. Аузан, А. Экономика всего. Как институты определяют вашу жизнь / Александр Аузан. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 160 с.
16. Бадрак В. В. Стратегия выдающихся личностей (учебник для каждого) / В. В. Бадрак; худож.-оформитель П. С. Рыженко. – Харьков: Фолио, 2011. – 380 с.
17. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: Навчальний посібник. – К.: Заповіт, 1996. – 240 с.
18. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – XXXII + 333 с. (Серия: «Актуальная классика менеджмента»).
19. Батырев М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / Максим Батырев. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
20. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями. / Пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронов. – BestBusinessBooks, 2010. – 419 с.
21. Беккер Б., Хьюзlid М., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.: ил. – Парал. тит. англ.
22. Бердяев Н. А. Самопознание (Опыт философской автобиографии) / Составл., предисл., подготовка текстов, комментарии и указ. имен А. В. Вадимова. – Москва «КНИГА». – 1991. – 445 с.
23. Бердяев Н. А. Субъективизм и индивидуализм в общественной философии. Критический этюд о Н. К. Михайловском / Николай

- Александрович Бердяев; вступ. стаття, сост. и комментарии В. В. Сапов. – М.: Астрель, 2008 – 1008 с.
24. Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. – СПб.: Питер, 2011. – 208 с.
 25. Бир С. Кибернетика и менеджмент: пер. с англ. / Под ред. А. Б. Челюсткина; Предисл. Л. Н. Отоцкого. Изд. 4-е. – М.: КомКнига, 2011. – 280 с.
 26. Бир С. Мозг фирмы: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
 27. Бир С. Наука управления: Пер. с англ. / Предисл. С. В. Емельянова. Изд. 3-е. – М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 112 с.
 28. Бізнес-освіта як бізнес: якість послуг і соціальна відповідальність. Матеріали П'ятої щорічної міжнародної конференції «Розбудова менеджмент-освіти в Україні» (м. Харків, Україна, 13-15 листопада 2003 р.). – К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2003. – 328 с.
 29. Бирман Л.А. Управленческое решение: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 208 с.
 30. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. – 368 с.
 31. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1. / Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. / Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
 32. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 2. / Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. / Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. – М.: Экономика, 1989. – 351 с.
 33. Бойетт Джозеф Г., Бойет Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2001. – 416 с.
 34. Болховер Д., Брэди К. Футбол как модель бизнеса изнутри / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
 35. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
 36. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличенко «Основи», 2001. – 349 с.
 37. Булгаков С. Н. Философия хозяйства. – М.: Наука, 1990. – 412 с.
 38. Бушуев В. В., Голубев В. С., Орлов И. Б. Введение в системную теорию капитала. – М.: ЛЕНАНД, 2013. – 176 с.
 39. Бьюзен, Т., Гриффитс, К. Интеллект карты для бизнеса / Т. Бьюзен, К. Гриффитс ; пер. с англ. О. Г. Белошеев. – Минск : «Попурри», 2011. – 320 с.
 40. Валовий регіональний продукт за 2006–2013 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kr.ukrstat.gov.ua/rar/val_web2.pdf
 41. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие: Пер. с нем. яз. – М.: МАИК «Наука / Интерпериодика», 1999. – 280 с.
 42. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учебное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Издательская корпорация «Логос», 2000. – 200 с.
 43. Введение в психологию / Аткинсон Р. Л., Аткинсон Р. С., Смит Э. Е. и др.: под общ. ред. В. П. Зинченко, А. И. Назарова, Н. Ю. Спомиора. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2007. – 816 с.
 44. Винер Н. Человек управляющий. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с. – (Серия «Психология классика»).
 45. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 1998. – 288 с.
 46. Вієвська М. Г., Красовська Л. І., Шкіря Н. Л. Менеджмент вищої економічної освіти: навчально-методичний посібник. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 346 с.
 47. Влияние и сотрудничество, которые дают результат в бизнесе / [пер. с англ.: Рябинина Ю. В.]. – М.: Вершина, 2006. – 160 с.

48. Вступ до проектного аналізу : Конспект лекцій та практичні завдання : [навч. посібн.] / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, В. А. Карпов. – Одеса : Астропринт, 2001. – 120 с..).
49. Вульф М. Средневековая философия и цивилизация / Пер. с англ. О. Д. Сидоровой. – М.: ЗАО Ценрополиграф, 2014. – 253 с.
50. Вэттен Д., Камерон К. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание. / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672 с.
51. 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.
52. Гвишиани Д. М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Под редакцией Ю. С. Попкова, В. Н. Садовского, А. А. Соитова. М.: «Канон +» РООИ «Реабилитация», 2007. – 672 с.
53. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту і бізнесу: Курс лекцій: Навч. посібник. – К.: Вид-во Укр.-фін. ін-ту менедж. і бізнесу, 1999. – 111 с.
54. Гикзи Т., Отингер Б., Бассфорд К. (ред.) Стратегия управления по Клаузевицу / Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2002. – 218 с.
55. Гительман Л. Д., Исаев А. П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. – М.: Дело, 2004. – 360 с.
56. Глуценко В. В. Менеджмент: системные основы: - 2-е изд., доп и испр. – Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1998. – 224 с.
57. Гончаренко Н. В. Гений в искусстве и науке. – М.: Искусство, 1991. – 432 с.
58. Грачев М.В. Управление трудом. (Теория и практика капиталистического хозяйствования) / Отв. Ред. Н.А. Климов, М.: наука, 1990. – 136 с.
59. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
60. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект на работе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2010. – 476, [4] с.
61. Грачев С. В., Городнова Е. А. Исследовательские университеты: мировой опыт и приоритеты развития. – М.: ООО «Медицинское информационное агентство», 2009. – 160 с.
62. Гріффітс А., Уолл С. Економіка для бізнесу та менеджменту / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 944 с.
63. Гросс Г. Мужество и решительность менеджера. Мультипликаторы успеха и сила самостоятельно выстроить свою деловую и личную жизнь / Пер. с нем. Е. В. Гасс. – «Интерэксперт». – Москва, 2005. – 334 с.
64. Грузнов И. И. / Управление процессами исследования и разработки инноваций. – Одесса: Полиграф, 2007. – 434 с.
65. Грэхэм Л. Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России / Лорен Грэхэм; пер. с англ. Ю. Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
66. Гуриев С. Мифы экономики: Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики / С. Гуриев – 2-е изд. доп., переработ. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 296 с.
67. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
68. Давыденко, Л. Н. Институционализация рынка инновационных проектов / Л. Н. Давыденко. – Минск: ИВЦ Минфина, 2011. – 240 с.
69. Далай-лама XIV. Путь истинного лидера / Его Святейшество Далай-лама, Лоренс ван ден Майзенберг; пер. с англ. Натальи Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 256. С.
70. Данн В. Державна політика: вступ до аналізу / пер. з англ. Г. Є. Краснокутського; наук. ред. М. О. Баймуратов. – Одеса: АО БАХВА, 2005. – 504 с.

71. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя / Тимур Дергунов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 224 с.
72. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с.
73. Джей Р., Темплар Р. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Пер. с англ. – Альпина Бизнес Букс, 2004. – 678 с.
74. Джонсон М. Битва за персонал / Пер. с англ. под ред. Е. Борисовой – СПб.: Питер, 2004. – 304 с.
75. Джордж Р. Деловая этика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. – М.: ИГ «Прогресс»; ИД «РИПОЛ КЛАССИК», 2003. – 736 с.
76. Димитриева З. М. Школа менеджмента. Книга практикующего руководителя и бизнес-тренера. – СПб.: Речь, 2008. – 234 с.
77. Добров Г.М. Наука о науке – 3-е изд. доп. и перераб. / Отв. Ред. Н.В. Новиков. – Киев: Наук. думка, 1989. – 304 с.
78. Друкер, Питер, Ф. Бизнес и инновации: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
79. Друкер, Питер, Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 416 с.
80. Друкер, Питер, Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика.: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 992 с.
81. Друкер, Питер, Ф. О профессиональном менеджменте.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
82. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
83. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д., Вильямс», 2006. – 432 с.
84. Друкер, Питер, Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд.- М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
85. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
86. Економічна історія зарубіжних країн : [навч. посібн.] / М. О. Уперенко [голова] (та ін.). – Харків : Бурун Книга, 2009. – С. 501–518.
87. Економічна історія України : [навч. посібн.] / [Колектив авторів] Е. А. Кузнецов. – Харків : Одиссей, 2005. – 496 с. – С. 466–491
88. Енциклопедія інновацій / За ред. Романа Дяківа. – Міжнародна економічна фундація. – Київ, 2012. – 599 с.
89. Жариков Е. С., Золотов А. Б. Как приблизить час открытий?! Введение в психологию научного труда. – Из-во «Штиинца», 1990. – 333 с.
90. Захарченко В. И., Меркулов Н. Н., Ширяева Л. В. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: монография. – Одесса: «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.
91. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
92. Иголкина И. Н. Делегирование полномочий: инструкции и алгоритмы / Иголкина И. Н., Плигин А. А. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
93. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
94. Инновационное развитие экономики России: роль университетов: III международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет; 21-24 апреля 2010 г. Сборник статей: Том 1 / Под ред. В. П. Колесова, Л. А. Тутова. Рыбинск, ООО «Офис 2000», 2010. – 712 с.
95. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

96. Инновационный менеджмент: справ. пособие / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. Изд. 2-е, переработ. И доп. – М., ЦИСН, 1998. – 568 с.
97. Иноземцев В. Л. Пределы «догоняющего» развития / В. Л. Иноземцев. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2000. – 295 с.
98. Исаев А.П. Профессионализация управленческой деятельности в промышленности: теория, методология, реализация / А.П. Исаев. – Диссертация. д-ра эк. наук. – Уральский федеральный университет, Екатеринбург, 2011. – 396 с.
99. Исследование системы менеджмента [учебно-методическое пособие] / Э. А. Кузнецов, И. М. Ненно. – Одесса : Наука и техника, 2005. – 69 с.
100. 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. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 592 с.
101. Искусство администрирования: Практическое пособие / Под ред. Дебры Оллок / Пер. с англ. – Издательство «Финпресс», 1998. – 176 с.
102. Кавасаки, Г. Правила Кавасаки. Жесткое руководство для тех, кто хочет оставить конкурентов позади / Гай Кавасаки; пер. с англ. Павла Миронова. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 528 с.
103. Каммингс С. Реконструкция стратегии / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2010. – 560 с.
104. Канке В. А. Философия менеджмента: учебник / В. А. Канке. – М.: КНОРУС, 2010. – 392 с.
105. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
106. Кей М. Турбо-менеджмент: Эволюция, управление, поведение в неоднородной среде. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003. – 277 с.
107. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / Пер. с англ. – Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2008. – 416 с.
108. Кистень А. М., Москалев И. Е. Методы спецназа для руководителей: Практическое руководство по формированию эффективных команд на основе управленческой системы воинских подразделений специального назначения / А. М. Кистень, И. Е. Москалев – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 138 с.
109. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
110. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
111. Ковалев Г. Д. Инновационные коммуникации: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 288 с.
112. Кокурин Д. И. Инновационная экономика (управленческий и маркетинговый аспекты) / Д. И. Кокурин, В. С. Волков, Е. И. Сафиуллина, К. Н. Назин. – Москва: Экономика, 2011. – 532 с.
113. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... Издание четвертое, исправленное / Пер. с англ. Павла Павловского. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 303 с.
114. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Пер. с англ. Виталия Мишучкова. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 349 с.
115. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. Ст. О. С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
116. 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 / А. Е. Кононюк. – К.: Освіта України, 2011. – 140 с.

117. Конфисахор А. Г. Психология власти. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2004. – 235 с.
118. 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.
119. Корнаи Я. Размышления о капитализме / пер. с венг. О. Якименко; науч. ред. Д. Расков. – М.: Издательство Института Гайдара, 2012. – 352 с.
120. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
121. Коттер Джон П. Впереди перемен / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.
122. Кох Р. Менеджер 80/20: главный принцип высокоэффективных людей / Ричард Кох; [пер. с англ. Е Деревянко]. – М.: Эксмо, 2014. – 336 с.
123. Кочетков Г. Б., Супян В. Б. Корпорация: американская модель. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
124. Кредисов А. И. История учений менеджмента. – Киев: ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
125. Креймс Д. Думай как Друкер / Д. Креймс; пер. с англ. О. Г. Белошеев. – Минск.: «Попурри», 2009. – 384 с.
126. Креймс Дж. 7 уроков величайших менеджеров, или Что знают CEOs / Джеффри Креймс. – пер. с англ. В. Н. Егорова. – м.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
127. Кристенсен Клейтон М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор; Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
128. Кричевский М. Л. Интеллектуальные методы в менеджменте. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
129. Крот М. Менеджер как мотиватор. Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров / Майкл Крот; [пер. с англ.]. – Парал. тит. англ. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
130. Кузнецов Е. А. Концепція професійної системи менеджменту / Е. А. Кузнецов // Вісник аграрної науки Причорномор'я. Науковий журнал МДАА. – Миколаїв, 2001. – Вип. 2. – С. 40–43.
131. Кузнецов Е. А. Методологічні проблеми розвитку методів менеджменту / Е. А. Кузнецов // Аграрний вісник Причорномор'я. Збірник наукових праць. Економічні науки. – Одеса, 2002. – Вип. 16. – С. 73–77.
132. Кузнецов Е. А. Організаційно-економічні проблеми децентралізації управління (регіональний аспект) / Е. А. Кузнецов // Аграрний вісник Причорномор'я. Збірник наукових праць ОДСІ. – Одеса, 2001. – Вип. 6 (13). – С. 10–13.
133. Кузнецов Е. А. Проблеми організаційно-економічної динаміки менеджменту / Е. А. Кузнецов // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – Одеса, 1997. – № 2. – С. 113–120.
134. Кузнецов Е. А. Проблеми становлення професійної менеджмент освіти в Україні / Е. А. Кузнецов // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць ОДЕУ. – Одеса, 2000. – Вип. 6. – С. 253–257.
135. Кузнецов Е. А. Проблемы внедрения системы качественной оценки высшего образования на примере Эстонии : [Электронный ресурс] / Е. А. Кузнецов, В. И. Борщ // Економіка : реалії часу. – 2015. – № 2 (18). – С. 231–235. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/231-235.pdf>.
136. Кузнецов Е. А. Теорія управління в умовах трансформації економічних систем / Е. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2003. – Т. 1. – Вип. 1. – С. 9–26.
137. Кузнецов Э. А. Актуальные проблемы формирования системы менеджмента в Украине / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 1999. – Т. 2 – С. 5–18.
138. Кузнецов Э. А. Корпоративные системы как объект исследования управленческой науки / Э. А. Кузнецов // Вісник

- Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: 2001. – № 8 (42). – С. 28–34.
139. Кузнецов Э. А. Организационно-правовая классификация связанно-диверсифицированных корпоративных систем / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2001. – Т. 4 – С. 3–7.
 140. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала / Э. А. Кузнецов // Проблемы формирования рыночной экономики. Міжвід. наук. зб. Спец. Випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 556–560.
 141. Кузнецов Э. А. Эволюция маркетинга на отечественных предприятиях / Э. А. Кузнецов, В. И. Захарченко // Стратегічний маркетинг та інноваційний менеджмент : теорія та практика, проблеми підготовки фахівців. Маркетинг в Україні : Спец. випуск. – К., 2000. – № 4. – С. 65–67.
 142. Кузнецов Э. А. Инновационный университет: механизм технологического трансфера / Э. А. Кузнецов, И. М. Ненно / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] / под ред. Э. А. Кузнецова. – Харьков : Бурун Книга, 2011. – С. 340–349.
 143. Кузнецов Э. А. Аналитическая основа принятия управленческих решений : базовые принципы анализа / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції ; 28-29 березня 2008 р. – Одеса, 2008. – С. 63–65.
 144. Кузнецов Э. А. Введение в специальность менеджмент : [учебно-методическое пособие] / Э. А. Кузнецов. – Херсон : Гринь Д. С., 2012. – 80 с.
 145. Кузнецов Э. А. Доминантные процессы формирования современных корпоративных систем / Э. А. Кузнецов // Современные экономические проблемы реформирования хозяйственного механизма : Материалы международной экономической научно-практической конференции ; 27-28 сентября 2000 г. – Тирасполь : РИО ПГУ, 2001. – С. 73–79.
 146. Кузнецов Э. А. Инновационная динамика системы корпоративного менеджмента / Э. А. Кузнецов // Фирмы и рынки современной России : Вторые научные чтения памяти профессора Ю. В. Пашкуса ; 24-25 октября 1997 г. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1998. – С. 19–24.
 147. Кузнецов Э. А. Инновационная роль университета в системе развития лидерства и профессионализации управленческой деятельности в Украине : [моногр.] / Э. А. Кузнецов. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 106 с.
 148. Кузнецов Э. А. Инновационный менеджмент : [учебно-методическое пособие] / Э. А. Кузнецов. – Херсон : Гринь Д. С., 2013. – 50 с.
 149. Кузнецов Э. А. Инновационный менеджмент как объект исследования профессиональной системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Конкуренті стратегії : теорія, практика, перспективи. Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції ; 3-5 вересня 2006 р. – Одеса, 2006. – С. 47–48.
 150. Кузнецов Э. А. Инновационный механизм развития управленческого капитала / Э. А. Кузнецов // 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.
 151. Кузнецов Э. А. Интеллектуальный капитал как область исследования менеджмента / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали сьомої міжнародної науково-практичної конференції ; 30-31 березня 2012 р. – Одеса, 2012. – Т. 1. – С. 179–182.
 152. Кузнецов Э. А. Информационная система как основа обеспечения современного эффективного корпоративного управления /

- Э. А. Кузнецов, С. Г. Васильев // Экономика и управление. Научно-практический журнал. – Симферополь, 2007. – № 6. – С. 51–55.
153. Кузнецов Э. А. Исследование сущности деятельности по управлению экономической работой предприятия / Э. А. Кузнецов, А. И. Яковлев // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2006. – Т. 9. – Вип. 10. – С. 61–74.
154. Кузнецов Э. А. Историко-управленческие исследования в системе развития процесса профессионализации управленческой деятельности в Украине / Э. А. Кузнецов // Матеріали 66-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова ; 23-25 листопада 2011 р. – Одеса : «Астропринт», 2011. – С. 224–227.
155. Кузнецов Э. А. Историко-экономическая эвристика (теоретико-методологические проблемы) : [моногр.] / Н. А. Уперенко, Э. А. Кузнецов ; под ред. Н. А. Уперенко. – 2-е изд., доп. – Одесса : Наука и техника, 2011. – С. 103–118.
156. Кузнецов Э. А. Інноваційна роль університету в системі розвитку лідерства та професіоналізації управлінської діяльності в Україні / Э. А. Кузнецов // 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.
157. Кузнецов Э. А. К проблеме идентификации условия развития системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Економіко-правові проблеми становлення в Україні громадянського суспільства. Збірник науково-методичних праць. – Херсон, 2002. – С. 250–255.
158. Кузнецов Э. А. Классификация технологий менеджмента / Э. А. Кузнецов // Социальные технологии. Экономика и менеджмент : Материалы научной конференции «Вологдинские чтения». – Владивосток : ДВГТУ, 2000. – Т. 1. – С. 35–37.
159. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента : идентификация научных трактовок и практических подходов / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Т. 2. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – С. 176–202.
160. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента как условие экономического суверенитета государства / Э. А. Кузнецов // Конституційно-правовий вимір у розвитку правової системи України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції ; 25 жовтня 2013 р. – Одеса : «Астропринт», 2013. – С. 115–121.
161. Кузнецов Э. А. Концепция маркетинга банка (сущность, функции, фирменный стиль) / Э. А. Кузнецов // Культурно-історичні, соціальні та правові аспекти державотворення в Україні : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції ; 15-17 травня 1996 р. – Одеса : ОДУ, 1996. – Ч. I. – С. 108–113.
162. Кузнецов Э. А. Корпоративная природа менеджмента : эволюция и организационно-правовая динамика / Э. А. Кузнецов / 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.
163. 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.
164. Кузнецов Э. А. Менеджмент в системе совершенствования экономического образования в Украине / Э. А. Кузнецов // Вдосконалення економічної освіти в одеського державному університеті : Матеріали науково-методичної конференції професорсько-викладацького складу. – Одеса, 1997. – С. 9–12.
165. Кузнецов Э. А. Менеджмент II : [учебно-методическое пособие] / Э. А. Кузнецов. – Харьков : Бурун Книга, 2009. – 64 с.
166. Кузнецов Э. А. Менеджмент-образование в Украине : системный подход : [моногр.] / Э. А. Кузнецов, И. М. Ненно. – Одесса : Наука и техника, 2005. – С. 5–28.
167. Кузнецов Э. А. Методические и методологические основы исследования качественного состава управленческого потенциала

- предприятия : [Електронний ресурс] / Э. А. Кузнецов // Экономика: реалии часу : науч. журн. – 2015. – № 1 (17). – С. 272–276. – Режим доступа: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No4/84-88.pdf>.
168. Кузнецов Э. А. Методологические проблемы развития методов менеджмента / Э. А. Кузнецов // Материалы 63-й научной конференции профессорско-викладацкого состава экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова ; 17-20 листопада 2008 р. – Одеса : «Астропринт», 2008. – С. 201–204.
169. Кузнецов Э. А. Механизм инновационного цикла : концепция и критерии / Э. А. Кузнецов // Материалы 65-й научной конференции профессорско-викладацкого состава экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова ; 24-26 листопада 2010 р. – Одеса : «Астропринт», 2010. – С. 158–161.
170. Кузнецов Э. А. Некоторые методологические и междисциплинарные проблемы формирования конкурентоспособной системы менеджмента / Э. А. Кузнецов / Историк-экономист С. Я. Боровой и проблемы современной истории экономики : [моногр.] / под ред. М. И. Зверякова, Н. А. Уперенко. – Одесса : БАХВА, 2013. – С. 137–150.
171. Кузнецов Э. А. Некоторые особенности современной подготовки кадров менеджмента / Э. А. Кузнецов // Развитие методов управления та господарювання на транспорті. Збірник наукових праць. – Одеса, 2002. – Вип. 12. – С. 169–176.
172. Кузнецов Э. А. Некоторые проблемы корпоративной природы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Трансформація ринкових відносин в Україні : організаційно-правові та економічні проблеми : матеріали міжнародної науково-практичної конференції ; 15 травня 2003 р. – Одеса, 2003. – С. 178–180.
173. Кузнецов Э. А. О природе системности менеджмента в контексте формирования предпринимательской экономики / Э. А. Кузнецов // Право и экономика : актуальные проблемы науки и практики. Сборник научных статей; под ред. И. С. Канзафаровой. – Одесса : «Астропринт», 2008. – С. 306–341.
174. Кузнецов Э. А. Организационно-экономические проблемы мотивации управленческого персонала / Э. А. Кузнецов // Развитие методов управления та господарювання на транспорті. Збірник наукових праць. – Одесса, ОДМУ, 2000. – С. 67-79.
175. Кузнецов Э. А. Организационно-экономические проблемы формирования промышленно-финансовых групп в Украине / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2000. – Т. 3 – С. 3–12.
176. Кузнецов Э. А. Организационно-экономические процессы развития корпоративных отношений / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2009. – Т. 12. – Вип. 25. – Частина 2. – С. 3–8.
177. Кузнецов Э. А. Основные направления государственного воздействия на становление и развитие рынка венчурного капитала / Э. А. Кузнецов, Д. В. Бердников // Экономические инновации. Конкуренция и конкурентоспособность. Сборник научных работ. – Одесса : Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2003. – Вып. 16. – С. 98–104.
178. Кузнецов Э. А. Особенности процесса взаимодействия науки и практики менеджмента / Э. А. Кузнецов // Держава і право : проблеми становлення і стратегія розвитку. Збірка матеріалів Міжнародної конференції ; 15-16 травня, 2010 р. – Суми : Сумська філія ХНУВС, 2010. – С. 684–688.
179. Кузнецов Э. А. Показатели эффективности управленческой деятельности / Э. А. Кузнецов, В. И. Борщ // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали шостої міжнародної науково-практичної конференції ; 31 березня - 1 квітня 2011 р. – Одеса, 2011. – С. 110–113.
180. Кузнецов Э. А. Предпосылки формирования современной системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Социальные технологии. Экономика и менеджмент : Материалы научной конференции «Вологдинские чтения». – Владивосток : ДВГТУ, 2000. – Т. 2. – С. 11–13.

181. Кузнецов Э. А. Приоритеты современной подготовки управленческих кадров / Э. А. Кузнецов, А. С. Васильев // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2003. – Т. 6. – Вип. 7. – С. 10–16.
182. Кузнецов Э. А. Проблемы становления професійної менеджмент-освіти в Україні / Э. А. Кузнецов // Збірник наукових праць. Педагогічні науки. – Херсон : Олді-плюс, 2001. – С. 131–140.
183. Кузнецов Э. А. Проблемы профессионализации управленческой деятельности в Украине / Э. А. Кузнецов // Бизнес и политика : мифы и реальность. Материалы международной научно-практической конференции ; 28 января 2006 г. – Одесса : Издательство ХГЭУ, 2006. – С. 85–111.
184. Кузнецов Э. А. Проблемы профессиональной подготовки управленческих кадров в Украине / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції ; 30–31 березня 2007 р. – Одеса, 2007. – С. 58–59.
185. Кузнецов Э. А. Прогресс менеджмента через функциональную специализацию / Э. А. Кузнецов // Збірка матеріалів Міжнародної конференції ; 21–22 травня 2011 р. – Суми : Сумська філія ХНУВС, 2011. – С. 587–589.
186. Кузнецов Э. А. Профессионализация менеджмента как фактор формирования механизма устойчивого экономического развития в Украине / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : наук. праці / А. С. Василь'єв [голова] (та ін.). – Одеса : Наука і техніка, 2015. – Т. 2. – Вип. 1/3. – С. 64–69.
187. Кузнецов Э. А. Профессионализация управленческой деятельности в Украине / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] / под ред. Э. А. Кузнецова. – Харьков : Бурун Книга, 2011. – С. 55–98.
188. Кузнецов Е.А. Професіоналізація управлінської діяльності: система, механізм та інноваційна динаміка. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Одеса: Наука і техніка, 2015. – 368 с.
189. Кузнецов Э. А. Процессы интеллектуализации современной системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : наук. праці / А. С. Василь'єв [голова] (та ін.). – Одеса : Наука і техніка, 2014. – Т. 1. – Вип. 1/1. – С. 45–52.
190. Кузнецов Э. А. Развитие информационной функции менеджмента / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції ; 31 березня 2006 р. – Одеса, 2006. – С. 55–57.
191. Кузнецов Э. А. Развитие системы менеджмента в условиях инновационной экономики / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали п'ятої міжнародної науково-практичної конференції ; 26–27 березня 2010 р. – Одеса, 2010. – С. 125–129.
192. Кузнецов Э. А. Развитие теории и практики корпоративного менеджмента / Э. А. Кузнецов // Проблемы экономики Приднестровья и пути их решения. Материалы II международной научно-практической конференции ; 27–28 сентября 2005 г. – Тирасполь : Издательство Приднестровского университета, 2005. – С. 91–94.
193. Кузнецов Э. А. Совершенствование управления в процессе приватизации предприятий в Украине / Э. А. Кузнецов, Ю. В. Кулибаба // Экономические инновации. Сборник научных работ. – Одесса, 2001. – Вып. 12. – С. 106–114.
194. Кузнецов Э. А. Современная интерпретация управленческих взглядов Н. А. Витке / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Т. 3. – Херсон : Гринь Д.С., 2014. – С. 7–28.
195. Кузнецов Э. А. Современное понятие в менеджменте категории «человеческий капитал» / Э. А. Кузнецов, М. А. Дзина // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання

- інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали восьмої міжнародної науково-практичної конференції ; 29-30 березня 2013 р. – Одеса, 2013. – С. 66–67.
196. Кузнецов Э. А. Современное управленческое исследование: интегральные признаки и формат системных ограничений / Э. А. Кузнецов // Вісник Хмельницького національного університету : серія «Економічні науки». – 2015. – Том 2. – № 3. – С. 43–49.
197. Кузнецов Э. А. Содержание и классификация административных функций менеджмента / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2005. – Т. 8. – Вип. 9. – Частина 2. – С. 25–35.
198. Кузнецов Э. А. Специализация видов управленческих исследований в профессиональной системе менеджмента / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали восьмої міжнародної науково-практичної конференції ; 29-30 березня 2013 р. – Одеса, 2013. – С. 136–138.
199. Кузнецов Э. А. Специфика развития инновационного менеджмента в современных условиях / Э. А. Кузнецов // Матеріали 67-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова ; 28-30 листопада 2012 р. – Одеса : «Астропринт», 2012. – С. 173–175.
200. Кузнецов Э. А. Стратегия для предприятий, переживающих период промышленной зрелости или упадка / Э. А. Кузнецов, А. Г. Балог // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць. – Луганськ, 2009. – № 21 (І). – С. 179–184.
201. Кузнецов Э. А. Тектология А. А. Богданова и современная актуализация менеджмента : [Електронний ресурс] / Э. А. Кузнецов // Економіка : реалії часу. – 2015. – № 3 (19). – С. 153–158. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/231-235.pdf>.
202. Кузнецов Э. А. Управление конкурентоспособностью предприятия : системный подход : [моногр.] / Э. А. Кузнецов, С. Н. Коваленко. – Одесса : Наука и техника, 2013. – С. 89-103.
203. Кузнецов Э. А. Управление результативностью деятельности персонала в самообучающейся организации / Э. А. Кузнецов, В. И. Борщ / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Т. 3. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – С. 225–250.
204. Кузнецов Э. А. Управленческие взгляды Н. А. Витке и проблемы современного менеджмента / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції ; 28–29 березня 2014 р. – Одеса, 2014. – С. 29–32.
205. Кузнецов Э. А. Управленческий континуум и национальная традиция менеджмента / Э. А. Кузнецов // Сучасна етнокультурна та етнополітична ситуація на півдні України і актуальні проблеми державного управління : Матеріали регіональної науково-практичної конференції ; 10-11 грудня 1996 р. – Одеса : ОФ УАДУ, 1997. – С. 73-85.
206. Кузнецов Э. А. Условия процесса профессионализации управленческой деятельности в Украине / Э. А. Кузнецов // Держава і право : проблеми становлення і стратегія розвитку. Збірка матеріалів Міжнародної конференції ; 16-17 травня 2009 р. – Суми : Сумська філія ХНУВС, 2009. – С. 253–255.
207. Кузнецов Э. А. Формирование теоретических концепций и практических направлений в изучении крупной корпоративной фирмы / Э. А. Кузнецов, В. В. Волошина // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2004. – Т. 7. – Вип. 8. – С. 296–315.
208. Кузнецов Э. А. Холдинговая организация менеджменту в структурі економіки регіону / Э. А. Кузнецов // Механізми вдосконалення процесу управління економічним і соціальним розвитком регіону : Тези доповідей науково-практичної конференції ; 17-18 квітня 1997 р. – Харків : ХФ УАДУ, 1997. – С. 21–23.

209. Кузнецов Э. А. Эволюция инновационного развития системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Матеріали 68-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова ; 26-28 листопада 2013 р. – Одеса : «Астропринт», 2013. – С. 229–232.
210. Кузнецов Э. А. Эволюция процесса функционирования крупной фирмы / Э. А. Кузнецов, В. В. Волошина // Развитие методов управления тагосподарювання на транспорті. Збірник наукових праць. – Одеса : ОНМУ, 2006. – Вип. 25. – С. 197–206.
211. Кузнецов Э. А. Экономическая история и современный менеджмент / Э. А. Кузнецов, Н. А. Уперенко // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2002. – Т. 5. – Вип. 5. – С. 3–16.
212. Кузнецов Э. А. Экономические взгляды С. Ю. Витте на реформирование национальной экономики / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції ; 27-28 березня 2008 р. – Одеса, 2008. – С. 84–87.
213. Кузнецов Е. А. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні / Е. А. Кузнецов // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон, 2015. – №14 (3). – С. 75–83.
214. Кузнецов Е.А. Регіональні проблеми децентралізації управління в умовах перехідної економіки України // Четвертий міжнародний конгрес українців: Одеса, 26-29 серпня 1999 р. Доповіді та повідомлення, Південь України, Одеса. – Одеса: АстроПринт, 1999. – С. 192-198.
215. Лафта Дж. К. Теория организации: Учеб. пособие, - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 416 с.
216. Левинсон Г. Ассессмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию / Пер. с англ. – Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2011. – 424 с.

217. Лемов, Д. Мастерство учителя. Проверенные методики выдающихся преподавателей / Дуг Лемов; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн Иванов и Фербер, 2014. – 416 с.
218. Леонтьев В. Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика: Пер. с англ. – М.: Полит-издат, 1990. – 415 с.
219. Лерш Ф. Структура особи / Пер. з нім. Іван Іващенко. – Київ Університетське Вид-во Пульсари 2014. – 556 с.
220. Ли Куан. Из третьего мира – в первый. История Сингапура (1965 - 2000): пер. с англ. Александра Боня / Ли Куан Ю. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 576 с.
221. Лопухов Ю.М. О науке, творчестве и здоровье. – М.: Знание, 1991. – 192 с.
222. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование; задачи руководителей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с.
223. Лоу, Дж. Говорит Джек Уэлч / Джанет Лоу; пер. с англ. Г. А. Хен. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2009. – 253 с.
224. Льюис Гарет. Менеджер-наставник: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.
225. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
226. Мадера А. Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: Руководство для будущих топ-менеджеров. – М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 688 с.
227. Майерс Д. Интуиция. – СПб.: Питер, 2009 с.
228. Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008. – 408 с.
229. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. – М.: «Прогресс», 1988. – 400 с.
230. Максвелл, Дж. Лидер на 360 градусов / Дж. Максвелл; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Минск: Попурри, 2014. – 384 с.

231. Малик Ф. Управлять, работать, жить / Фредмунд Малик; пер. с нем. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
232. Манас Дж. Принцип Наполеона. Наука побеждать и управление проектами / Джерри Манас: [пер. с англ. В. И. Кузина: под ред. В. Н. Михеева]. – М.: Эксмо, 2009. – 304 с.
233. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
234. Маршев В. И. История управленческой мысли: Учебник. – М.: МАКС Пресс, 2010. – 648 с.
235. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
236. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
237. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / Пер. с англ. – 2-е изд., испр. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. – 496 с.
238. Менеджмент процессов: [пер. с нем.] / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2010. – 384 с.
239. Мечников И. И. Этюды оптимизма. – Москва, 1998. – 327 с.
240. Мизес Людвиг фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Пер. с 3-го испр. англ. изд. А. В. Куряева. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 878 с.
241. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
242. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
243. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
244. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
245. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
246. Московская А.А. Профессионализация менеджмента: цели, барьеры, перспективы / А.А. Московская // Социологическое исследование. – 2011. – № 7. – С. 26-37.
247. Мур Д. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Джеффри Мур; пер. с англ. Лины Пильберт. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
248. Мухин В. И. Исследование систем управления: Учебник для вузов / В. И. Мухин – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.
249. Новая технология и организационные структуры: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Й. Пиннингса и А. Бьюитандама; Науч. ред. и авт. предисл. Н. И. Диденко. – М.: Экономика, 1990. – 269 с.
250. Нуссбаум, М. Не ради прибыли: зачем демократии нужны гуманитарные науки [Текст] / пер. с англ. М. Бендет; под науч. ред. А. Смирнова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 192 с.
251. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.
252. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор и Иан Макдермот; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 254 с.
253. Оболенский О. Ю. «Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку». – Одеса: АО БАХВА, 2003. – 320 с.
254. Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1984. – 255 с.
255. Основы економічної теорії. Цикл лекцій / [Колектив авторів] Е. А. Кузнецов. – Кишинів : КПП ім. С. Лазо, 1992. – Т. 1. – С. 153–179.

256. Основы государственного регулирования экономики : [учеб. пособ.] / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, Е. А. Кузнецов. – Одеса : Астропринт, 2001. – 160 с.
257. Оханьян Х. Эйнштейн: настоящая история великих открытий / Ханс Оханьян; [пер. с англ. Н. В. Виноградовой]. – И.: Эксмо, 2009. – 384 с.
258. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Бизнес – это люди / Пер. с англ. К. Савельев и Д. Воронин. – МИРТ Москва, 1995. – 223 с.
259. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с.
260. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось: Пер. с англ. / Сост. предисл. и пер. Л. В. Степанова. – М.: Прогресс, 1990. – 320 с.
261. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) / Пер. с англ. изд-во «Прогресс». – Москва «Прогресс», 1986. – 417 с.
262. Планування ділового розвитку фірми : [навч. посібн.] / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – 2-е вид., виправл. і доп. – Харків : Бурун Книга, 2010. – 352 с.
263. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. – М., Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
264. Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко; под ред. д-ра экон. наук, проф. В. Н. Попова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
265. Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
266. Потёмкин А. Элитная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 360 с.
267. Почему Маркс был прав. Терри Иглтон / Пер. с англ. П. Норвилло. – М.: Карьера Пресс, 2013. – 304 с.
268. Прескотт Джон Е., Миллер Стиве Х. Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 336 с.
269. Преффер Дж. Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров / Джеффри Пфеффер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.
270. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
271. Проблемы модернизации высшего образования в России: Монография. – М.: МАКС Пресс, 2010. – 292 с.
272. Прохоров А. П. Русская модель управления. – 2-е изд. испр. – М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2013. – 492 с.
273. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. – 5-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2009. – 512 с.
274. Психология мышления / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. А. Спиридонова, М. В. Фаликман, В. В. Петухова – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: АСТ: Астрель, 2008. – 672 с.
275. Психология человека от рождения до смерти. Психологический атлас человека / Под ред. А. А. Реана. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 651 с.
276. Пятенко С. В. 9 основ менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 608 с.
277. Пятьдесят современных мыслителей об образовании. От Пиаже до наших дней [Текст] / пер. с англ. С. И. Деникиной; под науч. ред. М. С. Добряковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 488 с.
278. Райцле В. Роскошь – источник благополучия: Будущее глобальной экономики / Вольфган Райцле; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 197 с.
279. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
280. Рассел Б. Человеческое познание: Его сфера и границы: Пер. с англ. – К.: Ника-Центр, 1997. – 560 с.
281. Рикки Хант и Тони Базан. Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XXV, 230 с.
282. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.

283. Роузфілд С. Порівнюємо економічні системи / Пер. з англ. – К.: «К.І.С.», 2005. – 370 с.
284. Рудавина Е. Р., Екомасов В. В. Книга директора по персоналу, – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.
285. Рыженкова И. К. профессиональные навыки менеджера / И. К. Рыженкова. – М.: ЭКСМО, 2008. – 272 с.
286. Рэй, Майкл. Высшая цель. Секрет, который поддерживает вас каждую минуту / Майкл Рэй; пер. с англ. В. Высоцкого. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
287. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Пер. с англ., Под ред. Е. Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
288. Салми Д. Создание университетов мирового класса / Джамиль Салми: пер. с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009 – 132 с.
289. Салмон Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е. В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
290. Самуэльсон П. О чем думают экономисты: Беседы с нобелевскими лауреатами / Под ред. П. Самуэльсона и У. Барнетта: Пер. с англ., 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 490 с.
291. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Пер. с англ. под ред. А. Н. Цветкова. – СПб.: Питер, 2011. – 416 с.
292. Силбер Л. Карьера для творческого человека. Курс выживания в джунглях современного бизнеса. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – 384 с.
293. Синек С. Начни с вопроса «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать / Саймон синек; [пер. с англ. Ю. В. Бежановой]. – Москва: Эксмо, 2016. – 272 с.
294. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
295. Системы оплаты труда: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с. Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Брайан ДЖ. Танец перемен:

- новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.
296. Ситуаційна методика навчання: український досвід. Збірник статей / Упор. О. Сидоренко, В. Чуба. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2001, - 192 с.
297. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 432 с.
298. Смит Н., О'Коннелл П. Как компании-лидеры избегают беспроигрышных решений. Преодоление 8 «подводных камней», которые способны разрушить даже непотопляемый бизнес / пер. с англ. Г. В. Максимюк, - М.: ЗАО Издательство Центрполиграф, 2014. – 255 с.
299. Смолкин А. М. Методы активного обучения: Науч.-метод. Пособие. – М.: Высш. шк., 1991. – 176 с.
300. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том второй. – М.: «Издатцентр», 1997. – 576 с.
301. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
302. Солодков Г.П. Системное единство экономических наук (политическая экономия в системе экономического знания): Моногр. – М. Высш. шк., 1998. – 135 с.
303. Статистичний щорічник Вінниччини за 2013 рік / За ред. С. Н. Ігнатова. – Державна служба статистики України. – Вінниця, 2014. – 620 с.; Валовий регіональний продукт за 2006–2013 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kr.ukrstat.gov.ua/rar/val_web2.pdf; Статистичний щорічник України за 2014 рік [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України ; ред. І. М. Жук. – Київ, 2015. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm
304. Стаусс А., Корбин Д. Основы качественного исследования: Обоснованная теория, процедуры и техники / Пер. с англ. и закл.

- ст. Т. С. Васильевой. Изд. 2-е, стереотипное. М.: КомКнига, 2007. – 256 с.
305. Стратегический маркетинг на предприятии : [учебное пособие] / Э. А. Кузнецов, В. И. Захарченко. – Одесса : Наука и техника, 2005. – 236 с.
306. Сумма знаний в экономике : [Справочное пособие для студ. эконом. спец.] / Э. А. Кузнецов, В. И. Захарченко. – Одесса : Наука и техника, 2008. – Т. 2. – 428 с.
307. Сумма знаний в экономике : [Справочное пособие для студ. эконом. спец.] / Э. А. Кузнецов, В. И. Захарченко. – Одесса : Наука и техника, 2008. – Т. 1. – 352 с. – С. 99–234.
308. Сюше А. Наполеон / Пер. с фр. Е. А. Макаровой. – М.: Этерна, 2010. – 320 с.
309. Тарасов В. К. персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1989. – 368 с.
310. Тацуно Ш. Стратегия – технополосы: пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 344 с.
311. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. / Авт предисл. и науч. ред. К. Ф. Пузыня. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
312. Тейлор Р., Хамфри Д. Стремительный путь на вершину. Десять составляющих успеха / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
313. Темплар Р. Біблія менеджера / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 240 с.
314. Теслинов А. Г. Концептуальное проектирование сложных решений. – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
315. Томпсон Л. Создание команды: [пер. с англ.] / Лей Томпсон. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.
316. Траснациональные корпорации : Экономика и менеджмент. : Курс лекций [учебн. изд.] / Э. А. Кузнецов, В. В. Волошина. – Харьков : Бурун Книга, 2008. – 320 с.
317. Турецкий О. А. Національна економіка та її регулювання. Монографія. – Одеса: СМІЛ, 2002. – 380 с.
318. Турецкий О. А. Социальный капитал и рынок труда: монография / О. А. Турецкий – Одесса: Феникс, 2011. – 240 с.
319. Турецкий О. А. Управленческий труд: Монография. – Одесса: принт-студия «Абрикос» СПД Бровкин А. В., 2009. – 112 с.
320. Турецкий О. А. Эффективность и созидательность труда: монография / О. А. Турецкий. – Хмельницкий: ХНУ, 2009. – 247 с.
321. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. – Ленинград: Изд-во Ленинградского университета, 1990. – 335 с.
322. Уэбстер Ф. Теории информационного общества / Фрэнк Уэбстер; Пер. с англ. М. В. Арапова, Н. В. Малыхиной; Под ред. Е. Л. Варгановой. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 400 с.
323. Уилбер К. Интегральная психология : Сознание, Психология, Терапия / К. Уилбер ; пер. с англ. Под ред. А. Кисилева – М. : ООО «Издательство АСТ» и др., 2004. – 412 с.
324. Уильямс Д., Парр Т. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
325. Управление инновациями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 237 с.
326. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
327. Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим / В. К. Тарасов. ООО «Издательство «Добрая книга», 2013. – 496 с.
328. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К.: ТзОВ «БУК», 2005. – 384 с.
329. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – Книга 2. - К.: «Фолиант», 2006. – 416 с.
330. Управленческое консультирование: В 2-х т. Т. 1.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 319 с.
331. Управленческое консультирование: В 2-х т. Т. 2.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 350 с.

332. Управління персоналом в умовах економіки знань / монографія / кол.авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук. Л.К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
333. Управління програмами на підприємстві: Створення реальної цінності за допомогою програм і проектів проведення реформувань / Пер. з англ. За наук ред. Є. Є. Козлова – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 320 с.
334. Управління проектами в підприємницьких структурах : [навч. посібн.] / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – 2-е вид., виправл. і доп. – Харків : Бурун Книга, 2010. – 272 с.
335. 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.
336. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 368 с.
337. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: «Фенікс», 2005. – 320 с.
338. Фейерабенд П. Избранные труды по методологии науки: Переводы с англ. и нем. / Общ. ред. и авт. вступ. ст. И. С. Нарский. – М.: Прогресс, 1986. – 542 с.
339. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
340. Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 304 с.
341. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Финкельштейн Сидни; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.
342. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – Издательство «Классика XXI», 2007. – 421 с.
343. Франсес Х., Маршал Г., Айан С. Лидерство без границ. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 315 с.
344. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Большая книга психологии. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Роберт Фрейджер, Джеймс Фейдимен / Пер. с англ. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 704 с.
345. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
346. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
347. Харизма лидера / Радислав Гандапас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
348. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / Верн Харниш; пер. с англ. Владимира Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 264 с.
349. Харфорд Т. Через поражения – к победе: Законы Дарвина в жизни и бизнесе / Тим Харфорд; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 282 с.
350. Хейне П. Экономический образ мышления. – Пер. с англ. Издание второе, стереотипное. – М.: Изд-во «Дело» при участии Изд-ва «Catallaxy», 1992. – 704 с.
351. Хёрли Д. Стань умнее. Развитие мозга на практике / Дэн Хёрли; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 384 с.
352. Ходкинсон Д., Сперроу П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / пер. с англ.- Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. - 392 с.
353. Хориби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. А. М. Никитина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 535 с.
354. Хофман Б. при участии Дюкас Э. Альберт Эйнштейн творец и бунтарь / пер. с англ. Н. И. Войсунской, И. С. Хорола. – Москва «Прогресс», 1983. – 214 с.

355. Хэмел Г., при участии Брина Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Виталий Мишучков. – Бест Бизнес Букс, 2013. – 276 с.
356. Хьелл Л., Зинлер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). – СПб: Питер Ком, 1999. – 608 с.
357. Хьюзлид М., Беккер Б., Битти Р. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
358. Чанг Ха-Джун. Как устроена экономика / Ха-Джун Чанг; пер. с англ. Е. Ивченко; [науч. ред. Э. Кондукова]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.
359. Черепанов Р. 100 бизнес-технологий: как поднять компанию на новый уровень. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
360. Шапиро Г. Ниндзя инноваций. 10 убийственных стратегий самых успешных мировых корпораций / Гари Шапиро; пер. с англ. О. Киселевой – М.: Азбука-Аттикус, 2014. – 288 с.
361. Шейн Э. Х. организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб Питер, 2002. – 336 с.
362. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. / СПб: Питер, 2001. – 352 с.
363. Шеремета П. М., Каніщенко Л. Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О. І. Сидоренка? – Київ: Центр інновацій та розвитку, 1999. – 79 с.
364. Шрагенхайм Э. Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии / Эли Шрагенхайм; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
365. Шумпетер Й. Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса [Текст] / пер. с англ. Н. В. Автономовой, И. М. Осадчей, Н. А. Розинской; под науч. ред. В. С. Автономова. М.: Изд. Института Гайдара, 2011. – 416 с.
366. Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций). – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2014. – 468 с.
367. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера / Пер. с англ. под ред. А. А. Чернова. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
368. Эйзенштадт Ш. Революция и преобразование обществ. Сравнительное изучение цивилизаций / Пер. с англ. А. В. Гордона под ред. Б. С. Ерасова. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 416 с.
369. Экономическая теория / Под ред. ДЖ. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена: Пер. с англ. / Науч. ред. чл.-корр. РАН В. С. Автономов. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 931 с.
370. Эрхард Л. Благополучие для всех: Репринт. Воспроизведение: Пер. с нем. / Авт. предисл. Б. Б. Багаряцкий, В. Г. Гребенников. – М.: Начала-Пресс, 1991. – 332 с.
371. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком); пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск: Попурри, 2014. – 512 с.
372. Янг Э. Прогнозирование научно-технического прогресса / Пер. с англ. Д. М. Гвишиани. – Издание второе, дополненное. – Изд-во «Прогресс» Москва, 1974. – 585 с.
373. Янковий О. Г. Оцінка синергетичного ефекту виробничо-фінансових систем на основі детермінованих моделей / Янковий О. Г., Мельник Н. В., Янковий В. О. // Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. – 2014. – № 1 (72). – С. 189-199.
374. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
375. Ясперс К. Идея университета / Карл Ясперс; пер. с нем. Т. В. Тягуновой; ред. перевода О. Н. Шпарага; под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск: БГУ, 2006. – 159 с.
376. Kuznetsov E. The formation of comparative management system in Ukraine : problems of theory / E. Kuznetsov // Proceeding of the International Conference ; October 15-17, 1997. – Chisinau, 1997. – P. 117–122.
377. Kuznetsov E. A. Improvement of the management professionalization mechanism in Ukraine / E. A. Kuznetsov, Y. N. Safonov // Економічний вісник університету. Збірка наукових праць учених і аспірантів. – Переяслав-Хмельницький, 2015. – Випуск 27/1. – С. 112-116.
378. Kuznetsov E. A. Improvement of the management professionalization mechanism in Ukraine / E. A. Kuznetsov // Ринкова економіка :

- сучасна теорія і практика управління : наук. праці / А. С. Васильєв [голова] (та ін.).— Одеса : Наука і техніка, 2014. — Т. 1. — Вип. 2/2. — С. 40–49.
379. Kuznietsov E. A. Managerial processes of leadership development / E. A. Kuznietsov, Y. N. Safonov // Економічний вісник університету. Збірка наукових праць учених і аспірантів. — Переяслав-Хмельницький, 2014. — Випуск 22/3. — С. 231–234.
 380. Almog-Bareket G., The Missing Component in MBA Programs / G. Almog-Bareket // Management Decision. — 2011. — Vol. 49 (10). — Pp. 1600-1611
 381. Banister N., The Future of Business Education / N. Banister // Strategic Direction. — 2009. — Vol. 25 (8). — Pp. 3-5
 382. Blackman-Sheppard G., Executive Coaching / G. Blackman-Sheppard // Industrial and Commercial Training. — 2004. — Vol. 36 (1). — Pp. 5-8
 383. Bosworth G., Education, Mobility and Rural Business Development / G. Bosworth // Journal of Small Business and Enterprise Development. — 2009. — Vol. 16 (4). — Pp. 660-677
 384. Bowen A. C. D., Professionalizing Global Management for the Twenty-first Century / A. C. D. Bowen // Journal of Management Development. — 2005. — Vol. 24 (9). — Pp. 791-806
 385. Boyatzis R. E., Research Article : The Impact of an MBA Programme on Managerial Abilities / R. E. Boyatzis // Journal of Management Development. — 2013. — Vol. 8 (5). — Pp. 66-77
 386. Catherine Y. P., Business Planning for the Vocational Education and Training in Hong Kong / Y. P. Catherine // Quality in Education / [Catherine Y. P., Chan S. F., Chan K. & Chan W. C.]. — 2006. — Vol. 14 (3). — Pp. 268-276
 387. Conger J. A., Executive Education in the 21st Century / J. A. Conger // Journal of management education. — 2000. — Vol. 24 (1). — Pp. 4-9
 388. Emiliani M. L., Improving Management Education / M. L. Emiliani // Quality Assurance in Education. — 2015. — Vol. 14 (4). — Pp. 363-384
 389. Danos P., Lessons from History : Thoughts on the Future of Business Education / P. Danos // Selections. — 1999. — Vol. 16 (1). — Pp. 1-4
 390. Gilbert D. J., MBA Effectiveness in Non-OECD Countries : Perception of Leadership and Management Skills / D. J. Gilbert // A dissertation presented to the Faculty in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration. — University of Phoenix, Arizona, 2009. — 182 p.
 391. Gill A., Business Education : a Strategic Market-oriented Focus / A. Gill // International Journal of Educational Management, 2003. — Vol. 17 (5). — Pp. 188-194
 392. Gorman G. E., Core Competencies in Information Management Education / G. E. Gorman // New Library World. — 2002. — Vol. 103 (11/12). — Pp. 436-445
 393. Greco J., Does that MBA Really Make a Difference / J. Greco // Journal of Business Strategy. — 2015. — Vol. 22 (4). — Pp. 39-41
 394. Hallows K., Short-term Study Abroad : a Transformational Approach to Global Business Education / K. Hallows // Journal of International Education in Business / [K. Hallows, P. Porter, M. Wolf, A. Marks]. — 2011. — Vol. 4 (2). — Pp. 88-111
 395. Hofstede G. Culture's Consequences. International Differences Work-Related Values. Beverly Hills etc., 1980. (1984).
 396. Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. London etc. McGraw-Hill, 1991.
 397. Joyce V. E., Developing 21st Century Public Leaders : Competency Based Executive Development / V. E. Joyce // A Dissertation Submitted to the School of Business of The George Washington University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. — Washington, DC, 2006. — 362 p.
 398. Kempner Th., American Business Schools : Some Perspectives / Th. Kempner // Management Decision. — 1969. — Vol. 3 (1). — Pp. 30-33
 399. Kirby D. A., Entrepreneurship Education : Can Business Schools Meet the Challenge / D. A. Kirby // Education & Training. — 2014. — Vol. 46 (8/9). — Pp. 510-519
 400. Lau A. K. W., Educational Supply Chain Management : a Case Study / A. K. W. Lau // On the Horizon. — 2007. — Vol. 15 (1). — Pp. 15-27

401. Li-Hua L. L., MBA at the Cross Road / L. L. Li-Hua // *Journal of Management History*. – 2014. – Vol. 20 (3). – Pp. 246 – 265
402. Linda van der Colff, A New Paradigm for Business Education : the Role of the Business Educator and Business School / Linda van der Colff // *Management decision*. – 2004. – Vol. 42(3/4). – Pp. 499-507
403. Longenecker C. O., Creating Competitive Advantage through Effective Management Education / C. O. Longenecker // *Journal of Management Development*, 2002. – Vol. 21(9). – Pp. 640-654
404. Mintzberg H., Reality Programming for MBAs / H. Mintzberg. – 2002. – Pp. 1-3. – available at: www.strategy-business.com
405. Myrsiades L., Looking to Lead : a Case in Designing Executive Education from the Inside / L. Myrsiades // *Journal of Management Development*. – 2014. – Vol. 20 (9). – Pp. 795-812
406. Nienaber H., Conceptualisation of Management and Leadership / H. Nienaber // *Management Decision*. – 2010. – Vol. 48 (5). – Pp. 661-675
407. Peters K., Business School Rankings : Content and Context / K. Peters // *Journal of Management Development*. – 2007. – Vol. 26 (1). – Pp. 49-53
408. Prince C., Corporate Education and Learning : the Accreditation Agenda / C. Prince // *Journal of Workplace Learning*. – 2003. – Vol. 15 (4). – Pp. 179 - 185
409. Raelin J. A., Executive professionalization and executive selection / J. A. Raelin // *HR. Human Resource planning*. – 1997. – Vol. 20 (2). – Pp. 16-27
410. Richardson B. H. I., Entrepreneurship Education / B. H. I. Richardson // *Education & Training*. – 2007. – Vol. 49 (8/9). – Pp. 732-744
411. Sellars J., Business Education Takes Shape / J. Sellars // *Education & Training*, 1978. – Vol. 20 (2). – Pp. 40-41
412. Shepherd E., Developing a New Academic Discipline / E. Shepherd // *Aslib Proceedings*. – 2006. – Vol. 58 (1/2). – Pp. 10 - 19
413. Smith J., Creating a Competency-based Leadership and Managerial Skills Program : A Model for Smaller Schools // *Journal of Management*. – 2001. – Vol. 25. – Pp. 209-230

414. Smith R. C., Educating the Metamanager : a New Breed of Leader / R. C. Smith // *Business Strategy Series*. – 2007. – Vol. 8 (4). – Pp. 240-245
415. Spender J.-C., Speaking about Management Education / J.-C. Spender // *Management Decision*. – 2005. – Vol. 4 (10). – Pp. 1282-1292
416. Strasheim C., Product and Service Quality in Management Education / C. Strasheim // *MBA dissertation*. – Wits Business School, Johannesburg, 1998. – 124 p.
417. Taylor J. T., Unfinished Business : A Study of Leadership and Adaptive Challenges in the Professionalization of Funeral Directors / J. T. Taylor // *A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD in Interdisciplinary Studies with a concentration in Ethical and Creative Leadership*. – Union Institute & University Cincinnati. – Ohio, 2011. – 239 p.
418. Tempest K. S. S., From Crisis to Purpose / K. S. S. Tempest // *Journal of Management Development*. – 2009. – Vol. 28 (8). – Pp. 700-710
419. Terry R., The 6Ds™ / R. Terry // *Industrial and Commercial Training*. – 2005. – Vol. 37 (5). – Pp. 232-239
420. Tilbury D., Today Becomes Tomorrow. Rethinking Business Practice, Education and Learning in the Context of Sustainability / D. Tilbury // *Journal of Global Responsibility*. – 2011. – Vol. 2 (2). – Pp. 137-150
421. Turnbull S., Worldly Leadership : Challenging the Hegemony of Western Business Education / S. Turnbull // *Journal of Global Responsibility*, 2011. – Vol. 2 (2). – Pp. 170-187
422. Uys Ph., A Syntagm of Networked Educational Management : Case Study / Ph. Uys. – University of Botswana, Campus-Wide Information Systems, 2004. – Vol. 21 (1). – Pp. 22- 28
423. Vezzana G., Does Higher Education Practice. What it Teaches. A Study of Total Quality Management Processes in Academia Answers this Question / G. Vezzana // *Quality progress* / [Vezzana G., Bachmann, D., Eflink, J.]. – 1997. – Vol. 30. – Pp. 67-81
424. Vicere A., The Changing Paradigm for Executive Development / A. Vicere // *Journal of Management Development*. – 2014. – Vol. 10 (3). – Pp. 44-47

- 425. Walker K. B., Developing a Process Approach in the Business Core Curriculum / K. B. Walker // Accounting review. – 2001. – Vol. 16 (1). – Pp. 41-66
- 426. William B. A., Corporate Solution to Closing the Executive Development Gap / B. A. William // Journal of Management Development. – 1993. – Vol. 12 (4). – Pp. 29-39
- 427. Weiss A. Getting Started in Consulting / Alan Weiss. - John Wiley & Sons, 2003. – 304 p.
- 428. Welford R., Prescott K. European Business /R. Welford, K. Prescott // – 3th ed. – Putman Publ., 1999. – 482 p.
- 429. Youssef M. A., TQM Implementation Barriers in Academe : a Framework for Further Investigation / M. A. Youssef // International Journal of Technology Management / [Youssef, M. A., Libby P., Al Khafaji, Sawyer, G. Jr]. – 1998. – Vol. 16. – Pp. 584-594

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА ТЕХНОЛОГІЯ «ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Перший рівень: «Первинна управлінська освіта»

I. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ВСТУП ДО СПЕЦІАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Змістовий модуль I

Тема 1 МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сутність менеджменту й процесу управлінської праці. Поняття організації та її складових елементів. Ділова організація як життєздатна система. Характер і визначення менеджменту організації. Управлінський процес як взаємодія суб'єкта й об'єкта управління. Суб'єктно-об'єктна взаємодія як основне відношення менеджменту. Понеділок, компоненти й принципи організації управлінського процесу. Поняття контуру управління. Менеджмент організації як система оброблення інформації (модель Г. Мінцберга). Базові фактори діяльності менеджменту організації. Анатомія та фізіологія управління по С. Біру. Структура управлінського персоналу. Порівняльний аналіз понять "підприємець" і "менеджер". Рівні управлінського персоналу в ієрархії організації. Витоки підприємницького управління.

Базові умови якості процесу управління діловою організацією. Структура факторів якості менеджменту організації. Результативність управління та її складові. Механізм розширеного відтворення чистого прибутку як основний показник результативності менеджменту. Характеристика професійних і ділових якостей менеджменту. Поняття ефекту організаційної синергії. Концепція стратегії зростання в менеджменті. Мотиваційна основа менеджменту. Інноваційність сучасного менеджменту.

Семінарське заняття

1. Сутність менеджменту та процесу управлінської праці
2. Базові фактори в організації діяльності менеджменту
3. Поняття якості управління діловою організацією
4. Характеристика професійних і ділових якостей менеджменту

Теми для реферату

1. Сучасні трактування особливостей управлінської діяльності
2. Структура професійних знань менеджменту організації
3. Розвиток компонентів управлінського процесу
4. Поняття мотивації в системі менеджменту
5. Поняття критеріїв і показників ефективності менеджменту

Тема 2 ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Історичні передумови формування системи менеджменту. Формування ринкового механізму господарювання. Умови дії ринкового механізму та їх характеристика. Індустріальний спосіб організації виробництва. Критерії масштабів зростання та ефективності організації. Еволюція технології виробництва товарів і послуг. Корпоратизація економіки. Розвиток організаційно-правових форм господарювання. Універсальна модель господарської організації. Корпорація як адекватна середовищу менеджменту. Процеси капіталізації інтелектуальних ресурсів. Поняття інтелектуального капіталу організації. Конкурентоспроможний управлінський капітал.

Структура базових елементів сучасної системи менеджменту. Поняття структури базових елементів системи менеджменту. Елементи системи: функції, методи, структура. Взаємозв'язок базових елементів системи. Визначення критеріїв якості системи менеджменту. Поняття сполучних процесів системи менеджменту.

Функціональна характеристика процесу управління. Особливості управлінської діяльності за функціями менеджменту.

Класифікація функцій менеджменту. Рівні та характер функціональної спеціалізації управлінської діяльності. Критерії ефективності функціональної спеціалізації.

Поняття й загальна класифікація методів менеджменту. Сучасні пріоритети використання методів менеджменту. Визначення та структура трьох основних груп методів менеджменту. Базовий характер економічних методів менеджменту. Поняття позитивного балансу методів. Базові компоненти досягнення ефекту організаційної синергії.

Структурнета організаційне проектування. Структурні компоненти організації менеджменту. Основні види організаційно-управлінських структур. Порівняльна характеристика організаційних структур. Базова роль організаційно-функціональної структури. Особливості холдингової структури менеджменту. Забезпечення структурно-функціональної динаміки організації.

Сполучні процеси системи менеджменту. Цільова спрямованість і системне значення сполучних процесів. Розвиток і формат сучасних комунікацій. Механізм прийняття управлінських рішень і критерії їх ефективності. Раціональна модель прийняття управлінського рішення. Інноваційний вектор у прийнятті управлінських рішень. Сучасні трактування персонал-технологій у менеджменті. Поняття управлінського капіталу в системі розвитку людських ресурсів організації. Проблеми конвертації інтелектуального капіталу в вартість.

Семінарське заняття

1. Характеристика історичних передумов формування системи менеджменту
2. Поняття структури базових елементів системи менеджменту
3. Пріоритети функціональної характеристики менеджменту
4. Сучасна класифікація методів менеджменту
5. Сполучні процеси системи менеджменту

Теми для реферату

1. Форми систематизації функцій менеджменту
2. Структурно-функціональна динаміка системи менеджменту
3. Показники ефективності методів менеджменту
4. Концепція організаційного дизайну в менеджменті
5. Структура та якість управлінського рішення в менеджменті

Тема 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Керівництво діяльністю персоналу організації (базова складова). Організація та виконання робіт. Професійна підготовка персоналу. Поняття структурно-функціональних обов'язків персоналу. Професійна структура персоналу організації. Персонал як базовий елемент управлінського процесу. Функціональні завдання менеджменту з управління персоналом організації. Поняття й особливості формування управлінських команд. Специфіка організації процесу за рівнями управління. Функціональна й міжфункціональна підготовка управлінського персоналу. Якість управлінського персоналу за рівнями управління. Поняття та характер управлінських повноважень. Тенденції централізації та децентралізації управління. Сучасні вимоги до підготовки управлінського персоналу.

Управління системою маркетингу організації (зовнішня складова). Поняття внутрішнього потенціалу організації та його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Ринок як головний елемент зовнішнього середовища організації. Системи виробництва та споживання. Конкурентоспроможність і методи її забезпечення. Розвиток методів комерційної діяльності. Економічні кризи та етапи управління системою маркетингу. Специфіка управління системою маркетингу організації. Сучасне співвідношення систем менеджменту й маркетингу ділової організації. Управління в функціональних службах маркетингу.

Управління технологічними системами організації (технологічна складова). Цілі та пріоритетні завдання управління виробництвом. Розроблення стратегії розвитку виробництва. Операційні методи менеджменту. Елементи управління якістю продукції. Науково-технічна політика. Функції управління дослідженнями та технічними розробками. Основні методи управління проектами. Стимулювання інноваційної діяльності. Фази та критерії якості технологічного нововведення. Принципи управління науково-технічним прогресом у світовій економіці.

Концепція пріоритетів менеджменту в процесі інноваційного розвитку суспільства. Етапи формування «концепції пріоритетів менеджменту» в системі: «виробництво – маркетинг – людський капітал». Роль соціально-економічних умов у розвитку управлінської діяльності. Об'єктивність пріоритетів управлінської діяльності. Формування статусу менеджера на підприємстві. Інноваційна економіка як фактор підвищення ролі людського капіталу. Розвиток процесів професіоналізації управлінської діяльності.

Семінарське заняття

1. Управління персоналом як базова складова менеджменту
2. Етапи розвитку системи управління маркетингом
3. Специфіка управління техніко-економічними умовами діяльності ділової організації

Теми для реферату

1. Характеристика функціональної та міжфункціональної підготовки управлінського персоналу
2. Розвиток методів управління комерційною діяльністю
3. Сучасні підходи до управління виробництвом
4. Управління маркетинговою діяльністю організації
5. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності організації
6. Концепція пріоритетів у діяльності сучасного менеджменту
7. Фактор інноваційності в розвитку системи менеджменту

Тема 4 ЕВОЛЮЦІЯ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Історія розвитку науки менеджменту. Необхідність і умови накопичення, систематизації, практичного використання знань про управління. Поняття управлінського континууму. Загальний характер знань про управління. Економічна природа управлінських знань. Соціально-економічні умови розвитку суспільства як джерело формування науки управління. Історичні форми класифікації управлінських шкіл і напрямків. Аналіз епох премодерна, модерната постмодерна в формуванні та розвитку менеджменту. Модерністська характеристика сучасного менеджменту.

Ринкова система господарювання як адекватна середовище для формування науки менеджменту. Формування школи "індустріального менеджменту" Г. Тауна. Основні напрямки та характер дослідницьких робіт. Школа "наукового менеджменту" Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда. Принципи продуктивності Г. Емерсона. Школа управління НОТ як різновид школи "наукового менеджменту". Управлінські погляди М. Вітке. Структура ринкового механізму на мікрорівні та основні проблеми досліджень школи "наукового менеджменту". Класифікація класичних принципів менеджменту.

Формування сучасної структури ринку й нові напрямки розвитку науки менеджменту. Роль соціально-психологічних методів менеджменту. Хотинський експеримент Е. Мейо. Становлення школи "теорії людських відносин" в менеджменті. Базовий характер економічних методів менеджменту. Сучасні умови мотивації персоналу. Основні підходи аналізу мотивації персоналу А. Маслоу, Д.МакГрегора, У.Оучі.

Постіндустріальні тенденції розвитку сучасної економіки. Поняття системи підприємницької економіки та якості управління. Нова школа "інноваційного менеджменту" П. Друкера. Об'єднання

систем підприємництва та інноваційного розвитку. Структура ринкового механізму на макрорівні, його динаміка змін. Поява нових постмодерністських тенденцій у розвитку науки менеджменту.

Семінарське заняття

1. Причини створення та характеристика наукових напрямків школи "індустріального менеджменту"
2. Класифікація принципів наукового менеджменту та створення перших систем менеджменту
3. Необхідність і завдання розвитку школи "інноваційного менеджменту"

Теми для реферату

1. Типологія управлінських шкіл
2. Принципи та система менеджменту Г.Форда
3. Школа адміністративного менеджменту А. Файоля
4. Основні висновки Хоторнського експерименту Е. Мейо
5. Сучасні проблеми інтеграції систем підприємництва та інноваційного розвитку
6. Характеристика процесів розвитку менеджменту в епоху модерна
7. Еволюція поглядів П. Друкера на розвиток менеджменту
8. Тоталітаризм і розвиток школи наукової організації праці (НОТ)
9. Формування наукових шкіл управління в адміністративно централізованій економіці.

Змістовний модуль II

Тема 5

ФОРМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАКТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Формально-аналітичний стиль підготовки кадрів менеджменту. "Наукове управління" організацією. Формування структури базових знань кадрів менеджменту. Розроблення універсальних технологій менеджменту. Межі спеціалізації та кооперації управлінських функцій. Пріоритети функціональної та технократичної підготовки. Жорсткі ієрархічні структури управління. Переваги централізації управління та збільшення масштабів діяльності. Перехід від ремісничого до технократичному типу управління персоналом. Основні показники ефективності управлінського персоналу.

Системні методи організації управлінського процесу. Організація як об'єкт управління. Основні складові організації: люди, цілі, управління. Теорія "людських відносин". Організація як частина великої системи. Внутрішнє середовище організації. Фактори взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Поняття управління організації як процесу. Організація як соціальна система. Характер мережевих методів менеджменту. Балансові методи. Структура комплексних методів менеджменту. Форми ситуаційного та системного аналізу в організації. Відтворювальний аналіз і показники ефективності менеджменту. Характер структурно-функціонального аналізу сучасної організації. Системний підхід у виборі методів менеджменту. Поняття пропорції та достатності методів менеджменту. Системна ефективність методів менеджменту.

Інноваційні технології підготовки управлінського персоналу.

Ефективність процесу формалізації та накопичення знань із управління. Роль формалізованих технологій менеджменту та система їх обмежень. Стиль, досвід і активні системи розвитку професійних якостей. Концентрація якостей інноваційної функції за

скалярнимланцюгом управління. Стабільність і стимулювання інноваційної активності. Гнучкі модульні структури навчання управлінського персоналу. Поняття персоніфікації циклів навчання. Методи розвитку інноваційного мислення. Актуальні проблеми розвитку менеджменту в ХХІ столітті.

Семінарське заняття

- 1.Формально-аналітичний стиль підготовки кадрів менеджменту
- 2.Характеристика системних методів організації управлінського процесу
- 3.Інноваційні технології підготовки управлінського персоналу

Теми для реферату

1. Розроблення універсальних технологій менеджменту
2. Характер структурно-функціонального аналізу сучасної організації
3. Сутність і ефективність формально-аналітичної підготовки управлінського персоналу
4. Формування і розвиток системного підходу в менеджменті
5. Методи розвитку інноваційного мислення управлінського персоналу
6. Фактори постіндустріального розвитку системи менеджменту
7. Філософія інноваційного підходу в менеджменті

Тема 6 СУЧАСНА СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ

Принципи професійної управлінської освіти. Характеристика основних елементів структури управлінської освіти. Методи ранньої діагностики управлінських здібностей. Критерії відбору для професійної підготовки менеджерів. Етапи та форми професійного навчання кадрів менеджменту. Якість і особливості первинної професійної освіти в менеджменті. Межі професійної компетенції менеджменту організації. Особливості та пріоритети функціональної,

структурної та інноваційної підготовки. Системний характер навчання управлінської діяльності. Особливості підготовки кадрів менеджменту за рівнями управління організацією. Поняття функціональності та міжфункціональні підготовки в менеджменті. Структура професійних знань у менеджменті, їх відповідність середовищу практичної діяльності. Базові елементи системи менеджменту та характер професійної освіти й спеціалізації в менеджменті.

Професіоналізація управлінської діяльності як процес. Система підготовки управлінських кадрів в Україні та форми її вдосконалення. Базова та повна вища освіта в галузі менеджменту. Загальна структура програм бакалавра та спеціаліста. Принципи та умови спеціалізації управлінського знання. Професійна спеціалізація в менеджменті. Формування магістерських програм навчання в області менеджменту. Система перепідготовки управлінських кадрів. Необхідний базис і відносна достатність професійних знань нижчого, середнього та вищого управлінського персоналу. Критерії ефективності управлінської діяльності в сучасних умовах. Форми підготовки, структура й ефективність використання викладацьких кадрів у професійному навчанні менеджменту.

Семінарське заняття

1. Принципи професійної управлінської освіти
2. Загальна структура програм бакалавра та спеціаліста в області менеджменту
4. Професіоналізація управлінської діяльності як процес

Теми для реферату

1. Етапи та форми професійного навчання кадрів менеджменту
2. Системи перепідготовки управлінських кадрів
3. Освітні рівні підготовки кадрів менеджменту
4. Іміджеві форми управлінської підготовки
5. Структурне наповнення, ефективність і якість програм MBA

Тема 7 ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Суть, передумови та умови формування підприємницької та інноваційної економіки. Інноваційний характер підприємницької діяльності. Умови формування та ознаки інноваційної економіки. Базовий характер технологічного інноваційного поступу. Принципи співвідношення технічної та управлінської інновацій. Нова якість управління та економічна ефективність сучасної організації. Пріоритети менеджменту в інноваційній економіці. Особливості інноваційного розвитку в економіці України.

Становлення інноваційного менеджменту. Динаміка внутрішньої структури організації. Умови макроекономічних змін. Тенденції неадекватності економіко-правового середовища. Посилення інноваційного характеру сучасного управління. Поняття об'єкта та предмета інноваційного менеджменту. Формування та структурний розвиток науково-дослідницької, аналітичної та практичної бази менеджменту. Стратегічний характер управлінської інновації та умови переходу до комплексної системи інноваційного менеджменту. Інноваційний менеджмент як синтез професійної свободи та економічної необхідності. Мотиваційний механізм інноваційного менеджменту. Сучасні умови створення інноваційних управлінських команд. Умови формування інноваційного менеджменту в Україні.

Поняття та характеристика інноваційного циклу. Структурні компоненти та стадії інноваційного циклу. Формування ринку наукових розробок. Взаємодія науки та бізнесу. Поняття та стадії повного інноваційного циклу. Стратегічна роль менеджменту в забезпеченні повноти інноваційного циклу. Соціально-економічна ефективність розвитку процесу впровадження та дифузії інновацій. Роль управлінського консалтингу в розвитку стадій інноваційного циклу. Критерії та показники інноваційного розвитку економіки.

Семінарське заняття

1. Суть, передумови та умови формування підприємницької економіки
2. Процес становлення інноваційного менеджменту
3. Сучасні концепції якості управлінської інновації
4. Поняття інноваційного циклу та завдання менеджменту

Теми для реферату

1. Інноваційний характер управління підприємницькою діяльністю
2. Інноваційний менеджмент як синтез професійної свободи та економічної необхідності
3. Мотиваційний механізм інноваційного менеджменту
4. Ідентифікація об'єкта та предмета інноваційного менеджменту
5. Структура і якість управлінського супроводу інноваційного циклу
6. Фактори становлення та розвитку інноваційного менеджменту
7. Роль управлінського консалтингу в умовах формування інноваційної економіки

Тема 8 ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

1. Формулювання генеральної мети та місії підприємства
2. Процес структурування системи цілей
3. Організаційно-функціональна специфіка підприємства
4. Тенденції централізації та децентралізації управління
5. Принципи розподілу управлінських повноважень
6. Побудова організаційно-управлінської структури підприємства
7. Формування штатного розкладу
8. Координація діяльності та гнучкість організаційної структури
9. Принципи мотивації персоналу

10. Канали комунікації і контролю

ЗАГАЛЬНА СХЕМА ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

1. Пропонується режим, моделюється ситуація для декількох управлінських команд
2. Кожна команда працює окремо з пакетом документів і готує доповідь про організацію діяльності менеджменту підприємства
3. Оцінює якість доповіді комісія, створена з представників від кожної команди

Перелік питань до іспиту з курсу «Вступ до спеціальності менеджмент»

1. Визначення менеджменту. Ідентифікація менеджменту в системі економічних наук і господарської практики
2. Структура компонентів управлінського процесу
3. Управлінський процес як взаємодія суб'єкта та об'єкта управління
4. Формування та концепція системи пріоритетних цілей у рамках компонентів управлінського процесу
5. Поняття базових умов управлінського процесу та процес формування й збільшення ринкової вартості компанії
6. Характеристика контуру управління в системі компонентів управлінського процесу
7. Загальна концепція історичних передумов менеджменту. Ринковий механізм господарювання та основні умови його дії
8. Загальна концепція історичних передумов менеджменту. Індустріальний спосіб організації виробництва
9. Загальна концепція історичних передумов менеджменту. Корпоратизація економіки
10. Концепція та структура базових елементів системи менеджменту
11. Поняття та структура функцій менеджменту. Ознаки функціональної організації менеджменту
12. Форми класифікації функцій менеджменту. Поняття основних і додаткових функцій менеджменту

13. Структура та характеристика адміністративних функцій менеджменту
14. Концепція та характеристика інтеграційних і трансформаційних функцій менеджменту
15. Структура методів менеджменту. Група методів індивідуального та групового впливу
16. Структура методів менеджменту. Група методів, спрямованих на організацію в цілому
17. Структура методів менеджменту. Комплексні методи та характеристика основних технологій управлінського аналізу
18. Поняття організаційного проектування в менеджменті. Основні види організаційно-управлінських структур
19. Характеристика динаміки організаційно-управлінських структур. Основні процеси, що визначають динаміку розвитку організаційних структур
20. Характеристика та поняття холдингової організації менеджменту
21. Сполучні процеси системи менеджменту. Характеристика комунікацій
22. Сполучні процеси системи менеджменту. Механізм прийняття управлінських рішень
23. Сполучні процеси системи менеджменту. Поняття персонально-технологій і особливостей сучасної підготовки персоналу організації
24. Загальна характеристика основних напрямків діяльності менеджменту. Визначення головних технологій системи менеджменту
25. Керівництво персоналом організації як базова складова менеджменту
26. Управління системою маркетингу та основні вимоги до її розвитку
27. Операційний менеджмент як техніко-економічна складова в загальній концепції менеджменту
28. Соціально-економічні умови формування та розвитку основних наукових шкіл менеджменту

29. Школа наукового менеджменту. Принципи менеджменту Ф.Тейлора та А. Файоля
30. Школа теорії людських відносин. Основні висновки Хоторнського експерименту Е. Мейо
31. Характеристика інноваційної економіки та передумови формування інноваційної наукової школи менеджменту
32. Формально-аналітичний стиль у підготовці управлінських кадрів і характер їх практичної діяльності
33. Системні методи організації управлінського процесу і якість роботи управлінського персоналу
34. Поняття та необхідність інноваційної підготовки управлінського персоналу
35. Поняття та характеристика процесу професіоналізації управлінської діяльності
36. Характеристика структури управлінської освіти в Україні. Ефективність і основні концептуальні проблеми
37. Концепція та основні підходи до визначення спеціалізації управлінської діяльності
38. Принципи професійної управлінської освіти
39. Система професійного навчання управлінських кадрів і визначення її основних завдань
40. Ключові показники ефективності сучасного управлінського персоналу
41. Рівні спеціалізації та характер професійних знань управлінського персоналу
42. Основні мотиви функціональної підготовки управлінських кадрів
43. Поняття рівнів професійної компетенції кадрів менеджменту та критерії її оцінки
44. Законодавча база підготовки управлінських кадрів в Україні та основні шляхи її вдосконалення
45. Основні проблеми розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні.
46. Огляд сучасної наукової управлінської літератури з проблем мотивації персоналу

47. Огляд сучасної наукової літератури з розвитку методів і майстерності менеджменту
48. Коротка характеристика книги П. Друкера «Про професійний менеджмент» (М.: Видавничий дім «Вільямс», 2006р.)
49. Огляд сучасної наукової літератури з проблем менеджменту українських учених
50. Формування сучасного іміджу професійного керівника: основні якості та критерії оцінки результативності

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКИЙ КАПІТАЛ»

Змістовий модуль I

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ, СИСТЕМНІ ПОНЯТТЯ ТА КАТЕГОРІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Лекція (4 години)

Сучасні тенденції формування інтелектуального капіталу. Роль інтелектуального капіталу в сучасній інноваційній економіці. Наукові визначення інтелектуального капіталу. Схожість і різниця між категоріями інтелектуального та фізичного капіталів. Види та структура інтелектуального капіталу. Визначення та структура людського капіталу. Характеристика та структура організаційного капіталу. Споживчий (клієнтський) капітал. Управлінський капітал у системі характеристики інтелектуального капіталу.

Концепція управлінського капіталу. Необхідність виокремлення управлінського капіталу. Управлінський капітал як адекватна якість системи менеджменту. Професійні управлінські компетенції, їх структура, сучасна динаміка та соціально-економічна ефективність. Характеристика вертикальних (лінійних) і горизонтальних (функціональних) професійних компетенцій менеджменту. Поняття результативності управлінського капіталу. Системна інноваційна роль управлінського капіталу та конкурентоздатність сучасної економічної організації. Управлінська команда як форма управлінського капіталу економічної організації.

Інноваційний механізм формування та розвитку управлінського капіталу. Визначення та характеристика інноваційного механізму розвитку менеджменту. Еволюція пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту. Концепція та структура елементів інноваційного механізму. Структурна та функціональна якість інноваційного механізму в формуванні управлінського капіталу.

Соціально-економічна ефективність і системна якість управлінського капіталу. Ознаки управлінських інновацій і сучасний формат управлінського капіталу економічної організації. Система компетенцій і показники ефективності управлінського капіталу.

Семінарське заняття (2 години)

1. Формування та розвиток інтелектуального капіталу економічної організації
2. Роль управлінського капіталу в системі дослідження та розвитку інтелектуального капіталу сучасної організації
3. Характеристика процесу еволюції управлінського капіталу
4. Інноваційний механізм розвитку системи менеджменту та критерії ефективності управлінського капіталу

Самостійна робота (10 годин)

Теми для рефератів

1. Концепція управлінського капіталу
2. Структурно-функціональна характеристика управлінського капіталу
3. Системна роль управлінського капіталу
4. Місце та роль управлінського капіталу в системі розвитку інтелектуальних ресурсів організації
5. Характеристика та співвідношення понять «інтелектуальний капітал», «людський капітал», «управлінський капітал».
6. Поняття та необхідність системної цілісності управлінського капіталу
7. Інноваційні фактори розвитку управлінського капіталу економічної організації

ТЕМА 2. НАУКОВІ ТРАКТУВАННЯ СИСТЕМНОЇ ЦІЛІСНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Лекція (2 години)

Наукові підходи в дослідженні управлінського капіталу. Процеси диференціації управлінської праці. Специфіка спеціалізації управлінської діяльності. Збір даних і оцінка критеріїв спеціалізації

в професійній системі менеджменту. Система показників ефективності спеціалізації управлінської діяльності. Форми інтеграції та органічного синтезу функціональних технологій менеджменту. Методи як інструментарій менеджменту та їхня інноваційна динаміка. Методи розрахунку ефективності менеджменту. Специфіка організаційного дизайну. Спеціалізація та архітектура сполучних процесів системи менеджменту.

Поняття системної цілісності управлінського капіталу. Системне бачення управлінського процесу. Лінійна та функціональна цілісність діяльності управлінського персоналу. Процеси та системна логіка ієрархічних будов. Система структурно-функціональної динаміки людського капіталу та рольові позиції менеджменту. Інноваційний формат системного розвитку управлінського капіталу. Показники системної цілісності управлінського капіталу.

Критерії ефективності наукових трактувань управлінського капіталу. Різниця та варіативність наукових трактувань управлінського капіталу. Єдність, процеси формування та підпорядкування управлінського капіталу в системі економічної, психологічної та соціологічної наук. Докази необхідності пріоритетного розгляду управлінського капіталу як категорії професійної системи менеджменту. Практична доцільність дослідження управлінського капіталу. Дослідження емоційного капіталу та управлінського інтелекту. Інноваційні фактори конкурентоздатності в умовах постмодернізму. Ефективність і завдання дослідження управлінського капіталу та конкурентоздатності управлінського інтелекту.

Семінарське заняття (2 години)

1. Наукові підходи до дослідження управлінського капіталу
2. Система показників ефективності спеціалізації управлінської діяльності
3. Системне бачення управлінського процесу
4. Показники системної цілісності управлінського капіталу

Самостійна робота (8 годин)

ТЕМА 3. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція (4 години)

Особливості процесу професіоналізації менеджменту в сучасних умовах. Постіндустріальна стадія розвитку суспільства. Формування умов становлення інноваційної економіки. Управлінські фактори інноваційної економіки. Якість переходу від управлінських ресурсів до управлінського капіталу. Процес сприйняття професіоналізації менеджменту як системи. Характер процесу професійного навчання кадрів менеджменту.

Еволюція управлінського капіталу. Формування управлінського капіталу та розвиток системи менеджменту. Періодизація менеджменту: премодерн, модерн і постмодерн. Визначна роль модернав становленні сучасного менеджменту (менеджмент як продукт модерна). Ключові принципи модернізму. Епоха постмодерна та еволюція системи менеджменту. Поняття управлінської парадигми. Ключові фактори зміни управлінської парадигми. Управлінська парадигма ХХІ століття.

Управлінський капітал у системі сучасних досліджень процесу професіоналізації менеджменту. Управлінський капітал у системі критеріїв якості та результативності менеджменту. Структурування системи управлінської діяльності. Формування показників спеціалізації управлінської діяльності як фактор ефективності менеджменту. Точки компетентності та критичної активності менеджменту. Завдання ефективного формування науково-дослідницької бази менеджменту. Аналітична та практична сфера професійної діяльності в менеджменті. Управлінський капітал як відображення якості менеджменту в науковій, аналітичній і практичній сфері професійної діяльності.

Семінарське заняття (2 години)

1. Розвиток управлінського капіталу в умовах формування інноваційної економіки
2. Менеджмент як продукт епохи модерну
3. Ключові фактори управлінської парадигми ХХІ століття

4. Ефективність управлінського капіталу та дослідницькі завдання менеджменту

Самостійна робота (12 годин)

ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ВІДТВОРЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Лекція (2 години)

Структурування процесу відтворення управлінського капіталу. Сучасна ідентифікація умов простого та розширеного відтворення управлінського капіталу. Поняття фаз відтворення (виробництво, розподілення, обмін, споживання) та їхній взаємозв'язок у контексті інноваційного формування та розвитку управлінського капіталу. Кругообіг і обіг управлінського капіталу. Характеристика стадій процесу кругообігу управлінського капіталу. Зношення нематеріальних активів і моральне зношення I та II типів у процесі кругообігу та обігу управлінського капіталу.

Фактори ефективності відтворення управлінського капіталу. Поняття та особлива роль соціально-економічної ефективності процесу відтворення управлінського капіталу. Формат інноваційної економіки та інноваційна якість управлінського капіталу. Ефективність фаз відтворення управлінського капіталу. Показники якості та функціональна характеристика виробництва, розподілення, обміну та споживання управлінського капіталу. Термінологічна відповідність і поняття швидкості обігу управлінського капіталу.

Семінарське заняття (2 години)

1. Процеси структурування відтворення управлінського капіталу
2. Зношення нематеріальних активів і моральне зношення управлінського капіталу
3. Інноваційна якість управлінського капіталу

Самостійна робота (8 годин)

Змістовний модуль II

ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ НАУКОВИХ МЕТОДІВ І ПРАКТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція (4 години)

Концептуальна основа, склад і характеристика сучасних програм підготовки управлінського персоналу. Освітні, структурні та професійні рівні програм. Система структурування програм у контексті розвитку форм і методів спеціалізації управлінської діяльності. Моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу. Диференціація структурної, функціональної, операційної підготовки управлінського персоналу. Гнучкі ротаційні системи навчання управлінського персоналу. Показники ефективності професійної підготовки управлінського персоналу.

Інноваційна складова підготовки вищого управлінського персоналу. Поняття «стабільність» і «інновативність» управлінської діяльності. Концентрація якостей інноваційного менеджменту за скалярним ланцюгом управління. Прийняття управлінських рішень в умовах «постійно вируючої води».

Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу. Принципи диференціації персональної компетентності вищого управлінського персоналу в сфері інноваційних перетворень. Персоніфікація циклів навчання. Методи розвитку інноваційного мислення. Характер інноваційної підготовки в складі управлінських команд. Удосконалення гнучких модульних структур інноваційного навчання вищого управлінського персоналу.

Практичне заняття (2 години)

Самостійна робота (14 годин)

Теми для рефератів

1. Процеси моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу
2. Методи розвитку інноваційного мислення в менеджменті

Теми для контрольних робіт

1. Поняття та різниця освітніх і професійних програм навчання кадрів менеджменту.
2. Характеристика професійної компетентності управлінського персоналу як фактору якості освіти.
3. Форми та методи розвитку реформаторської функції менеджменту.
4. Концептуальні основи підготовки вищого управлінського персоналу.
5. Система показників ефективності професійної підготовки управлінського персоналу.

ТЕМА 6. МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Лекція (4 години)**Професіоналізація сучасної управлінської діяльності.**

Професіоналізація управлінської діяльності як процес. Система первинної професійної освіти. Форми професійного навчання менеджерів. Професійна компетенція управлінських кадрів. Структурування рівнів професійної компетенції. Поняття граничного рівня професійної компетенції. Лінійний і функціональний рівень управлінської діяльності. Структурно-ієрархічна професійна компетенція. Професійна компетенція управлінських команд. Інноваційна складова ефективної роботи управлінських команд.

Інноваційний менеджмент у системі професіоналізації управлінської діяльності. Системна роль управлінських нововведень. Інноваційна діяльність кадрів менеджменту. Специфіка формування та роботи інноваційних управлінських команд. Класифікація показників ефективності професіоналізації інноваційного менеджменту.

Професійна оцінка лідерства в системі інноваційного менеджменту. Комплексні критерії якості інноваційного менеджменту.

Семінарське заняття (2 години)

1. Компоненти професіоналізації сучасної управлінської діяльності
2. Системна роль управлінських нововведень
3. Комплексні критерії якості інноваційного менеджменту

Самостійна робота (12 годин)**Теми для рефератів**

1. Професійна компетенція управлінських кадрів в Україні
2. Загальна характеристика сучасних управлінських нововведень
3. Інноваційна роль менеджерів в умовах трансформації ринкової економіки

Теми для контрольних робіт

1. Соціально-економічні умови професіоналізації управлінської діяльності в Україні
2. Основні форми та методи професійної підготовки кадрів менеджменту
3. Характеристика та якість сучасних управлінських інновацій
4. Характер, форми та показники ефективності професійної компетенції управлінських кадрів
5. Розвиток лідерства в системі діяльності інноваційних управлінських команд

ТЕМА 7. МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР ПРОФЕСІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ

Лекція (2 години)

Менеджмент як виконавське мистецтво. Основні міфи про менеджмент і їхнє подолання. Функції управління в контексті свідомості та стилю діяльності менеджерів. Ціннісні орієнтації управлінського процесу та характер їх зміни. Сучасна якість управління з позицій функціональних обов'язків менеджменту

організації. Завдання виконавчих видів мистецтва для системи менеджменту. Дії менеджменту як виконавського мистецтва. Якість виконання як система. Професійні знання, розум, інтуїція. Процес досягнення якості. "Художні стандарти" в управлінській діяльності. Поняття категорій "специфічність", "різноманітність" і "контекстуальність" менеджменту. "Творчі прориви" та нові стандарти здійснення управлінської діяльності. Інноваційність менеджменту як ознака сучасного мистецтва.

Розвиток людського фактору в управлінні. Система старих і нових пріоритетів менеджменту. "Образ" людини в організації. Менеджмент як образ життя. Основні етапи розвитку науки про поведінку. Концептуальні основи організаційної поведінки. Формування поведінкових теорій "поверхневої людини". Теорія людської природи та критерії утилітарності. Необхідність вироблення нових позитивних підходів в управлінні системою "людина-організація". Характер і форми сучасного ділового підходу. Структура та якість управлінського капіталу.

Культура та національна традиція менеджменту. Менеджмент як феномен культури. Національні та інтернаціональні характеристики в теорії та практиці менеджменту. Національний менталітет і ефективність управління. Менеджмент у контексті національної економічної культури. Фактор ментальності в формуванні національної системи менеджменту. Проблеми адаптивності технологій менеджменту. Культурологічні аспекти управління трансформацією соціально-економічних систем. Інноваційна культура та розвиток нової системи лідерства. Менеджмент як пріоритетний фактор у забезпеченні стратегії соціально-економічного росту. Культура сучасного лідера та його персоніфікована відповідальність за результати діяльності.

Практичне заняття (2 години)

1. Роль культури в формуванні системи менеджменту
2. Критерії якості менеджменту як виконавчого мистецтва
3. Національна та інтернаціональна характеристика менеджменту

4. Професійна культура сучасного лідера

Самостійна робота (8 годин)

Теми для рефератів

1. Менеджмент як виконавче мистецтво
2. Ціннісні орієнтації управлінського процесу та характер їх зміни
3. Основні етапи розвитку науки про поведінку
4. Менеджмент як феномен культури
5. Національне та інтернаціональне в теорії та практиці менеджменту

III. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль I

ТЕМА 1. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція (4 години)

Концепція професійної системи менеджменту. Основні системні поняття та категорії. Сучасна динаміка компонентів управлінського процесу. Поняття управлінських технологій. Базові елементи системи менеджменту. Сполучні системні процеси. Парадигмальна концепція розвитку менеджменту. Історична специфіка розвитку менеджменту епохи модерну. Управлінська парадигма менеджменту XXI століття.

Інноваційна (трансформаційна) функція менеджменту. Особливості сучасної функціональної специфіки менеджменту. Класифікація функцій менеджменту та розвиток функціональних управлінських технологій. Інноваційна функція менеджменту як основна умова формування інноваційного менеджменту.

Об'єкт і предмет дослідження інноваційного менеджменту. Різниця понять «інноваційний менеджмент», «управління інноваціями» та «економіка інновацій». Професійна система менеджменту як об'єкт інноваційного менеджменту. Концепція пріоритетів у менеджменті та сучасний формат розвитку людського капіталу. Людський капітал як предмет дослідження інноваційного менеджменту. Інноваційні фактори розвитку управлінського капіталу.

Семінарське заняття (2 години)

1. Сучасний розвиток компонентів управлінського процесу
2. Концепція базових елементів системи менеджменту
3. Поняття інноваційної динаміки системи менеджменту

4. Інноваційна динаміка як стратегічний фактор розвитку системи менеджменту
 5. Характеристика концепції пріоритетів у менеджменті
- Самостійна робота (10 годин)**

Теми для рефератів

1. Науково-дослідницький потенціал сучасної системи менеджменту
2. Трансформаційна динаміка базових елементів системи менеджменту
3. Людський капітал як предмет дослідження інноваційного менеджменту
4. Новий формат системи якості людського капіталу

Теми для контрольних робіт

1. Сучасні тенденції розвитку інноваційної функції менеджменту
2. Методологічні принципи розвитку професійної системи менеджменту
3. Процеси формування науково-дослідницької бази менеджменту
4. Фактор позитивної соціально-економічної трансформації менеджменту як умова конкурентоздатності
5. Інновації в системі функціональної управлінської діяльності
6. Сучасні критерії якості людського капіталу організації
7. Специфіка інноваційного розвитку управлінського капіталу

ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА СУЧАСНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Лекція (4 години)

Типологія та види інновацій. Поняття та природа інновацій. Об'єктивність інновацій, їх цілі, види та функції. Поняття інноваційного процесу та інноваційної діяльності. Життєвий цикл і динаміка інновацій. Класифікація інновацій і проблеми їх специфічності. Процес взаємодії розвитку інновацій, науки та техніки.

Відношення інновацій та інвестицій. Процес формування інноваційного механізму. Основні структурні елементи в системі інноваційного механізму. Критерії ефективності інноваційного механізму. Процес стимулювання інноваційного розвитку. Поняття та системні ознаки інноваційної економіки.

Характер і сучасні особливості інноваційного процесу. Інноваційний процес та інноваційний цикл. Фундаментальні науково-дослідницькі роботи. Прикладні науково-дослідницькі роботи. Дослідницько-конструкторські роботи. Ефективність розвитку сфери науково-дослідницьких і дослідницько-конструкторських розробок. Параметри та якості управлінського супроводу інноваційного процесу. Проблеми системної мотивації в інноваційному процесі. Роль держави та інноваційного законодавства. Інноваційний процес як системна категорія інноваційної економіки.

Інноваційна діяльність та інноваційні організації. Види інноваційної діяльності. Маркетингові дослідження ринку інновацій. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. Форми партнерства в інноваційних проектах. Розвиток інноваційної інфраструктури. Елементи інноваційної інфраструктури. Система цілей формування інфраструктури. Господарчі суб'єкти інноваційної діяльності та їх ринкова ефективність. Поняття та розвиток комплексу інноваційної інфраструктури. Класифікація інноваційних підприємств. Концепція видів спеціалізації. Типи інновацій і класи інноваційних підприємств. Системна роль менеджменту інноваційних підприємств.

Семінарське заняття (2 години)

1. Природа інновацій, поняття інноваційного процесу та інноваційної діяльності
2. Базові структурні елементи та ефективність інноваційного механізму
3. Інноваційний процес і характеристика інноваційного циклу
4. Мотиваційний механізм у процесі реалізації інноваційного циклу
5. Розвиток інноваційної інфраструктури та її ефективність

Самостійна робота (20 годин)

Теми для рефератів

1. Життєвий цикл і сучасна динаміка інновацій
2. Система державного регулювання інноваційного процесу в Україні
3. Поняття та загальна характеристика інноваційної економіки
4. Інноваційне законодавство в Україні
5. Принципи класифікації інноваційних підприємств

Теми для контрольних робіт

1. Поняття та природа економічних і управлінських інновацій
2. Механізм системної мотивації в інноваційному процесі
3. Маркетингові дослідження ринку інновацій

ТЕМА 3. КОНЦЕПЦІЯ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція (2 години)

Поняття та особливості концепції інноваційного менеджменту. Сучасні тенденції суб'єктно-об'єктної взаємодії в менеджменті. Інноваційний характер розвитку управлінських технологій. Формування структурно-функціонального людського капіталу економічної організації. Інноваційна динаміка людського капіталу. Структурно-функціональний людський капітал як комплексний предмет дослідження інноваційного менеджменту.

Принципи інноваційного менеджменту. Досягнення загальної ефективності людського капіталу. Управлінська інновація як фактор конкурентоздатності та економічного зростання. Збалансованість професійної компетенції управлінських кадрів. Структурно-функціональна динаміка. Роль інноваційної управлінської команди. Інноваційна позиція лідера. Формування методики оцінки ефективності інноваційного менеджменту. Розвиток принципів інноваційного менеджменту.

Семінарське заняття (2 години)

1. Загальна характеристика концепції інноваційного менеджменту
2. Умови формування структурно-функціонального людського капіталу економічної організації
3. Система принципів інноваційного менеджменту
4. Формування методики оцінки ефективності інноваційного менеджменту

Самостійна робота (14 годин)**Теми для рефератів**

1. Інноваційний характер розвитку сучасних управлінських технологій
2. Принципи інноваційної динаміки людського капіталу
3. Розвиток принципів інноваційного менеджменту

Теми для контрольних робіт

1. Розвиток форм суб'єктно-об'єктної взаємодії в менеджменті
2. Формування структурно-функціонального людського капіталу економічної організації
3. Класифікація принципів інноваційного менеджменту
4. Управлінська інновація в системі економічного зростання економічної організації
5. Соціально-економічні умови формування інноваційної управлінської команди

**ТЕМА 4. СИСТЕМА ВЗАЄМОДІЇ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК УМОВА РОЗВИТКУ
ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція (4 години)

Стадії взаємодії науки та практики менеджменту. Поняття циклу «дослідження – аналіз – впровадження». Первинна відособленість науки та практики менеджменту. Характеристика стадій

«зближення – з'єднання – інтеграція». Органічний синтез науки та практики менеджменту.

Особливість розвитку інноваційного менеджменту в процесі взаємодії науки та практики менеджменту. Формування показників ефективності інноваційного менеджменту по стадіям: «відособлення – зближення – з'єднання – інтеграція – органічний синтез». Соціально-економічні умови інноваційного розвитку процесів взаємодії науки та практики менеджменту в Україні. Інноваційний менеджмент як рушійна сила переходу на більш високі стадії взаємодії науки та практики менеджменту.

Формування механізму взаємодії науки та практики менеджменту. Структура елементів механізму. Форми паритету та адекватності елементів механізму. Нова роль управлінського консалтингу. Процесний підхід до інноваційного розвитку організації. Змістовні теорії розвитку як фактор якості менеджменту та інноваційного процесу. Критичні точки організації та концепція менеджменту «розвитку по спіралі». Критерії ефективності механізму інтеграції науки та практики менеджменту.

Семінарське заняття (2 години)

1. Комплексна характеристика процесу взаємодії науки та практики менеджменту
2. Аналіз стадій процесу взаємодії науки та практики менеджменту
3. Оцінка критеріїв і показників ефективності інноваційного менеджменту
4. Управлінський аналіз механізму взаємодії науки та практики менеджменту

Самостійна робота (20 годин)**Теми для рефератів**

1. Концепція вдосконалення процесу взаємодії науки та практики менеджменту
2. Соціально-економічні умови розвитку інтеграції науки та практики менеджменту

Теми для контрольних робіт

1. Особливості взаємодії науки та практики менеджменту в Україні
2. Формування науково-дослідницької бази інноваційного менеджменту
3. Системно-аналітичні технології інноваційного менеджменту
4. Характеристика та етапи впровадження управлінських нововведень
5. Критерії оцінки та показники ефективності інноваційного менеджменту

ТЕМА 5. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Лекція (4 години)

Еволюція видів людської праці в контексті розвитку менеджменту. Відповідність видів людської енергії та видів людської праці. Процес трансформації людської енергії. Управлінське супроводження процесів механізації, автоматизації та комп'ютеризації праці. Складна розумова праця та проблеми створення штучного інтелекту. Поняття творчої праці у менеджменті.

Основні причини еволюції системи менеджменту. Процес передачі функцій, пов'язаних із використанням людської енергії, засобам виробництва. Рівень людської енергії та умови активізації людської праці. Ступінь свободи, примушення та спонукання. Визначення самостійності та система делегування повноважень. Упереджений і людський енергетичний потенціал як фактор конкурентоздатності.

Інноваційна динаміка формування структурно-функціонального людського капіталу. Структурно-функціональний людський капітал як категорія інноваційного менеджменту. Поняття професійного знання та його структурно-функціональної відповідності. Професійна свобода та економічна необхідність у системі інноваційного менеджменту. Структурно-функціональні технології інноваційного менеджменту. Формування

конкурентоздатного інтелекту. Інноваційні та дослідницькі компоненти людського капіталу організації. Конкурентоздатний управлінський інтелект.

Семінарське заняття (2 години)

1. Еволюція видів людської праці в контексті розвитку менеджменту
2. Основні причини еволюції системи менеджменту
3. Інноваційна динаміка формування структурно-функціонального людського капіталу

Самостійна робота (20 годин)**Теми для рефератів**

1. Людська діяльність в умовах ринкової системи господарювання
2. Управлінська діяльність як фактор інноваційного розвитку сучасного суспільства
3. Сучасні проблеми формування управлінського інтелекту
4. Конкурентоздатність управлінського інтелекту організації

Теми для контрольних робіт

1. Сучасні особливості формування людського капіталу економічної організації
2. Інноваційні фактори еволюції системи менеджменту
3. Поняття та розвиток професійної свободи менеджера
4. Сучасна структура професійних знань менеджера
5. Структурний людський капітал як об'єкт інноваційного менеджменту

Змістовий модуль II

ТЕМА 6. ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лекція (4 години)

Професіоналізація сучасної управлінської діяльності.

Професіоналізація управлінської діяльності як процес. Система первинної професійної освіти. Форми професійного навчання менеджерів. Професіональна компетенція управлінських кадрів. Структурування рівнів професійної компетенції. Поняття граничного рівня професійної компетенції. Лінійний і функціональний рівні управлінської діяльності. Структурно-ієрархічна професійна компетенція. Професійна компетенція управлінських команд. Інноваційна складова ефективної роботи управлінських команд.

Інноваційний менеджмент у системі професіоналізації управлінської діяльності. Системна роль управлінських нововведень. Інноваційна діяльність кадрів менеджменту. Специфіка формування та роботи інноваційних управлінських команд. Класифікація показників ефективності професіоналізації інноваційного менеджменту. Професійна оцінка лідерства в системі інноваційного менеджменту. Комплексні критерії якості інноваційного менеджменту.

Семінарське заняття (2 години)

1. Компоненти професіоналізації сучасної управлінської діяльності
2. Системна роль управлінських нововведень
3. Комплексні критерії якості інноваційного менеджменту

Самостійна робота (20 годин)

Теми для рефератів

1. Професійна компетенція управлінських кадрів в Україні
2. Загальна характеристика сучасних управлінських нововведень
3. Інноваційна роль менеджерів в умовах трансформації ринкової економіки

Теми для контрольних робіт

1. Соціально-економічні умови професіоналізації управлінської діяльності в Україні
2. Основні форми та методи професійної підготовки кадрів менеджменту
3. Характеристика та якість сучасних управлінських інновацій
4. Характер, форми та показники ефективності професійної компетенції управлінських кадрів
5. Розвиток лідерства в системі діяльності інноваційних управлінських команд

ТЕМА 7. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Лекція (4 години)

Концептуальна основа, зміст і характеристика сучасних програм підготовки управлінського персоналу. Освітні, структурні та професійні рівні програм. Система структурування програм у контексті розвитку форм і методів спеціалізації управлінської діяльності. Моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу. Диференціація структурної, функціональної, операційної підготовки управлінського персоналу. Гнучкі ротаційні системи навчання управлінського персоналу. Показники ефективності професійної підготовки управлінського персоналу.

Інноваційна складова підготовки вищого управлінського персоналу. Поняття «стабільність» і «інновативність» управлінської діяльності. Концентрація якостей інноваційного менеджменту за скалярним ланцюгом управління. Прийняття управлінських рішень в умовах «постійно вируючої води».

Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу. Принципи диференціації персональної компетентності вищого управлінського персоналу в сфері інноваційних перетворень. Персоніфікація циклів навчання. Методи розвитку інноваційного

мислення. Характер інноваційної підготовки в складі управлінських команд. Удосконалення гнучких модульних структур інноваційного навчання вищого управлінського персоналу.

Практичне заняття (2 години)

Самостійна робота (20 годин)

Теми для рефератів

1. Процеси моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу
2. Методи розвитку інноваційного мислення в менеджменті

Теми для контрольних робіт

1. Поняття та різниця освітніх і професійних програм навчання кадрів менеджменту
2. Характеристика професійної компетентності управлінського персоналу як фактора якості навчання
3. Форми та методи розвитку реформаторської функції менеджменту
4. Концептуальні основи підготовки вищого управлінського персоналу
5. Система показників ефективності професійної підготовки управлінського персоналу

ТЕМА 8. ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Лекція (4 години)

Транснаціональний холдинг і сучасний механізм його функціонування. Основні передумови формування сучасної холдингової організації. Процеси акціонування капіталу. Характер поділу законодавчої та виконавчої системи управління холдинговою організацією. Організаційно-економічні тенденції розвитку холдингової організації. Структура сучасного транснаціонального холдингу. Формування холдингової організації менеджменту. Розвиток

системи дочірніх підприємства та характер особливості їх менеджменту. Специфіка та формирозвитку материнської компанії. Формування транснаціонального концерну холдингового типу.

Інноваційні процеси розвитку менеджменту холдингової організації. Стратегічні орієнтири формування материнської компанії та мережі дочірніх підприємств. Диверсифікація діяльності, центри прибутковості, ефект організаційної синергії. Інноваційні критерії визначення фінансового ризику. Ефективність процесів корпоративного самофінансування. Стратегія концентрації ті дифузії акціонерного капіталу. Управлінське поняття контрольного пакету акцій. Модульність виробництва та центри інноваційних технологій. Гнучка система ротації управлінських кадрів. Інноваційні технології набору, підготовки та перепідготовки управлінського персоналу холдингових організацій.

Семінарське заняття (2 години)

1. Організаційно-управлінська структура сучасного транснаціонального концерну холдингового типу
2. Особливості формування та розвитку материнської компанії та мережі дочірніх підприємства
3. Диверсифікація діяльності як несуча конструкція прибутковості транснаціонального холдингу
4. Сучасна ефективність процесів корпоративного самофінансування

Самостійна робота (10 годин)

Теми для рефератів

1. Сучасні соціально-економічні тенденції формування холдингової організації менеджменту
2. Концепція інноваційного менеджменту транснаціонального концерну холдингового типу
3. Процеси корпоративного самофінансування в Україні та ефективність їх управлінського супроводу

4. Нові підходи управління контрольним пакетом акцій сучасної господарчої організації

Теми для контрольних робіт

1. Поняття та інноваційний механізм функціонування диверсифікованого концерну холдингового типу
2. Інноваційні процеси розвитку менеджменту холдингової організації
3. Ефективність управлінської компоненти процесів корпоратизації економіки в Україні
4. Поняття та характеристика інноваційної моделі господарчої організації в умовах ринкової трансформації економіки України
5. Сучасні інноваційні моделі менеджменту холдингової організації

ТЕМА 9. НОВІ СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція (4 години)

Зміна парадигми управлінської діяльності. Стан невизначеності, відкритість до перемін і змін на рівне суспільство. Нові цінності. Соціальна відповідальність нарівні всіх учасників організації. Нова економічна логіка. Економіка та екологія в системі менеджменту. Проблема організації знання. Стратегічне значення «інтелектуальної організації». Мережа інтерактивних комунікацій. Моделі соціальної будови та майбутнє технічне довершеність. Нові показники реальної ефективності. Інновації, які формують продукт майбутнього.

Людський фактор і нова модель інноваційного менеджменту. Аналітична логіка та системне мислення. Сприйняття творчого підходу у менеджменті. Система якості міжособистісних комунікацій. Нова роль корпорацій. Створення та мотивація творчого потенціалу. Трансформація суті менеджменту. Принципи стабільності та стійкого розквіту організації.

Самокерування та організаційна демократія. Основні теорії самокерування. Двоїстість менеджменту. Ієрархія та організаційна свобода. Основні стратегії організаційних перетворень. Самокеровані команди з інноваційним мисленням.

Організаційна демократія як управлінська інновація. Аналіз і структура цінностей. Створення морального капіталу. Формування мережі спільнот. Перетворення управління в лідерство. Роль сполучного лідерства. Якісні зміни командної організації. Відкритість управлінського процесу. Створення комплексних самостійно коригуючих систем. Стратегічна інтеграція. Принципи демократичних змін. Наслідки становлення організаційної демократії.

Семінарське заняття (2 години)

1. Поняття нової парадигми управлінської діяльності
 2. Процеси трансформації суті менеджменту
 3. Основні принципи організаційної демократії
 4. Організаційна демократія як управлінська інновація
- Самостійна робота (16 годин)**

Теми для рефератів

1. Менеджмент і екологічні проблеми сучасного суспільства
2. Процес становлення та розвитку «інтелектуальної організації»
3. Розвиток основних теорій самоуправління
4. Поняття та принципи організаційної демократії

Теми для контрольних робіт

1. Нові мотиваційні цінності інноваційного менеджменту
2. Самоуправління та організаційна демократія в контексті розвитку системи інноваційного менеджменту

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Лекція (4 години)

Процес формування професійної системи менеджменту в Україні. Ринковий механізм господарювання. Сучасна система інноваційної моделі способу виробництва. Динаміка процесів приватизації та корпоратизації економіки та стан корпоративного управління. Основні проблеми формування механізму взаємодії науки та виробництва. Характер розвитку управлінської науки та практики. Стан ринку консалтингових послуг. Система управлінської освіти та професійного управлінського навчання в Україні. Сучасні моделі менеджмент-освіти та основні тенденції їх розвитку. Інноваційний характер сучасної управлінської освіти.

Особливості розвитку системи інноваційного менеджменту в Україні. Необхідність подолання кризисних явищ у економіці. Розроблення ефективних механізмів інтеграції науки та виробництва. Роль кадрової та інноваційної державної політики. Критерії відбору, використання та оцінки управлінських кадрів. Система лідерства як фактор інноваційного менеджменту. Інноваційні критерії формування та роботи управлінських команд. Показники рівня розвитку інноваційного менеджменту в Україні.

Семінарське заняття (2 години)

1. Сучасний стан і розвиток ринкового механізму господарювання в Україні
2. Загальні проблеми розвитку управлінської освіти та професійного управлінського навчання в Україні
3. Оцінка ефективності інтеграції науки та виробництва в Україні
4. Показники рівня розвитку інноваційного менеджменту в Україні

Самостійна робота (12 годин)

Теми для рефератів

1. Характеристика соціально-економічних умов розвитку інноваційного менеджменту в Україні
2. Кадрова державна політика управлінської діяльності в Україні

Теми для контрольних робіт

1. Інноваційна модель розвитку економіки в Україні
2. Система взаємодії науки та практики менеджменту в Україні
3. Стан і перспективи розвитку консалтингового бізнесу в Україні
4. Лідерство як фактор розвитку інноваційного менеджменту
5. Інновації системи менеджмент-освіти в Україні

ТЕМА 11. КОМПЛЕКСНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ТРЕНІНГ

Практичне заняття (4 години)

Практичне заняття проводиться за окремо розробленою методикою з використанням інформаційних технологій для розроблення та прийняття управлінських рішень.

Самостійна робота (20 годин)

ІУ. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Мета: Комплексна оцінка та вивчення процесу професіоналізації управлінської діяльності, дослідження структури та характеристика елементів механізму професіоналізації менеджменту в сучасних умовах розвитку суспільства, історичні та сучасні передумови ефективного розвитку професійних якостей системи менеджменту.

Предмет: Складові елементи та етапи процесу професіоналізації управлінської діяльності; еволюція функцій, методів, структури в системі розвитку професійного менеджменту; формування позитивних якостей і ефективності управлінської праці; роль і внесок управлінської науки та освіти в формування та інноваційний розвиток професійної системи менеджменту.

Змістовний модуль І:

Тема 1. Професіоналізація управлінської діяльності як процес і сфера наукового дослідження

Еволюція організації в індустріальному та постіндустріальному суспільстві. Роль менеджменту в організації в контексті трансформації сучасного суспільства. Теоретична концептуалізація поняття «професія» та «професіоналізація» (погляди Е.Дюркгейма, М. Вебера, Т. Парсонса). Концепція «професіоналізації» та «депрофесіоналізації». Професійні асоціації та розвиток науки менеджменту. Наукові дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності. Основні етапи процесу професіоналізації менеджменту. Характеристика принципів професіоналізації менеджменту. Огляд моделей професіоналізму.

Тема 2. Методологія та системні фактори розвитку професіоналізації управлінської діяльності

Формування та розвиток професійної системи менеджменту. Управлінська парадигма постіндустріального суспільства та трансформація професійних особливостей менеджменту. Формування та спеціалізація науково-дослідної бази менеджменту. Трансформація

процесу професіоналізації менеджменту. Наукові та практичні фактори розвитку процесу професіоналізації менеджменту.

Тема 3. Концепція, методика та інноваційні технології підготовки управлінського персоналу

Концепція професійної управлінської освіти та професійної підготовки управлінських кадрів. Безперервність системи професійної підготовки менеджерів протягом усієї управлінської кар'єри. Інноваційний вектор професійної підготовки управлінського персоналу. Розвиток інноваційних технологій як результат ефективності управлінської науки. Класифікація та спеціалізація технологій підготовки кадрів менеджменту. Вивчення та структуризація управлінського процесу. Зв'язок науки та практики менеджменту. Характеристика етапів взаємодії науки й практики менеджменту. Роль управлінського консалтингу в розвитку інноваційних технологій професійної підготовки управлінського персоналу.

Тема 4. Критерії, форми та методи оцінки професійної діяльності управлінського персоналу

Теоретичні засади оцінки професійної діяльності управлінського персоналу. Розвиток сучасних моделей оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу. Системний аналіз професійної діяльності управлінського персоналу. Механізм оцінювання ефективності професійної діяльності управлінського персоналу. Інформаційні засади формування механізму оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу. Методичні засади формування механізму оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу. Система критеріїв і показників оцінювання ефективності професійної діяльності управлінського персоналу. Організаційне забезпечення механізму оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу на підприємстві. Процедура оцінювання ефективності професійної діяльності управлінського персоналу.

Тема 5. Механізм професіоналізації управлінської діяльності в Україні

Формування механізму професіоналізації управлінської діяльності. Структурні елементи механізму та їх характеристика. Мотивація

процесівдії та розвитку механізму професіоналізації менеджменту. Фактори й тенденції стримування процесів професіоналізації.

Етапи розвитку та імплементація механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Специфіка управлінської підготовки школярів (останні 2–3 роки в середній школі). Форми адаптаційної підготовки для заняття певної управлінської посади. Первинна професійна управлінська освіта в університетах. Специфіка розвитку програм професійної підготовки управлінських кадрів. Основні критерії ефективності підготовки управлінських кадрів в сучасних умовах розвитку України.

Змістовний модуль II.

Тема 6. Історичні передумови та соціально-економічний контекст професіоналізації менеджменту

Історичні передумови необхідності управлінської спеціалізації в системі господарської діяльності. Поява бізнес-освіти та процеси її «академізації». Порівняльна характеристика бізнес-освіти та менеджмент-освіти. Джерела формування менеджменту (економіка, психологія, соціологія). Дискусія щодо менеджменту як науки, мистецтва або практики. Роль наукових шкіл менеджменту в становленні менеджменту як професії. Характеристика та особливості розвитку менеджменту в період модерна та постмодерна. Розвитокідеології менеджменту. Інститут бізнес-освіти та менеджмент-освіти як об'єкт соціальної критики. Процеси професіоналізації менеджменту та роль держави.

Тема 7. Еволюція програм MBA в системі розвитку процесів структурування та спеціалізації управлінської праці

Історичні та соціально-економічні умови розвитку управлінських програм MBA. Формування американських бізнес-шкіл на початку XX сторіччя. Традиційна історія розвитку менеджменту в епоху модерну та її критика. Особливості розвитку навчальних програм MBA. Комплексний і збиральний характер менеджменту. Економіка як фундаментальна основа професійної підготовки менеджерів. Критика професійної підготовки менеджерів. Формування нової концепції підготовки управлінського персоналу. Філософія менеджменту, розуміння

термінів «субменеджмент» і «метаменеджмент». Історія розвитку програми MBA як зміна поглядів на розвиток професійної системи менеджменту. Нові концепції підготовки управлінських кадрів через систему програм MBA. Інноваційний вектор в розвитку програм MBA.

Тема 8. Оцінка процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні

Процес перетворення менеджменту в професійну діяльність (професіоналізація) в Україні. Системний дефіцит професійних управлінських кадрів в економіці України та в органах державної влади. Аналіз основних проблемних тенденцій у розвитку професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Характер і ефективність розвитку управлінської науки в Україні. Критерії формування стандартів менеджмент-освіти. Практика менеджменту, її інноваційний характер і зв'язок із управлінською наукою. Розвиток інфраструктури в системі професіоналізації управлінської діяльності. Ефективність експертного середовища в системі менеджменту.

Тема 9. Управлінська парадигма XXI сторіччя та стратегічні орієнтири розвитку професійної системи менеджменту

Основні положення управлінської парадигми XXI сторіччя. Управлінська еліта як домінуюча група, яка забезпечує якість соціально-економічного розвитку. Економічні реформита створення позитивного майбутнього. Культурні та освітянські процеси в інноваційній економіці. Інноваційна роль середньої школи та університету в системі професіоналізації менеджменту, формування нових цінностей і поведінських установок. Сучасне розуміння термінів «професійна спеціалізація» та «професійний універсалізм». Самореалізація, індивідуалізм, довгостроковий погляд на соціально-економічний розвиток як ефективні якості управлінського персоналу. Управлінські фактори формування стійкого механізму соціально-економічного розвитку. Інноваційні чинники процесу професіоналізації управлінської діяльності.

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)

	Середній бал за критерієм																															Заг. бал
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	
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	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	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	15	11	15	15	15	15	13	13	15	14	14	15	15	13	14,16
12 Проектний менеджмент	14	14	14	15	14	15	14	15	14	13	14	13	14	14	12	14	15	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	2	5,03	
14 Управління конкурентоспроможністю організації	5	12	12	12	8	7	10	5	11	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	7	3	1	1	1	1	1	1	3	2,65

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

	Критерій / Респондент																															Заг. бал	
	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		
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	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	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	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	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	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	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	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	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	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



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



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

Таблиця 3. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості (викладачі та студенти)

	Критерій / Респондент	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- і 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 4. Угрупування навчальних предметів за ступенем важливості (студенти та 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

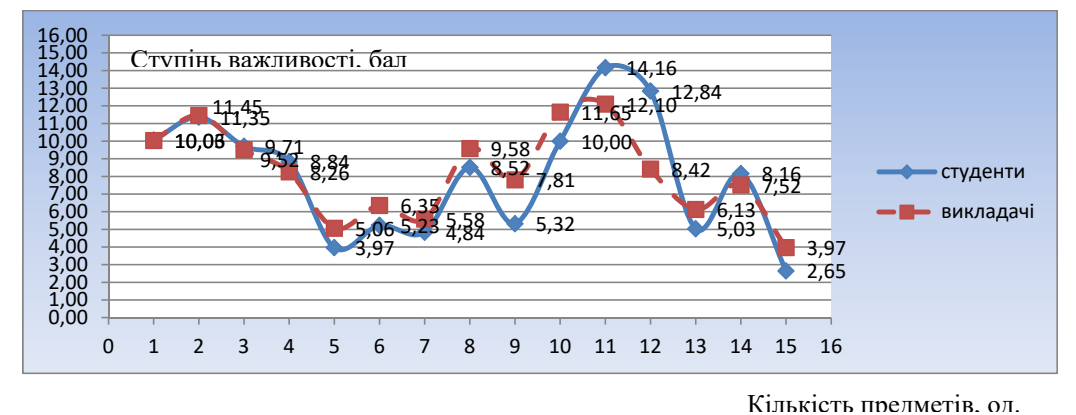


Рисунок 3. Ранжування навчальних предметів за ступенем важливості

Таблиця 5. 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	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	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	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 6. 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



Рисунок 4. Ранжування компетенцій за ступенем важливості (викладачі)



Рисунок 5. Ранжування компетенцій за ступенем важливості (студенти)

Таблиця 7. Ранжування компетенцій за ступенем важливості (студенти та викладачі)

	Критерій / Респондент	студенти	викладачі	показник
1	Стратегічне мислення	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 (по функціям 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 у 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

Таблиця 8. Угрупування 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

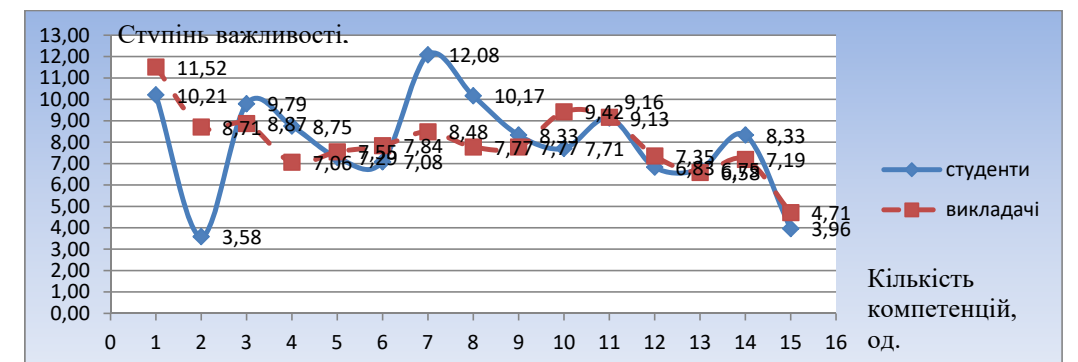


Рисунок 6. Ранжування компетенцій за ступенем важливості

ДОДАТОК В
РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «Одесабель», СТОВ «Нива»

Таблиця 1. Оцінювання індикатора потенціалу професійного зростання ПАТ «Одесабель»

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

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

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



Рисунок 1. Оцінювання індикатора потенціалу професійного зростання ПАО «Одескабель»



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

Таблиця 3. 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	Сприятливість 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 у 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



Рисунок 3. Індикатор потенціалу професійного зростання (за підприємствами)

Таблиця 4. 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	7	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6,05
5 Предметно-галузеві компетенції	6	6	6	7	6	6	7	3	5	6	6	6	6	5	6	7	6	5	7	5,89
6 Інформаційно-релевантні компетенції	5	6	6	6	5	6	7	5	3	6	6	6	5	4	6	7	6	4	7	5,42
7 Структурно-функціональні компетенції	4	6	5	7	6	4	7	6	3	7	7	6	7	5	7	7	6	7	7	5,79
8 Організаційно-комунікаційні компетенції	6	6	6	7	4	6	7	4	3	7	7	6	7	5	7	5	6	7	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	5	4	7	6	6	5	6	6	6	6	5	7	5,74
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	5	7	5	5	7	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	5	7	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

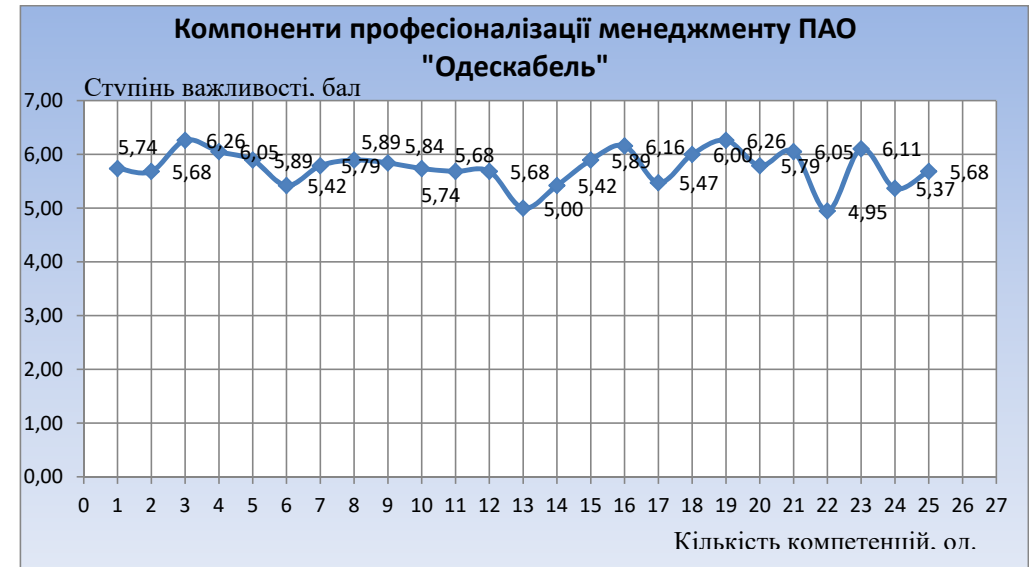


Рисунок 4. Компоненти професіоналізації менеджменту ПАО «Одескабель»



Рисунок 5. Компоненти професіоналізації менеджменту СТОВ «Нива»

Таблиця 5. Компоненти професіоналізації менеджменту СТОВ «Нива»

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

Таблиця 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	6,86	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 вчителя)	5,43	5,79	-0,36
21	Якісні професійні знання і 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

ДОДАТОК Г

ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Важливим напрямком розвитку професіоналізації управлінської діяльності в Україні є створення правового, економічного, фінансового та управлінського підґрунтя функціонування вищих шкіл менеджменту інноваційного зразка. Технологія впровадження таких шкіл пов'язана з використанням наступних принципів діяльності (рис. 1):

1. Створення умов для інтеграційного зв'язку бізнес-спільноти регіону та університету (наукового центру з менеджменту) за підтримки регіональної державної влади.

2. Розроблення та постійне поповнення інформаційної бази щодо викладацького складу вищої школи менеджменту, критеріїв відбору викладачів і менеджмент-тренерів, залучення до викладацької роботи експертів і практиків менеджменту.

3. Визначення інноваційних критеріїв програм професійної управлінської підготовки, гнучкість модульних програм спеціалізованої підготовки, структурування й відповідність програм навчання та практики управлінського процесу, оцінка та практична апробація технологій професійної підготовки управлінських кадрів.

4. Розроблення та розвиток механізму взаємодії вищої школи менеджменту з професійними асоціаціями з менеджменту та державними інститутами підтримки та регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності.

5. Критерії оцінки й набір контингенту учасників для професійних програм управлінського навчання; врахування потреб корпоративних клієнтів; системні зв'язки між замовником, учасником і виконавцем під час реалізації навчальних програм.

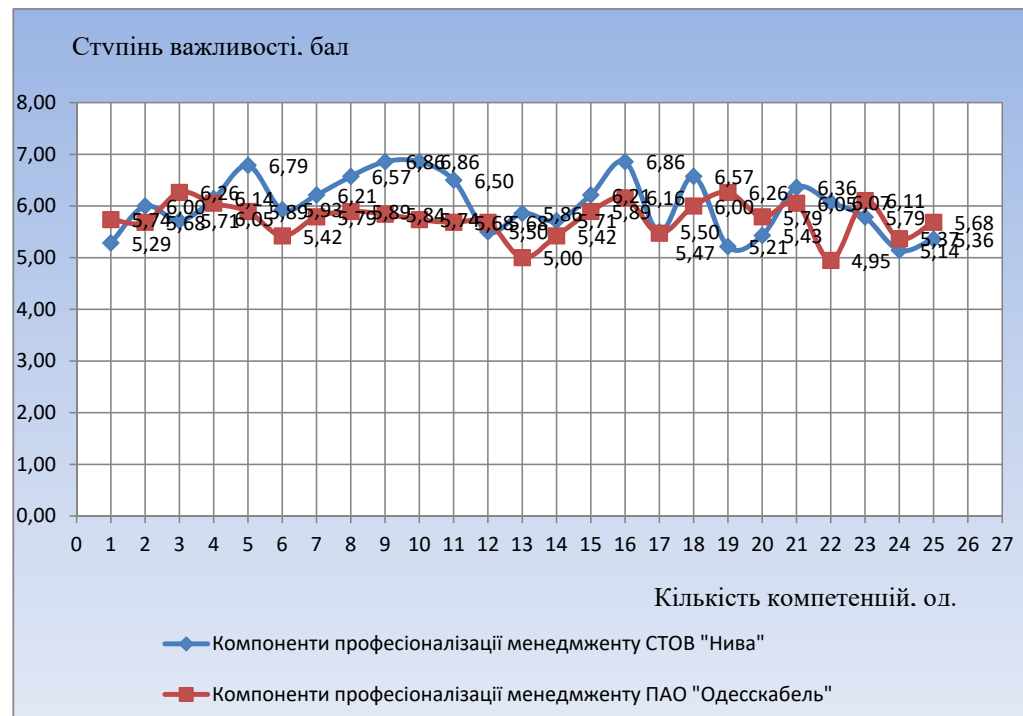


Рисунок 6. Компоненти професіоналізації менеджменту
(за підприємствами)



Рис.1. Блок-схема створення корпоративної вищої школи менеджменту (складено автором)

ДОДАТОК І

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИШВИДШЕНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

1. Ефективність програм навчання забезпечується якістю контингенту управлінських кадрів, які відбираються для професійного навчання та професійними даними викладачів і менеджмент-тренерів
2. Попередня підготовка, яка дає можливість матеріали навчальних модулів зробити з максимальним використанням практичних проблем менеджменту організацій і підприємств корпоративних клієнтів
3. Попередня адаптація викладацького складу й менеджмент-тренерів до специфіки діяльності групи управлінців, які відібрані для навчання
4. Розробка методики відбору контингенту управлінських кадрів для програм професійного навчання, яка може включати:
 - проведення співбесід щодо професійних якостей управлінців і фахівців, що плануються для навчання, з їх керівниками;
 - проведення анкетування серед контингенту, який відбирається для навчання з використанням методики індексу ПУД;
 - на основі систематизації даних анкетування виявляється професійний потенціал, мотиваційні цінності, креативність і інноваційність, лідерські якості тощо претендентів, які плануються для проходження навчальної програми
5. Оцінка професійних і психологічних характеристик претендентів щодо формування навчальних груп із метою їх повної сумісності для досягнення більш високої якості навчання
6. Формування модулів професійного навчання і виявлення активних позицій впливу у процесі реалізації модулів для закріплення важливого матеріалу
7. Розробка спеціалізованих пакетів професійної інформації для навчальної дискусії та самостійної роботи. Визначення параметрів професійних розривів у системі управлінських знань підготовки управлінських кадрів.
8. Використання технологій професійного занурення в матеріал модуля з наступним психологічним розвантаженням в кінці розгляду навчально-практичних матеріалів
9. Використання технологій проведення майстер-класів із відомими представниками бізнесу, політики, науки, дослідниками теорії та практики менеджменту (протягом одного навчального дня)
10. Технологія практичного управлінського тренінгу щодо функціональної взаємодії з підлеглими й вищим керівництвом.
11. Розробка механізмів мотивації управлінських кадрів щодо особистого професійного зростання й методи такого мотиваційного впливу на підлеглих.
12. Методика самостійної роботи з управлінською та іншою літературою, розвиток навичок відбору професійної літератури для самостійної роботи управлінських кадрів.
13. Технології розвитку лідерських якостей через систему «розуміння – дослідження – використання – практичного впровадження» особливостей лідерської поведінки та чинники професійної відповідності лідерській позиції в організації
14. Технології використання соціокультурних чинників у системі довгострокового визначення й досягнення поставлених управлінських завдань
15. Термін навчання складає 2-3 тижні в залежності від специфіки програми навчання та кількості навчальних модулів

ДОДАТОК Д

**ПРОПОЗИЦІЇ
ЩОДО КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ ЗАКОНУ УКРАЇНИ
«Про професійну підготовку управлінських кадрів»**

**КОНЦЕПЦІЯ
проекту Закону України
«Про професійну підготовку управлінських кадрів»**

**Визначення проблеми,
на розв'язання якої спрямований законопроект**

Професійна підготовка управлінських кадрів визначає якість і результативність соціально-економічного розвитку суспільства. Професійні управлінські кадри є найбільш дефіцитним ресурсом у період реформаторської діяльності держави. Забезпечення ефективного процесу професійної підготовки управлінських кадрів є пріоритетним завданням системи державного регулювання в сфері освіти, бізнесу, державного управління. Професійна підготовка управлінських кадрів створює можливість входження економіки країни в систему цивілізованого європейського та світового ринків, а також визначення умов глобальної конкурентоспроможності національних систем менеджменту.

На сьогодні законодавство з питань професійної підготовки управлінських кадрів відсутнє. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII, прийнятий ВР України 1 липня 2014 р. створює деякі умови розвитку системи підготовки фахівців із менеджменту освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр і магістр, але не містить у собі мотиваційних механізмів стимулювання розвитку управлінської науки ВНЗ, яка є основою інноваційного розвитку сучасної підготовки кадрів менеджменту. Закон України «Про науково-технічну діяльність» (в новій редакції, реєстрація № 5093 від 19.09.2014 р.) знаходиться в стадії доопрацювання, але він також не містить спеціалізованого формату щодо професійної підготовки управлінських кадрів. Закон

України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4.07.2002 р. з поточною редакцією від 5.12.2012 р., підстава 5460-17 може використовуватися лише для розвитку інноваційних проектів у системі професіоналізації управлінської діяльності, але він також не фіксує окремо процес розвитку професійної підготовки управлінських кадрів. Разом із тим відсутність системи професійної підготовки управлінських кадрів і їх ефективного використання значним чином зменшує авторитет української влади, бізнесу та загалом суспільства в світовому соціокультурному та економічному просторі. Необхідне системне законодавче регулювання сфери підготовки управлінських кадрів.

Мета та завдання Концепції

Метою концепції є визначення шляхів регулювання на законодавчому рівні відносин, пов'язаних із професійною підготовкою управлінських кадрів.

Завданнями Концепції є:

- проведення систематизації законодавства з питань професійної підготовки управлінських кадрів, його уточнення та доповнення;
- забезпечення застосування єдиного підходу до професійної підготовки управлінських кадрів на базі трьох рівнів процесу професіоналізації – первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання, професійно-іміджева підготовка управлінських кадрів;
- визначення правових засад функціонування державних органів регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності та спеціалізований форм підготовки управлінських кадрів у системі корпоративних шкіл менеджменту;
- встановлення відповідальності за порушення прав щодо діяльності суб'єктів процесу професіоналізації управлінської діяльності, які практично реалізують технології підготовки управлінських кадрів.

У законопроекті, що розробляється на виконання цієї Концепції, визначаються зокрема такі правові норми:

- визначення статусу управлінської науки, управлінської освіти, професійної управлінської підготовки в системі професіоналізації управлінської діяльності та інноваційного розвитку професійної системи менеджменту;

- перелік форм діяльності, які можуть бути віднесені до процесу професіоналізації менеджменту та системи підготовки управлінських кадрів із визначенням спеціалізованих видів діяльності щодо наукових, аналітичних і практичних досліджень менеджменту;

- порядок забезпечення фінансових, організаційних, технологічних, матеріальних, інтелектуальних ресурсів діяльності державних і корпоративних форм організації процесу професіоналізації управлінської діяльності, які формують і розвивають процес професійної підготовки управлінських кадрів;

- умови відчуження майнових прав інтелектуальної власності та інноваційних управлінських технологій професійної підготовки управлінських кадрів;

- захист інтелектуальної інформації та інноваційних технологій щодо професійної підготовки управлінських кадрів, захист інформації, інвестиційних та інноваційних інтересів, управлінських інновацій у системі впровадження повного інноваційного циклу та дифузії результату з використанням механізмів управлінського супроводу;

- обов'язки суб'єктів процесу професіоналізації управлінської діяльності щодо відповідальності за результати діяльності в системі розвитку процесу професіоналізації менеджменту;

- збереження та дотримання етичного кодексу в системі професіоналізації управлінської діяльності.

Шляхи розв'язання проблеми

Оптимальним варіантом розв'язання проблеми є розроблення проекту закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів», що забезпечить застосування системного підходу до правового регулювання відносин, пов'язаних із професіоналізацією управлінської діяльності, дасть можливість використати повноцінно управлінський ресурс і доповнити законодавство з питань науки, освіти та інноваційного розвитку.

Альтернативним варіантом є внесення змін до деяких законодавчих актів, що регулюють відносини, пов'язані з наукою, освітою, інноваціями. Проте такий варіант не дасть можливості виконати повною мірою завдання систематизації законодавства з питань професійної підготовки управлінських кадрів, особливо на основі системно-інтегральних стадій розвитку процесу професіоналізації.

Очікувані результати

Прийняття Закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів» забезпечить належний захист розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності, створить умови для розвитку конкурентоспроможного управлінського потенціалу, який є основним чинником формування в країні сталого механізму соціально-економічного зростання.

Фінансові, матеріально-технічні та трудові ресурси

Розроблення, прийняття та впровадження Закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів» потребує залучення фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів як державних, так і ресурсів бізнесу, які зацікавлені в системі постійного розвитку професійної компетенції управлінських кадрів і в створенні та активному впровадженні ефективних механізмів професіоналізації управлінської діяльності.

Наукове видання

КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович

**МЕТОДОЛОГІЯ
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УКРАЇНІ**

Монографія

Підписано до друку 05.07.2017 р.
Формат 60х84/16. Папір Офс.
Ум. арк. 22,32. Наклад 300 примірників.

Видання та друк: ПП «ОЛДІ-ПЛЮС»
e-mail:office@oldiplus.com
73033 м. Херсон, а/с № 15
Свід. сер. ХС № 2 від 16.08.2000 р.