

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. І.І. МЕЧНИКОВА  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Е. А. Кузнєцов**

**КОНЦЕПТИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ  
ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МАЙСТЕР-КЛАС**

*Матеріали науково-методологічного семінару*

Одеса  
Фенікс  
2020

УДК 338.242

К 89

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
економіко-правового факультету  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова  
(протокол № 6 від 19 лютого 2020 року)*

**Рецензенти:**

**Ковальов А. І.** – доктор економічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи Одеського національного  
економічного університету;

**Савіна Г. Г.** – доктор економічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи Херсонського національного  
технічного університету.

**Кузнєцов Е. А.**

К 89 Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту : майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару / Е. А. Кузнєцов. – Одеса : Фенікс, 2020. – 114 с.

ISBN 978-966-928-578-2

В даній роботі розглядаються проблеми методології інтегральної якості підготовки управлінських кадрів. Досліджується смислова динаміка інтегральної якості професійної системи менеджменту. Звертається увага на політико-економічні аспекти розвитку професійного менеджменту, розглядаються базові принципи лібертаріанства та їх зв'язок з менеджментом, визначаються головні пріоритети інноваційної трансформації сучасної системи менеджменту в контексті процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0».

Матеріали даного майстер-класу включають мотиваційну доповідь, вступні та заключні положення керівника майстер-класу. Запропонована програма навчального курсу «Інноваційний розвиток: управлінська теорія біфуркації» для спеціальності 073 «Менеджмент» освітній рівень третій (науковий) PhD.

Видання буде корисним для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», викладачам управлінських дисциплін, широкому загалу бізнес-спільноти, які зацікавлені в розвитку системи наукових, аналітичних і практичних досліджень професійного менеджменту та процесу професіоналізації сучасної управлінської діяльності.

**УДК 338.242**

ISBN 978-966-928-578-2

© Е. А. Кузнєцов, 2020

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	4
I. МОТИВАЦІЙНА ДОПОВІДЬ	
керівника майстер-класу, доктора економічних наук, професора Кузнецова Е. А. ....	6
1. Система визначень, категорій і принципів професійного менеджменту .....	6
2. Методологія інтегральної якості підготовки управлінських кадрів .....	24
3. Смыслова динаміка інтегральної якості професійної системи менеджменту .....	47
4. Політико-економічні аспекти розвитку професійної системи менеджменту .....	65
II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ	
«Інноваційний розвиток: управлінська теорія біфуркації» для спеціальності 073 «Менеджмент» освітній рівень третьій (науковий) PhD .....	81
III. ПІСЛЯМОВА	
Декларація про бачення майбутнього «Нова нормальність». Завдання для менеджменту .....	97
IV. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	105

## ПЕРЕДМОВА

Зміни, які активно проходять в сучасному суспільстві під впливом науково-технологічного розвитку потребують переорієнтації управлінського мислення, особливо для тих, хто займається професійно управлінською діяльністю. Смыслова динаміка розвитку професійної системи менеджменту має багато проблемних точок, які не вирішуються уже на протязі достатньо великого терміну часу, і це створює умови для масової професійної профанації менеджменту як наукового і освітнього напрямку, так і практичної діяльності. Головна проблема для України – це відсутність змістовної і смыслової управлінської підготовки управлінських кадрів, що створює негативні наслідки для повноцінного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в цілому. В той же час, не створюються мотиваційні стимули для розвитку управлінської науки і менеджмент-освіти, які є головними факторами системного розвитку професіоналізації менеджменту. Така ситуація негативно впливає на весь спектр соціально-економічного і політичного розвитку країни, створюється токсичність влади та її професійну неспроможність вирішувати проблеми розвитку суспільства. Така ситуація недопустима і тому необхідно її змінювати, насамперед, в системі якості підготовки і професійної діяльності управлінських кадрів.

Даний майстер-клас є продовженням системного висвітлення проблем розвитку менеджменту в Україні. Раніше були представлені матеріали трьох майстер-класів, в яких послідовно розглядалися питання методології дослідження професійної системи менеджменту, управлінського капіталу і професіоналізації менеджменту. Проблема дослідження концептів смыслової динаміки професійної системи менеджменту дає можливість розглянути деякі питання розвитку менеджменту в умовах формування процесів четвертої промислової революції (Промисловість

4.0) і сингулярності, а також визначити нові завдання професійного менеджменту в контексті реалізації концепції Інтегрального «Сусільства 5.0». Зрозуміло, що ці проблеми, в більшості випадків, мають пілотний варіант розгляду, але це є наш майбутній світ, в якому нам усім важливо знайти своє місце і цей новий світ необхідно починати активно вивчати.

Нам досить часто приходиться зустрічатися з науковцями, які практично не сприймають менеджмент ні як науку зі своєю науково-дослідною системою знань, ні як професію зі специфічними формами професійної підготовки. Така ситуація є, навіть, не стільки типовою, скільки критично небезпечною. Небезпека полягає в тому, що ми будемо не тільки продовжувати допускати можливість професійної управлінської діяльності для непідготовленого кадрового складу, але і чекати від них позитивного результату, який вони, в принципі, не спроможні дати. Така «історична» рецесія не дає перспективи цивілізаційного розвитку для майбутніх поколінь.

Наше чергове дослідження особливостей процесу розвитку професійної системи менеджменту реалізується в рамках міжнародного проекту «Посилення ролі ЗВО у промисловій трансформації в контексті парадигми Industry 4.0 у Грузії та Україні» 1NEIn4 609939-EPP-1-2019-1-BE-EPPKA2-SVNE-JP, що є спільним європейським проектом за участі партнерів з країн Європейського Союзу (Бельгія, Швеція, Португалія), України та Грузії.

# I

## **МОТИВАЦІЙНА ДОПОВІДЬ КЕРІВНИКА МАЙСТЕР-КЛАСУ, доктора економічних наук, професора КУЗНЕЦОВА Е. А.**

### **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 і результативністю цієї роботи. В процесі дослідження професійної системи менеджменту формується управлінська мова і 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 і професійних категорій не є, власне, 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 і категорії повинні нести однаковий зміст, тобто потрібна певна уніфікація термінології професійної системи менеджменту. Можливо, що ця робота з уніфікації термінології менеджменту може зайняти досить великий час через неузгодженість багатьох положень та 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 і увесь 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 і 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). Спочатку необхідно звернути увагу на використання в нашому дослідженні слів «управління», «керування» і «менеджмент». Одразу ж відзначимо, що найкращий та 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 вже 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, в тому числі, і 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 в процесі виконання ними певних завдань професійної й виробничої діяльності. Цей факт є, у 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» й «управління» як слова-синоніми, але сприймати їх професійну характеристику на основі розуміння саме терміну «менеджмент».

**Базові поняття і категорії  
професійної системи менеджменту**  
(складено автором)

<b>Термін</b>	<b>Загальна характеристика</b>	<b>Управлінське визначення</b>
Поняття	Логічне розчленування загальної думки про предмет, який включає ряд взаємопов'язаних ознак	Основні поняття менеджменту складаються з трьох позицій: – як вид діяльності у системі керівництва персоналом, – як галузь людських знань, – як соціальна категорія людей (персонал менеджменту)
Категорія	Найбільш загальне логічне поняття, яке висловлює істотну, загальну особливість й 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 чогонебудь	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 з реалізації механізму менеджменту; результативна мотивація усіх учасників управлінського процесу; розвиток інтелектуальної складової управлінської діяльності; забезпечення інноваційної динаміки розвитку системи менеджменту; формування управлінського капіталу
Класифікація	Система супідрядних понять	Визначення системних, інтеграційних й інтегральних зв'язків для ефективного розвитку функцій, методів, структури та сполучних процесів менеджменту
Класифікувати	Розподіляти предмети, явища, поняття залежно від їх загальних ознак	Результативне використання споріднених функцій менеджменту для створення організаційної передумови діяльності структурних підрозділів організації; розподіл методів менеджменту як інструментарію управлінської діяльності; розробка структурного дизайну та побудова адекватних, поставлених цілей, організаційно-управлінських структур
Потенціал – потенція	Потужність – можливість	Створення сучасного потенціалу професійної системи менеджменту створює можливість його використання, але потрібна ефективна державна політика створення умов для практичної реалізації усього ланцюжка «потенціал-можливість-реалізація» в системі професійної управлінської діяльності

Визначення	Формулювання, яке розкриває зміст поняття	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>
Ефективність	Спроможність (набутий потенціал) до виконання певної практичної роботи з формальним визначенням професійних ознак придатності до цієї роботи	Потенціал менеджера, який сформований певною освітою, професійним навчанням, попереднім науковим і практичним досвідом, особистими якостями, професійними стратегічними орієнтирами, що сформовані вже <i>набутою</i> професійною компетенцією та знаннями управлінських технологій
Результативність	Повноцінне досягнення практичних цілей з максимальною позитивною їх оцінкою, визначеною реальними показниками різноманітних планів практичної діяльності	Досягнення практичної результативності – головна ознака якості управлінської діяльності. Без результативності дій менеджмент потребує оцінки щодо професійної відповідності та придатності до управлінської праці як такої. Результативність потребує чіткої взаємодії з процесом формування ефективності управлінських кадрів, яка повинна бути максимально адаптованою до процесу досягнення необхідних результатів.

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 й авторитетних дослідників системи управлінської діяльності протягом

другої половини ХХ століття (табл. 2). Саме під впливом ідей П. Друкера формується сучасна система професіоналізації менеджменту. Саме П. Друкер заснував школу якісного дослідження системи менеджменту й досить скептично відносився 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 у повній мірі в практичній управлінській діяльності. Було б досить зручно знайти математичну формулу прийняття, наприклад, ефективного управлінського рішення, навіть якби ця формула була надскладна і 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 розробки 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 і 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 і 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. Будь-яка модель, схема, рисунок, формула повинна виражати ідею, ради якої вони використовуються в контексті концептуальних наукових теорій, без яких неможливо зрозуміти процес діяльності і конкретні механізми практичної реалізації управлінських рішень. Іншими словами, головну смислову динаміку використання моделі завжди можна пояснити словами.

**Основні принципи та визначення менеджменту П. Друкера  
[3, 4, 5, 6, 7, 8, 9]**

<p>Менеджмент – динамічний елемент, який підтримує життєздатність кожного підприємства. Менеджмент – це також особливий клас керівників в індустріальному суспільстві</p>
<p>Менеджмент стосується людини і тільки людини. Завдання менеджменту – забезпечити спільну й ефективну роботу людей, даючи їм можливість реалізувати в повній мірі свої сильні сторони і нейтралізувати свої недоліки</p>
<p>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, з якою стикаються менеджери в будь-якій країні, що розвивається є виявлення елементів своєї традиції, історії та культури, які можна використовувати в менеджменті</p>
<p>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</p>
<p>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</p>
<p>Кожне підприємство складається з людей різного рівня кваліфікації та знань. Діяльність підприємства повинна базуватися на обміні інформацією та на індивідуальній відповідальності</p>
<p>Ні об'єми виробництва, ніякі будь-які інші економічні показники (підсумкові результати) самі по собі не можуть розглядатися як адекватна міра ефективності менеджменту і підприємства в цілому. Категорія ефективності – це невід'ємна складова діяльності підприємства і його керівництва. Ефективність необхідно регулярно вимірювати і безперервно підвищувати</p>

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 і 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 визначення 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 і 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 соціально-економічного прогресу суспільства. Наприклад, порушення чинного законодавства, що досить часто допускають підприємці, не створює сильних позицій для діяльності бізнесу щодо удосконалення існуючої законодавчої бази. Проста логічна схема: чинне законодавство повинно ство-

рювати 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 з цих підходів формує базове призначення економічних організацій та 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.* У 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 [1, 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, під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з груп або окремих людей, які взаємодіють між собою. Взаємодія членів груп передбачає необхідність в координації. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, яка входить до складу

колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж та, що працює індивідуально.

Яка б не була вибрана 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 [2; 11, с. 59-61]. 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 і 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 в більшій частині своїх роздумів каменя на камені не залишив від існуючої підготовки менеджерів у різних школах бізнесу [13, с. 20-31]. Відомий дослідник сучасного менеджменту в досить яскравій формі показує проблеми сучасного процесу професіоналізації менеджменту (табл. 3). Він навіть ставить під сумнів необхідність розвитку професіоналізації управлінської діяльності, яка, на його думку, за останні 100 років не довела своєї дієздатності [13, 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 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 і 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 і ні на що її не промінюю. Але, якби я став деканом, моєю метою було би не створення кращої у світі школи бізнесу, а створення першої справжньої школи управ-*

ління» [13, 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 3

**Основні визначення менеджменту за Г. Мінцбергом [13]**

(Критичний погляд на підготовку і діяльність сучасного менеджменту)

Лідери від народження існують. Безперечно, що жодне суспільство не в змозі обійтися без лідерів від народження. Керівництво і управління – це саме життя, а не якась сукупність прийомів, абстрагованих від дійсності й 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 би 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, яке 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 і 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 та формування розроблених стратегій, це

вузьке і вкрай спотворене уявлення, яке дало змогу з'явитися в житті двом дисфункціональним стилям управління: підраховуючий (надмірно аналітичний і надмірно розважливий) і героїчний (уявне мистецтво)

Ми перебуваємо у пошуках чаші Грааля менеджменту як науки і 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 і 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 і практика, а не професійна діяльність, здається нам малоперспективною з точки зору існуючих проблем якості та результативності сучасної управлінської діяльності. Генетична та емпірична складова ефективності управлінської діяльності може існувати, але вона не може бути визначальною. 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 і практики менеджменту. Процес інноваційного розвитку постійно додає нові можливості в розвитку професійної системи менеджменту і створює інтелектуальне середовище для розвитку управлінських компетенцій. Необхідно дати відповідь на питання, що формує принципові позиції сучасного розвитку менеджменту – як довго ми будемо в управлінській діяльності тримати орієнтир на появу управлінського самородку, який вирішить разом всі проблеми соціально-економічного розвитку суспільства? Думається, що це є різновид романтизму, який дає можливість і надалі використовувати в управлінській діяльності професійно не підготовлені 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 і категорії, важливо розглянути точку зору на професійний менеджмент видатного практика менеджменту другої половини ХХ століття Лі Якокки (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Основні принципи та визначення  
менеджменту Лі Якокки [14]**

Необхідна організація системи квартальних докладів, яка дає можливість самому менеджеру обдумати і оцінити результати своєї діяльності. Ця система створює ефективну можливість для спілкування управлінського персоналу між собою і, в першу чергу, з безпосереднім своїм керівником.
Найбільші результати отримує той працівник, який дуже добре знає свою роботу і отримує від свого керівника енергійну підтримку.
В нормальних умовах ротація кадрів не є дієюю, оскільки кожна управлінська робота має свою специфіку і свій рівень спеціалізації, але вона стає необхідною, коли менеджер знаходиться не на своєму місці і він 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 в іншій.
Будь-який професійний управлінець переважно буде мати справу з тими співробітниками, які намагаються зробити набагато більше, ніж з тими, хто задовольняється зовсім малим.
Не потрібно керівнику втручатися в роботу підлеглого досить рано, якщо попередньо був налагоджений з 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 усі факти. Все життя – це фактор часу. Краще управлінське рішення – це своєчасне рішення.

Менеджери зобов'язані зібрати якомога більше інформації та прогнозних оцінок, але в певний момент їм доводиться довіритися інтуїції й піти на ризик.

В 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 і досить. Вперед!». Іноді потрібно йти на ризик, а потім у ході справи виправляти допущені помилки.

Необхідно притримуватися політики дотримання 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 і професійний досвід для менеджера – це вміти слухати і 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 у них не лагодиться.

Менеджер не повинен все брати на себе. Його основне завдання полягає в розподілі роботи з делегуванням повноважень підлеглим. Менеджеру необхідно спонукати до діяльності своїх підлеглих, які, у свою чергу, будуть спонукати до діяльності вже своїх підлеглих.

Щоб вміти працювати ефективною управлінською командою, її члени повинні людяно ставитися один до одного, любити один одного. Повинен бути дух товариства. Різниця між посередністю і талантом полягає в тому, які почуття мають один до одного члени управлінської команди.

Головна причина, чому у здібних людей не складається управлінська кар'єра, полягає у тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами. Єдине призначення керівника – це спонукання до діяльності інших людей. Саме в цьому криється сама суть управління: менеджер має справу з людьми і тільки з людьми.

У менеджменті існує величезна різниця між твердим «Я», яке необхідно управлінцю, і 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.

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 у 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. Всі 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.

Певну смислову динаміку розвитку менеджменту є сенс також прослідкувати, досліджуючи думки і професійну діяльність іншого видатного менеджера ХХ століття Дж. Уелча, який довгий час був президентом «Дженерал електрик», яка до цього часу залишається лідером серед самих фінансово успішних корпорацій з самою кращою системою менеджменту.

*Таблиця 5*

### **Принципи менеджменту Джека Уелча [12]**

<p>Найважче бути справедливим. Нас ніхто не вчить бути суддею. Говоріть людям правду, тому що вони рано чи пізно її будуть знати. Неперевершена майстерність і суперництво повністю сумісні з чесністю і прямою. Зрештою, ваша чесність - це все, що у вас є.</p>
<p>Я не вважаю себе ризиковим. Я сприймаю себе тим, хто намагається провести ретельний аналіз, необхідний для прийняття правильного рішення, і безумовно тим, хто готовий прийняти таке рішення і прагне до цього.</p>
<p>Ми не повинні йти на поводу у кон'юнктури - і покушців, - тому що наші конкуренти цього не роблять. Кожен з нас в своїй області знає, що існує вартісне ядро - точка, де перетинаються низька ціна і оптимальна якість продукту.</p>
<p>Компанії, які відмовляються модернізуватися, які не можуть відмовитися від старих і взяти на озброєння нові технології, ризикують закінчити серйозним занепадом.</p>
<p>Головне достоїнство нашої системи - свобода. Вона дозволяє людям, подібним до мене, стати головою «Дженерал електрик» за одне покоління; вона дозволяє талановитим інженерам робити карколомну кар'єру. Якщо ми допустимо, щоб в нашій системі процвітали бюрократія і відсталість, ми зіграємо на руку конкурентам на світовому ринку.</p>

Ми виявили єдиний факт, який не викликає сумніву, - якщо ми допомагаємо клієнтові стати більш успішним, це неминуче повертається до нас фінансовим прибутком.

У нас найбільш підготовлені і розвинені ресурси і умови, спрямовані на те, щоб забезпечити співробітникам і фахівцям можливість зростання. Єдине, що робить нашу компанію успішною, - це те, що всі її співробітники знаходяться в грі.

Ми намагаємося досягти належного балансу між акціонерами, співробітниками і різними спільнотами. У нашому суспільстві, подобається нам це чи ні, нам, в першу чергу, потрібно задовольняти акціонерів.

Завдання правління - найняти голову і президента, відповідального за всю компанію, вимагати від нього дотримання високих стандартів і, в разі якщо він не справляється, звільнити його.

Героєм є той, у кого є ідеї. Стратегія являє собою не довготривалий план дій, а швидше еволюцію певної ідеї в умовах, коли постійно змінюються реальні обставини діяльності.

Враховуючи особливості керівництва «Дженерал електрик», Дж. Уелч був ініціатором того, щоб три роки п'ять тисяч співробітників компанії працювали над створенням Положення про цінності компанії. Далі він активно почав працювати над тим, щоб усі працівники компанії обдумали та прийняли Положення про цінності та почали його практично реалізовувати (табл. 6)

В той же час, необхідно розуміти, що видатні дослідники і практики професійного менеджменту ХХ століття не могли усе передбачувати щодо розвитку менеджменту у ХХІ столітті. На це зауважують такі сучасні дослідники професійної системи менеджменту як Г. Хемел, С. Каммінгс, Ф. Малік, Р. Флоріда, К. Шваб. Для розвитку якісної системи управлінської діяльності потрібні нові інноваційні і креативні концепції, технології, моделі і механізми, які будуть повною мірою адекватні процесам четвертої промислової революції. Складність сучасного суспільного розвитку сьогодні доповнюється соціокультурною різноманіт-

ністю, яку необхідно враховувати і формувати якісні національні та міжнародні моделі менеджменту. Сучасна система професійного менеджменту повинна мати ознаки глобальної конкурентоспроможності, яку неможливо створити без розвитку управлінської науки, менеджмент-освіти та системи інтегральної якості підготовки управлінських кадрів.

Таблиця 6

**Положення про цінності компанії «Дженерал електрик»  
[12, с. 109-110]**

<b>Менеджмент наполегливо і добросовісно:</b>
- виробляє чітку, зрозумілу, реальну і сфокусовану на клієнті концепцію і здатний донести її безпосередньо до всієї клієнтури;
- встановлює агресивні цілі, домагається їх, визнає і винагороджує досягнуті результати і, в той же час, приймає відповідальність і зобов'язання;
- не боїться наділяти упевненістю в собі інших, не визнає рамок, вірить, що випробування - це спосіб розширити можливості, і дотримується цього переконання, відкритий будь-яких ідей;
- вміє - або зможе - мислити в глобальному масштабі і чуйно реагувати на те, що відбувається в світі і не відчуває труднощів зі створенням різних (в тому числі міжнародних) команд;
- володіє величезним запасом енергії і здатний заряджати нею і надихати інших, заохочує і підтримує зміни, не відчуває перед ними паралізуючого страху, вбачаючи в них можливість, а не загрозу;
- володіє складом розуму, який змушує працювати в свою користь якісно ціну і швидкість;
- прагне до переваги, ненавидить бюрократизм і усі пов'язаний з ним дурниці.

## **2. Методологія інтегральної якості підготовки управлінських кадрів**

Досягнення позитивної соціально-економічної трансформації сучасного українського суспільства багато в чому залежить від ефективності науково-дослідної та освітньої сфер діяльності. Але визначальним конкурентним фактором у здійсненні всіх необхідних реформ виступає професійна система менеджменту і наявність освітніх і професійних механізмів інноваційної підготовки управлінських кадрів. Рівень необхідної ефективності управлінського персоналу безпосередньо залежить від інтегральної і системної якості його освітньої та професійної підготовки. Тут дуже важливо визначити професійну науково-дослідну базу управлінських знань, яка і буде змістовно наповнювати програми навчання кадрів менеджменту та лідерів нового покоління. У науковому співтоваристві сьогодні триває дискусія про те, що собою являє науково-дослідна база менеджменту, чи має вона формат системних обмежень, або ж є комплексною і збиральною з інших сфер наукових знань. Багато років ведеться дискусія про те, чи є менеджмент власне наукою, або це тільки практика, що базується на економічних та інженерних знаннях. В умовах зростаючої дефіцитності управлінського ресурсу рішення цих проблем є першочерговим завданням для досягнення ефективності процесів професіоналізації управлінської діяльності. Первинна управлінську освіту і професійну підготовку менеджерів повинна мати конкретне наповнення професійних програм навчання, а це наповнення в умовах формування інноваційної економіки все в більшій мірі набуває наукову основу і управлінська праця стає специфічним високоінтелектуальним видом діяльності.

В останні десятиліття відбувається перегляд багатьох позицій в розвитку управлінських знань і в характері розвитку управлінської науки. Звертається увага наукової спільноти на дослідження базових ціннісних категорій професійної системи менеджменту. Формується сучасна концепція професійної системи менеджменту і розглядається інноваційна динаміка її розвитку.

Уточнюється позиція щодо визначення загальної концепції та розвитку ключових процесів професіоналізації менеджменту. Багато дослідників менеджменту погоджуються з тим, що «суб'єктно-об'єктна» взаємодія є виключно взаємодія людей в системі їх будь-якої професійної діяльності, і що це є головною ціннісною категорією менеджменту. Наступною особливістю менеджменту є його індиферентність до галузевого поділу економіки і пріоритетність прояв за допомогою функцій. В цьому випадку виникає проблема сприйняття, особливо практиками менеджменту, галузевої специфіки менеджменту та інженерно-технологічного розуміння всього управлінського процесу. Досить важливо також визначити вплив системи інших наукових знань (економіка, соціологія, психологія, право, інженерна справа, політологія, медицина та інші) на формування і розвиток професійної системи менеджменту в контексті ефективного управлінського дослідження та підготовки управлінців кадрів.

Постає важливе завдання щодо визначення інтегральних ознак і системних обмежень сучасного управлінського дослідження. Просування до прояснення цих цілей призводить до наукового розуміння концептуальної основи професійної системи менеджменту, сприйняття основних ціннісних категорій менеджменту, процесів професіоналізації менеджменту і інтелектуалізації управлінської праці в контексті розвитку інноваційної економіки та економіки знань. Особливою метою виступає проблема актуалізації менеджменту в сучасних умовах соціально-економічного розвитку України для досягнення нею вищого професійного іміджу, соціальної значущості та результативності. У багатьох випадках формат управлінського дослідження, здається, визначити досить складно, оскільки багато що може бути корисно для характеристики і дослідження проблеми і, можливо, для прийняття управлінського рішення. І тому, зрозуміти, звідки управлінець черпає інформацію, приймаючи управлінське рішення, видається важким завданням. Найбільш часто зустрічаються підміни пов'язані з науковими дослідженнями у сфері економіки, соціології та психології. В історичному аспекті фор-

мування сучасної системи менеджменту це відома проблема, оскільки менеджмент сформувався як наука і навчальна дисципліна на базі економіки, соціології та психології при певній пріоритетності саме економічної науки.

Існує ще кілька теоретико-методологічних питань, без вирішення яких важко забезпечити інтегральну якість управлінських досліджень і формування лідерського потенціалу суспільства. У нашому випадку «інтегральна якість» передбачає співвідношення і облік всіх позицій, які необхідні для прийняття ефективного управлінського рішення. Інтегральність в менеджменті - це висока професійна якість усіх учасників управлінського процесу, їх культурна і соціальна відповідальність в системі результативності та соціально-економічної значущості прийнятих управлінських рішень. По суті справи, формується інтегральна світоглядна позиція сучасних лідерів, їх здатність до певного способу мислення і адекватному використанню інтегрального підходу. 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, забезпечуючи якісний рівень підготовки, відбору та практичної діяльності управлінських кадрів.

Розглянемо деякі стратегічні орієнтири розвитку системи підготовки управлінських кадрів в Україні з позицій первинної управлінської освіти, професійного спеціалізованого навчання діючих управлінських кадрів і практичної діяльності управлінського складу економічних організацій (табл. 7). Крім того, розглянемо розвиток професійної системи менеджменту в контексті процесів четвертої промислової революції та епохи сингулярності, які значним чином впливають на необхідність дослідження та практичного впровадження методології інтегральної якості сучасного професійного менеджменту.

## Рівні процесу професіоналізації менеджменту в Україні

(складено автором)

### **Перший рівень.**

#### **Первинна професійна управлінська освіта**

Виступає як базова складова діяльності університетської управлінської освіти і 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 та оцінка критеріїв якості роботи менеджерів за рівнями ієрархії організації.
3. Комплексна характеристика посадових управлінських інструкцій.
4. Формування адаптованих програм професійного навчання менеджерів (кількість та 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 і спеціальностями; програми MBA (майстер бізнес адміністрації); корпоративні програми професійного росту управлінського персоналу і 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 та 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 з глибоким занурюванням у матеріал модуля. Наявність обов'язкових курсів і курсів за вибором, ділових та управлінських ігор і тренінгів. Включення модулів з 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. Модульне структурування навчальних програм з глибоким занурюванням у матеріал модуля. Наявність обов'язкових курсів і курсів за вибором, ділових та управлінських ігор і тренінгів. Включення модулів з навчанням у найкращих школах менеджменту світу.
5. Предметно-структурований відбір кадрів викладачів, високий рівень їх професійної компетенції, наявність у них експертного, консультативного та практичного досвіду професійної діяльності.

6. Обов'язкова участь світових «зірок» у сфері менеджменту, організаційної поведінки, стратегії та інновацій, інтегрального бачення прийняття управлінських рішень.
7. Формування у слухачів чіткого розуміння об'єктивної необхідності професіоналізації управлінської діяльності та усіх 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 у міжнародне середовище через практичну реалізацію навчальних модулів у найкращих світових школах менеджменту;
  - удосконалення лідерських якостей та розвиток управлінських компетенцій на основі серії тренінгів, роботи в міні-групах та 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 по складу слухачів, формується корпоративне середовище для встановлення професійних контактів з представниками споріднених або різних сфер бізнесу.

Розглянемо більш детально вказані три рівня професійної підготовки управлінських кадрів, які системно формують процеси професіоналізації управлінської діяльності, враховуючи контекст розвитку управлінської освіти, професійної підготовки управлінських кадрів і їх практичної діяльності.

## **Первинна управлінська освіта**

Останні два десятиліття в Україні процес освітньої управлінської підготовки був не тільки несистемним, але мав досить велику кількість недоліків і помилок. В першу чергу, відсутнє до цього часу розуміння професійної системи менеджменту і бачення розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Багаторазова зміна пріоритетів та 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 і практичної управлінської діяльності. Комплексний формально-аналітичний підхід до формування і реалізації навчальних програм стає архаїчним та не відповідає потребам сьогодення часу. Крім того, освітня система не має базової основи розвитку – якісної управлінської науки. В багатьох випадках менеджмент є різновидом економічної освіти, а управлінська система 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.

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 і мотивація до розвитку викладацького складу закладів вищої освіти (ЗВО). Проблема складна не тільки тому, що має певне соціальне забарвлення і досить важкий шлейф минулих років в розвитку управлінської науки та освіти, але і тому, що суттєво змінилися професійні орієнтири і 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, освітянської та підприємницької діяльності. Вирішення цих та інших проблем стає немож-

ливим без кардинального перегляду основних механізмів функціонування ЗВО. В першу чергу, ЗВО має головну мету і може ефективно існувати, коли є якісно підготовлені й мотивовані до навчання студенти. Друга позиція пов'язана з якісним професійним складом і ефективною роботою професорсько-викладацького персоналу ЗВО. Якість і професійні компетенції викладацького персоналу визначаються трьома базовими показниками – результативна науково-дослідна робота, володіння інноваційними технологіями освітянського процесу, безпосередня участь в практичній реалізації нових наукових ідей. Повинні бути механізми управлінського супроводу по кожному напрямку цієї діяльності. Зрозуміло, що одна людина не завжди може відповідати цим якостям одночасно, тому важливий компонент цієї роботи – це створення професійних управлінських команд. В цих командах необхідно розвивати проектну спеціалізацію, інтеграцію і універсалізм наукової, освітянської та підприємницької діяльності викладачів, аспірантів, студентів і представників бізнес-спільноти. Синергетичний ефект цієї діяльності повинен забезпечуватися на основі професійної роботи менеджменту ЗВО.

Фахівці, які отримують диплом з 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 ЗВО, і специфіки роботи на конкретній посаді в організації. З одного боку, ЗВО не може надавати такі форми професійного навчання, які в результаті можуть вивести на конкретну практичну роботу в організації. ЗВО не мають практичної бази підготовки фахівців з менеджменту. Викладачі не можуть знати місце майбутньої роботи студента, а практика, яка є в навчальному плані, буває не завжди, власне, управлінською. Виникає питання, а чи потрібна взагалі точно прописана кваліфікація з менеджменту при отри-

манні вищої управлінської освіти. На нашу думку, ЗВО повинні більше піклуватися про якісну фундаментальну управлінську освіту, яка створює кращі можливості для освоєння конкретних видів практичної управлінської діяльності у 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 в ЗВО. Але вона має бути іншого змісту і 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 з викладачами працюють в спільному проекті й мотивовані на результативну роботу.

В той же час, важливо звернути увагу, що в системі діяльності ЗВО існує певна легковажність щодо професійної підготовки фахівців з менеджменту.

Закінчується третє десятиліття як почалася підготовка менеджерів в різних ЗВО України. За цей період спеціальність «менеджмент» перейшла з групи економічних спеціальностей і була визначена як окрема освітня підготовка в межах галузі «менеджмент та адміністрування». Потрібно зразу відзначити, що спеціальність «менеджмент» по змісту фактично залишилась в лоні економічної підготовки, а її статус як, власне, системи управлінської підготовки поки мало чим може бути сьогодні підтверджений. Навчальні робочі плани, програми навчальних предметів, курсові і дипломні роботи тощо, в більшості випадків, побудовані і практично реалізуються в контексті економічної науки і практики. А саме головне, що в розподіл на економічну і управлінську підготовку не вірить більшість викладачів кафедр університетів, навіть ті, що отримали вищу освіту з управлінських спеціальностей. З точки зору розвитку управлінської науки і менеджмент-освіти така ситуація не може сприйматися спокійно, оскільки, в цьому випадку, ми отримуємо системну профанацію як управлінської освіти, так і економічної освіти. Зрозумілим є той факт, що більшість викладачів кафедр з назвою «менеджмент» мають економічну освіту і захищали свої дисертації теж з різних економічних спеціальностей, але дивує

інше – чому уже на протязі досить довгого періоду часу знання саме професійної системи менеджменту не стали базовими для вирішення кадрових питань і комплектації управлінських кафедр.

### **Професійна підготовка управлінських кадрів**

В більшості випадків, професійне навчання вже практично діючих менеджерів є потрібним і структурно-функціонально важливим, коли спеціалізовані форми такого навчання носять адаптаційний характер відносно їх майбутньої управлінської посади. Необхідно визначити особливості процесу адаптаційного навчання. При певній професійній підготовці фахівця, який пройшов університетське навчання і, можливо, вже має досвід роботи в інших організаціях, необхідно його підготувати до конкретної управлінської роботи на посаді конкретної організації.

Необхідно також зрозуміти, що адаптаційне професійне навчання потрібно не тому, що погано вчили у ЗВО, а тому, що кожна управлінська посада в конкретній організації завжди має свої особливості професійного і психологічного плану, і фахівець повинен бути адаптований до цих змін. Крім того, власники і 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 в 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 і диференціювання управлінської діяльності з метою наповнення програм адаптаційного навчання. Виникає також запитання про те, хто повинен це робити і 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 й спеціалізованими формами сучасної управлінської діяльності. Тут важливо не тільки кого вчити, а і хто може якісно це навчання організувати і наповнити необхідним змістом роботу викладачів, експертів і тренерів з менеджменту.

В цілому необхідно зазначити, що підготовка практиків-фахівців триває більшу частину їх управлінської кар'єри. Сьогодні професійний менеджер повинен мати здібності до швидкого інтелектуального навчання з метою досконалого вивчення нових знань і технологій управлінської діяльності. Особливо важливим є засвоєння інноваційних управлінських технологій, які є результатом фундаментальних досліджень. Результати фундаментальних управлінських досліджень виступають сьогодні найбільш цінним інноваційним продуктом. Саме тут починається елітна форма професійного навчання менеджерів, які досягли видатних результатів і мотивовано бажають піднятися на інший високий рівень професійної управлінської компетенції. Сам факт, що такого рівня фахівці збираються на певний період разом – це вже є ефективне навчання. На цьому рівні сам по собі 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 і 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.

## Практична управлінська діяльність

На нашу думку, процеси професіоналізації менеджменту потребують розробки системи якісних і кількісних показників, які б комплексно давали оцінку результативної якості управлінської діяльності нашого суспільства. Трансформаційні процеси розвитку українського суспільства потребують більш доведеної професійної системи управління. Для її побудови важливо врахувати наступні положення, які, на нашу думку, ведуть до корінної перебудови існуючої системи управління.

Розглядаючи проблеми практичної діяльності управлінських кадрів та величезну сучасну необхідність покращення її якості, а саме адаптивність і системне доповнення ефективності і результативності управлінської діяльності, приведемо деякі пілотні пропозиції з цього приводу, які ми бачимо у наступному вигляді.

*Перше.* Необхідна результативність діяльності управлінських кадрів є кінцевою точкою їх професійних зусиль, які концентровано складаються з їх попереднього професійного навчання, емпіричного досвіду, набутих компетенцій, сили професійної управлінської культури. Результативність в цьому випадку не може бути досягнута з «нічого», вона завжди є інтегральним показником усієї системи професійної підготовки управлінця та його вміння використовувати свої релевантні знання в конкретній практичній ситуації. Для сучасного керівника спеціалізоване професійне навчання є обов'язковим.

*Друге.* Процес професіоналізації управлінської діяльності для подальшого інноваційного розвитку суспільства настільки є необхідним, наскільки взагалі потрібні керівники і система менеджменту взагалі. Відсутність професійної підготовки управлінських кадрів та їх використання в професійній сфері діяльності є рішенням, яке з самого початку веде до повного провалу управлінського процесу як такого і дискредитації професійної системи менеджменту в цілому. Системні важелі процесу професіоналізації управлінської діяльності не можуть бути замінені безсистемністю прийняття рішень по окремим напрямкам цієї

діяльності. Системність може бути досягнута на основі розробки і прийняття закону «Про професійну підготовку управлінських кадрів в Україні», створення механізму реалізації положень закону, чіткого забезпечення реалізації компонентів управлінського процесу щодо професіоналізації менеджменту. В даному законі необхідно в повній мірі врахувати принципиальні положення управлінського конституціоналізму і демократичної меритократії [15, с. 406, 416], а також систему розвитку управлінської освіти, професійного навчання управлінських кадрів, критерії оцінки якості (ефективності і результативності) управлінської праці.

*Третье.* Необхідно запустити процес створення соціокультурного контексту професіоналізації менеджменту. Якісний менеджмент має бути дійсно потрібним суспільству, підтримуватися суспільство і бути захищений суспільством. Соціокультурний контекст в цьому випадку представляє собою стійку думку суспільства про менеджмент як дефіцитний ресурс соціально-економічного розвитку, який створюється в процесі професіоналізації управлінської діяльності і повинен мати зрозумілі критерії професійної оцінки. Важливо не змішувати політичну діяльність з професійною управлінською діяльністю, як би цього не хотіли політики. В той же час, політичні керівники мають розуміти, що професійна управлінська діяльність це не є вибір шляхом голосування, або реалізації квот політичних партій, чи певних домінуючих груп суспільства. Професійний менеджмент – це поле діяльності справжніх професіоналів, підготовлених і провірених для роботи по досягненню певних показників тактичних і стратегічних планів. Сьогодні професійна управлінська діяльність – це робота управлінської команди, яка має потрібну структурно-функціональну підготовку, доказує свою професійну ефективність і практичну результативність у визначених лідером термінах часу, має професійні і психологічні властивості працювати разом для досягнення ефекту організаційної синергії. З певними обмеженнями, професійний менеджмент вищого ґатунку є справою справжньої управлінської еліти, якщо вона в країні створена.

Таким чином, з огляду на вищесказане, необхідно відзначити наступні основні положення. Сучасне управлінське дослідження слід кваліфікувати з позицій науково-дослідницької, аналітичної і практичної баз знань професійної системи менеджменту. Комплексна система міжгалузевих управлінських досліджень повинна сприйматися як науково-інформаційна складова для формування і розвитку специфічної бази наукових знань менеджменту. Характеристика управлінського дослідження передбачає розгляд базових елементів професійної системи менеджменту: функціональної специфіки, методів і технологій менеджменту, структурних складових управлінського процесу, а також сполучних системних процесів (комунікації, механізм прийняття управлінських рішень, інноваційні технології керівництва персоналом). Необхідно також враховувати соціально-економічні умови і соціокультурні чинники в розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики професійної системи менеджменту. Існує особлива перспектива в удосконаленні процесу управлінських досліджень в результаті використання інтегрального методу і виділення системно-інтегральних стадій професіоналізації менеджменту. Професіоналізація менеджменту є процесом інтелектуалізації сучасної управлінської діяльності і повинна базуватися на системі фундаментальних наукових знань. Саме в таких умовах формується система інтегрального лідерства, яка визначає сьогодні базові можливості становлення сталого механізму соціально-економічного зростання українського суспільства.

Розглянемо більш конкретно проблему інтегральної якості професійної системи менеджменту, оскільки саме таким чином ми можемо визначити особливості формування ефективності та результативності управлінської діяльності. Дослідження професійної системи менеджменту та реальність практики управлінської діяльності показують необхідність наукового визначення та методики практичного використання категорії «інтегральна якість менеджменту». Визначення цієї категорії є основою розуміння концепції інтегральної якості професійної системи менеджменту, яку ми пропонуємо для розгляду. Актуальність такого

підходу пов'язана з об'єктивними обставинами щодо пріоритетної ролі управлінського ресурсу для розвитку сучасного суспільства. Деталізація якості розвитку системи менеджменту показує необхідність визначення таких її складових як ефективність і результативність управлінської діяльності, які, досить часто, використовуються несистемною парою категорій відносно якості менеджменту. Виникає ситуація, коли ефективність і результативність управлінської діяльності визначаються в наукових дослідженнях як слова синоніми зі схожими показниками оцінки якості. На нашу думку, ефективність і результативність мають системне походження і є складовими інтегральної якості професійної системи менеджменту. Це означає, що методологія дослідження цих категорій є такою, що пропонує як їх системний зв'язок, так і специфічний їх аналіз та визначення специфічних показників якості формування та розвитку управлінського процесу. Актуальною проблемою розвитку сучасного менеджменту є саме його соціально-економічна результативність, але вона не може бути досягнута без формування та інноваційного розвитку ефективності (професійного потенціалу) системи менеджменту. Зрозуміло, що управлінський потенціал і його соціально-економічна результативність процеси системно пов'язані, але є структурно-функціонально різними і мають різні критерії оцінки якості. Дослідження вказаних особливостей категорій ефективності та результативності менеджменту, а також розуміння інтегрального підходу до сучасної управлінської діяльності, дають можливість дати характеристику концепції інтегральної якості професійної системи менеджменту. В цілому, мова йде про інтегральну якість менеджменту, яка є основою формування і розвитку управлінського капіталу [7, с. 157 ]. Управлінський капітал створює умови для розвитку інноваційної економіки та використання механізму стійкого соціально-економічного зростання сучасного суспільства.

Дослідження проблем інтегральної якості менеджменту і розподіл якості системи менеджменту на ефективність і результативність управлінської діяльності є досить важливими аспектами розвитку управлінської науки. Проблемам ефектив-

ності менеджменту присвячені роботи П. Друкера и Ф. Маліка [2, 9]. Теоретико-методологічний формат дослідження професійних ознак формування інтегральної якості менеджменту передбачає використання, перш за все, універсальної інтегральної методики К. Уїлбера, який є засновником і сучасним пропагандистом інтегрального підходу [13, 14]. Також важливі ідеї системного дослідження інтегрального (холістичного) підходу, запропоновані такими вченими як Ж. Гобсер, Г. Бек, А. Маслоу. Крім цього, досліджуються деякі матеріали інших зарубіжних і вітчизняних авторів, які звертають увагу на умови формування і використання інтелектуального і емоційного людського капіталу, проблеми зміни і зростання управлінської компетенції, безперервність і якість процесу професіоналізації менеджменту, значення соціокультурних факторів для забезпечення ефективності управлінської діяльності. Це такі дослідники, як Д. Гоулман , П. Друкер , Ф. Малік , Г. Мінцберг, Р. Флоріда, Г. Хемел.

Однак, багато питань ще потребують подальшого дослідження. Практично ще не порушено багато проблем інтегральної якості менеджменту в контексті процесів розвитку професіоналізації управлінської діяльності з метою створення адекватних механізмів соціально-економічного зростання сучасного суспільства. Досить важливим питанням розвитку сучасної системи менеджменту залишається проблема системної результативності управлінської діяльності.

Попередній розгляд категорій ефективність, результативність, інтегральність менеджменту був здійснений нами раніше, але в контексті лише їх визначення і певної взаємодії стосовно розвитку системи менеджменту [7]. Продовжуючи дослідження особливостей цього процесу, зазначимо базові орієнтири, які формують концепцію інтегральної якості професійної системи менеджменту в сучасних умовах соціально-економічного розвитку українського суспільства.

*Перше.* Результативність менеджменту є базовою в системі розгляду сучасної управлінської діяльності. Без результативності дій менеджмент, як такий, не потрібен і його негайно треба

замінити, або знайти можливості для необхідного підвищення професійної компетенції діючого управлінського персоналу, якщо він до необхідного професійного розвитку показує здібності, бажання і базовий рівень компетентності.

*Друге.* В управлінській діяльності досить часто використовується категорія «ефективність», яка розглядається як комплексний показник бізнес-процесу, який характеризується такими властивостями, як результативність, адекватна ресурсна наповненість і оперативність. При цьому під результативністю розуміють здатність процесу давати потрібний результат. В більшості випадків «результативність» та «ефективність» розглядаються як взаємодоповнюючі категорії, причому якщо результативність - уміння вибрати основну мету і її досягнути, то ефективність - вміння правильно використовувати ресурси для досягнення мети, особливо ресурси професійних управлінських знань.

*Третє.* Категорії «ефективність» і «результативність» не є тотожними явищами, проте вони взаємозалежні і взаємодоповнюючі. Необхідно розмежовувати ці категорії і розуміти, що результативність дає можливість чітко встановити головні і другорядні цілі, а також визначити стратегію функціонування організації або підприємства на основі аналізу показників ефективності, а ефективність характеризує взаємозв'язок між витраченими ресурсами і досягнутими результатами. Тому для системи менеджменту результативність є, все-таки, більш вагомим показником. Але, зрозуміло, що без процесу накопичення управлінської та економічної ефективності досягнення результативності є неможливим. Необхідно визначати окремо специфічні показники ефективності і результативності управлінської діяльності, а потім оцінювати якість їх взаємодії. Сьогодні управлінська діяльність стає все більше інтелектуальною працею, яка потребує високого рівня професіоналізму та інноваційної динаміки розвитку управлінських кадрів. Тому значення ефективності менеджменту зростає і потребує адекватного наукового, аналітичного і практичного удосконалення.

*Четверте.* Щоб вимірювати результативність, потрібно мати

чітко визначені цілі і плани, тобто, необхідна розроблена стратегія діяльності. Без цього ми не будемо мати точки відліку для оцінки результативності. Серед первинних якостей управлінського персоналу потрібно визначити саме уміння створювати майбутній простір і знати, як підлеглі можуть його правильно заповнювати для досягнення поставленої мети. Для вимірювання ефективності будь-якого процесу потрібно вміти визначати витрати на виконання цього процесу. Показники результативності та ефективності необхідно вимірювати для всіх процесів. Це необхідна умова побудови повноцінної системи менеджменту, який має бути ефективною і результативною. І саму систему менеджменту організації, в першу чергу, потрібно оцінювати за цими показниками [5, с. 29-31].

*П'яте.* Під інтегральною результативністю менеджменту розуміється система факторних оцінок ефективності менеджменту, яка дає дифузію результатів. Це значним чином збільшує сукупну результативність дій менеджменту і створює можливості для системного розкриття професійного потенціалу управлінських кадрів. Взагалі інтегральний підхід (інтегральна теорія) – це підхід до людини, суспільства і науки, який зачіпає всі сфери людської діяльності та здійснюється в рамках систематичної холістичної філософії [13, с. 5-11]. Поняття «інтегральний» означає, що в окремо взятій сфері прагнуть синтезувати в єдину складну модель методи і теорії, які довели свою коректність в певних контекстах, відмовившись при цьому і від грубого редукаціонізму, і від так званого «тонкого» редукаціонізму (іншими словами, від невинного поширення методу, дієвого в одному специфічному контексті, на всі інші). Крім того, інтегральність відрізняється від всього іншого тим, що не дає йти в радикалізм спеціалізації, без підтягування інших напрямків, в осмисленні чогось, що завжди представляє багатомірність, а не примітивну пряму лінію дій.

Традиційно визначається економічна ефективність управління за наступними показниками, які, досить часто, розглядаються як показники загальної ефективності управління (табл. 8). В цьому випадку виходять з майже із законного твердження,

що ефективність управління – це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в кінцевий результат роботи організації. Функціональне призначення управління зводиться до забезпечення ефективності основної діяльності, тому її ефективність визначається ступенем результативності самої організаційної системи. Звідси випливає, що ефективність управління визначається ступенем реалізації цілей організації і її інтегрального показника – прибутку.

Таблиця 8

### Традиційні показники ефективності управління

1. Показник ефективності управління:  
$$EY = \Pi / ZY,$$
  - де  $\Pi$  – прибуток організації;
  - $ZY$  – затрати на управління.
2. Коефіцієнт численності управлінського персоналу:  
$$K\text{Ч} = \text{ЧУ} / \text{Ч},$$
  - де  $\text{ЧУ}$  – численність управлінського персоналу;
  - $\text{Ч}$  – численність працівників організації.
3. Коефіцієнт затрат на управління:  
$$KZ = ZY / Z,$$
  - де  $Z$  – загальні затрати на управління.
4. Коефіцієнт затрат управління на одиницю випущеної продукції:  
$$KZ\Pi = ZY / K,$$
  - де  $K$  – кількість або об'єм випущеної продукції (представлених послуг).

Фактично ми прирівнюємо базові показники економічної і управлінської ефективності та погоджуємося с тим фактом, що економіка і менеджмент тотожні поняття, що економіка повністю визначає специфіку організаційної поведінки менеджменту. З цим важко погодитись, враховуючи специфічні цілі та критерії діяльності менеджменту організації. Економічна діяльність – це

частина управлінської діяльності будь-якої організації, а не навпаки. Пріоритетна роль системи менеджменту та його професійна компетенція є запорукою формування, розвитку і конкурентоспроможності усіх сучасних організацій. Але також треба розуміти, що економічна ефективність і результативність організації є базовою метою діяльності менеджменту, без якісного досягнення якої менеджмент не потрібен в принципі. Саме такий підхід створює умови для повноцінної професійної діяльності менеджменту і визначення критеріїв оцінки його ефективності і результативності. Професійний менеджмент повинен давати можливість соціально-економічного зростання організації в цілому, а також індивідуально кожному працівнику цієї організації.

Таким чином, побудова системи саме показників ефективності і результативності менеджменту є пріоритетною науковою і практичною проблемою, рішення якої буде визначати реальну професійну компетенцію управлінських кадрів в контексті їх практичної діяльності і специфічного професійного навчання. Досягнення ефективності менеджменту потребує системного професійного навчання управлінських кадрів на протязі їх управлінської кар'єри. Результативність менеджменту – це практична оцінка цієї ефективності, як потенціалу набутих специфічних управлінських знань, практичних навичок і професійних компетенцій. Ефективність менеджменту, яка не дає практичного результату, потребує системної оцінки з позицій її адекватності проблемам сучасного соціально-економічного розвитку суспільства.

«Якби ефективність була даром Божим, який дістається нам від природи (як, наприклад, здібності до музики або до малювання), наші справи були б зовсім погані, оскільки, як відомо, видатними вродженими здібностями, про яку б сферу людської діяльності не йшла мова, володіють мізерно мало людей. В цьому випадку довелося б виявляти потенційно ефективних людей в самому ранньому віці та в міру можливості розвивати у них ці здібності. Однак, з огляду на потреби сучасного суспільства, навряд чи таким чином можна знайти і підготувати достатньо

людей, придатних для ролі керівника. Дійсно, якби ефективність була вродженою якістю, наша нинішня цивілізація стала б надзвичайно вразливою, а то і взагалі нежиттєздатною. Будучи, по суті, цивілізацією великих організацій, вона залежить від наявності достатньої кількості людей, придатних для ролі керівника, які володіють хоча б мінімальною ефективністю» [2, с. 247-248]. Роздуми П. Друкера пояснюють, що ефективності управлінської діяльності необхідно навчатися, а результативність менеджменту буде залежати від адекватної якості системного процесу професіоналізації управлінської діяльності, який сьогодні знаходиться в достатньо занедбаному стані [9, с. 77-80; 11, с. 8-14]. Якісне професійне навчання управлінських кадрів визначає якість практичної управлінської діяльності, яка, в свою чергу, повинна мати якісні компоненти ефективності і результативності [5].

Розглянемо деякі стратегічні орієнтири формування показників ефективності (табл. 9) і результативності (табл. 10) професійної системи менеджменту. Але зауважимо, що структурно кількісні показники ефективності і результативності потребують подальшого дослідження з метою визначення конкретних і специфічних показників якості управлінської діяльності.

Ефективність управлінської діяльності – це визначена сукупність методів роботи, які, в свою чергу, можуть бути звичкою, навиком, принциповою позицією керівника щодо певних підходів до управлінської діяльності. Важливо зазначити, що в сучасній управлінській діяльності необхідно постійно враховувати використання інноваційних методів, які потребують часу і системного професійного навчання управлінських кадрів.

Накопичений управлінський досвід не є необхідною і достатньою запорукою сучасної управлінської ефективності. Саме в процесі професійного навчання є можливість дізнатися про реальну професійну компетенцію управлінця і його професійні та інтелектуальні можливості до розвитку.

Таблиця 9

**Формування показників ефективності  
професійної системи менеджменту**  
(розроблено автором)

<b>Якісні показники</b>	<b>Кількісні показники</b>
Системні критерії оцінки професійної управлінської освіти	Загальні і факторні показники менеджмент-освіти в університетах (первинна управлінська освіта)
Системне значення іншої професійної освіти для діючих практиків і дослідників системи менеджменту	Показники впливу на якість управлінської діяльності інших (не управлінських) технологічних і наукових сфер діяльності
Системні критерії оцінки професійного навчання для діючих управлінських кадрів	Показники адаптаційної підготовки управлінських кадрів
Критерії оцінки існуючої практики управлінської діяльності	Загальні і факторні показники дослідження практики управлінської діяльності
Ступень використання і критерії оцінки дослідницького потенціалу управлінської науки	Системні показники якості дослідження реальної практики управлінської діяльності

Таблиця 10

**Формування показників результативності  
професійної системи менеджменту**  
(розроблено автором)

<b>Якісні показники</b>	<b>Кількісні показники</b>
Розробка механізму розширеного відтворення чистого прибутку економічної організації	Об'єм чистого прибутку і конкретна його кількість за темпами зростання

Створення умов для отримання синергетичного ефекту	Факторні показники синергетичного ефекту
Індекс професіоналізації менеджменту [4, с. 120]	Сукупні або факторні переваги по певним напрямкам професійної діяльності управлінського персоналу
Механізм формування і розвитку управлінського капіталу	Ринкові і реальні оцінки вартості управлінського та інтелектуального капіталів економічної організації та темпи їх якісних позитивних змін
Індекс інноваційності професійної системи менеджменту	Частка і вплив на показники результативності менеджменту інноваційних підходів і технологічної креативності управлінських кадрів

Досягнення результативності в системі професійного менеджменту пов'язано з розумінням того, що професійні знання не є самоціллю, а інструментом досягнення поставлених цілей розвитку сучасного суспільства. Результативність визначає цінність досягнутої ефективності, але необхідно постійно розвивати потенціал ефективності і мати розширений спектр методів управлінської діяльності для досягнення нових цілей в розвитку окремої організації і суспільства в цілому.

Проведене дослідження концептуальних основ інтегральної якості професійної системи менеджменту показує достатньо великий комплекс проблем щодо подальшого розвитку ефективності і результативності управлінської діяльності. Особливо важливо звернути увагу дослідників на процес формування ефективності менеджменту та можливостей її інноваційної трансформації в контексті необхідного соціально-економічного розвитку українського суспільства. Результативність є логічним продовженням практичної діяльності ефективно підготовлених кадрів

менеджменту. Для досягнення ефективності управлінської діяльності необхідно професійне навчання, яке дає можливість не тільки навчати управлінські кадри потрібним компетенціям, але і відслідковувати тих управлінців, які є професійно непридатними для управлінської праці.

### **3. Смыслова динаміка інтегральної якості професійної системи менеджменту**

Людська діяльність на протязі досить великого історичного часу формування і розвитку суспільних відносин все-таки більше була орієнтована на пошук таких форм і методів цієї діяльності, які підтверджуються певною смысловою динамікою. Смыслова динаміка, наприклад, економічного розвитку створює умови для формування стратегії необхідної поступової трансформації для побудови сприятливих умов для досягнення головної мети - створення системи розширеного відтворення соціально-економічного благополуччя людей. Розгляд багатьох проблем соціально-економічного розвитку українського суспільства не мають не тільки стратегічної та системної основи, але і певної смыслової динаміки, що постійно приводить процеси необхідної трансформації, в першу чергу, економіки до негативних результатів. Особлива роль в таких обставинах пов'язана з системою освіти, яка прямо впливає на рівень соціально-економічного розвитку суспільства. Розвиток кожного суспільства є прямим результатом рівня розвитку освіти, особливо системи вищої освіти. Таким чином, система вищої освіти має відповідати сучасним викликам інноваційного розвитку, але її зміст неможливо адекватно сформувати без розвитку науки. У нас типовими формами професійного навчання займається досить велика кількість людей і формат цього навчання, в більшості випадків, має актуальну направленість, але мало хто думає про професійну освіту, яка має бути орієнтована на важливі проблеми розвитку майбутнього суспільства. В даному випадку важливо розуміти певну смыслову динаміку розвитку професійного напрямку, враховуючи його важливий статус для майбутнього розвитку суспільства. Особливо необхідно звернути

увагу на розвиток менеджмент-освіти. Накопичення актуальної проблематики (все те, що потрібно вирішувати терміново і зараз), в даному випадку, не буде переростати в якість професійної управлінської освіти, яка повинна бути направлена на майбутнє інноваційної і креативної економіки, забезпечення адекватного управлінського супроводу процесів четвертої промислової революції та майбутнього інтегрального «Суспільства 5.0». Займаючись постійно тільки актуальним, не доходить справа до дійсно важливого. А важливо побудувати системне ціле нашого майбутнього і докласти волю, щоб туди активно рухатися для отримання свого майбутнього. В той же час, воля, яка потрібна для побудови майбутнього, не може бути реалізована без наявності та діяльності тих, хто формує смислову динаміку досягнення майбутнього. У цьому випадку професіонали, які формують смислову динаміку змін для побудови майбутнього, є головним реформаторським потенціалом, всі інші реалізують цю смислову динаміку і доводять її до результативного завершення. Зрозуміло, що у такому важливому процесі потрібні усі учасники з певною професійною якістю підготовки, але, перш за все, потрібні ті, які формують, при наявності волі для змін, смисловий механізм цих змін. По суті справи, – це і є «нова нормальність» професійної системи менеджменту для першої половини XXI століття. Формування смислової динаміки необхідних інноваційних змін – це прерогатива управлінської еліти, якої, на жаль, в Україні сьогодні немає, але потрібно вже зараз визначати шляхи її реальної появи і розвитку соціокультурних умов її подальшого розвитку.

Дослідження процесів формування і розвитку смислової динаміки інтегральної якості професійної системи менеджменту є базовою проблемою розуміння і професійного сприйняття характеру і значення сучасної управлінської діяльності. Сьогодні практично немає фундаментальних досліджень цієї проблематики професійного менеджменту. В загальному плані до цієї важливої проблеми професійного менеджменту необхідно віднести дослідження П. Друкера, Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела, С. Каммінгса, Р. Флоріда. Розуміючи вплив якості управлінської

діяльності на розвиток соціально-економічних і соціокультурних умов розвитку сучасного суспільства, а також існування держав розвинутих і економічно слабких, важливо також звернути увагу на дослідження Д. Белла, Д. Даймонда, Г. Макстона, Й. Рандерса, Р. Шарма, Н. Фергюсона.

Необхідно зазначити, що менеджмент як фундаментальна наука і визначена професійна діяльність, поки що не знайшов широкої підтримки серед наукового і бізнесового середовища. Великі претензії з цього приводу до менеджменту виникають серед різних категорій спеціалістів, але особливо старається певна частина економістів, яка вважає, що менеджмент має право на існування тільки в межах економічної теорії і прикладної економіки. З іншої сторони, сам менеджмент досить часто розглядається як деяка концентрація певних концепцій і теорій різноманітних авторів, які не завжди, власне, є дослідниками управлінських проблем, а, в більшості випадків, видають свій авторський погляд на відому (або бажану) їм управлінську реальність. Такий підхід має свою позитивну цінність, оскільки старається довести, що майже усі проблеми, в той чи інший спосіб, мають відношення до управлінської діяльності. Таким чином був сформований менеджмент як комплексна збиральна дисципліна, яка має багато варіантів використання вкупі з великим переліком напрямків наукової (і не тільки) діяльності. І дійсно, менеджмент як елемент культури суспільства має системну взаємодію з багатьма напрямками наукової і практичної діяльності, але це зовсім не означає що він не може мати свою науково-дослідну, аналітичну і практичну сферу діяльності. Сміслова динаміка розвитку професійної системи менеджменту будується на дослідженнях відомих вчених, таких як А. Файоль [8], А. Маслоу [16], Ч. Барнард [1], Д. Дункан [8], П. Друкер [6; 7], Г. Мінцберг [17], Г. Хемел [23], Р. Флоріда [22], Ф. Малік [15], С. Каммінгс [10] (табл. 11). Серед представників практичного менеджменту активну позицію щодо визначення необхідності спеціалізованої підготовки управлінських кадрів висловлювали Ли Якокка [11, с. 21-22; 25, с. 70-71], А. Слоун [8, с.25], Г. Форд [8, с. 11-13, 22-23], Дж. Уелч [13] та інші. Вони наполягали

на тому, що головною специфікою діяльності менеджменту є комунікація менеджера з людьми і створення для них умов ефективної і результативної праці. Менеджер постійно повинен розвиватися в професійному плані і бути взірцем для своїх підлеглих. Велика кількість дослідників специфічних управлінських проблем також прийняли участь у формуванні науки і професії менеджменту. Сьогодні менеджмент має повне право виступати в якості наукової і професійної сфери діяльності та претендувати на системність, інноваційність та інтегральність свого розвитку.

Таблиця 11

### Стратегічні концепти теорії і практики менеджменту

Автори сміслових суджень/ дати життя	Головний концепт
Анрі Файоль (29.07.1841 р. – 19.11.1925 р.)	Функціональна специфіка управлінського процесу; первинна роль функцій адміністрування [8, с. 80-84]
Абрахам Маслоу (1.04.1908 р. – 8.06.1970 р.)	Спіраль та ієрархія потреб; роль соціально-психологічних методів менеджменту і їх місце в системі мотивації персоналу [16]
Честер Барнард (7.11.1886 р. – 7.06. 1961 р.)	Теорія, структура та елементи формальних організацій; функції керівника і функціональна специфіка процесу керівництва [1]
Джек У. Дункан	Сміслова динаміка основних ідей менеджменту; прогрес через спеціалізацію менеджменту [8, с. 17]
Пітер Друкер (19.11. 1909 р. – 11.11.2005 р.)	Розвиток менеджменту як наукової теорії і сфери професійної діяльності; специфіка ефективності і результативності діяльності кадрів менеджменту [6; 7]

Генрі Мінцберг (2.09.1939 р.)	Зміна формату і змісту підготовки менеджерів; роль практичної складової діяльності і професійної підготовки сучасних менеджерів [17]
Гері Хемєл (26.11.1954 р.)	Стратегічна роль управлінських інновацій; нові принципи менеджменту і його роль в цивілізаційному розвитку суспільства [23, с. 229]
Річард Флоріда (26.11.1957 р.)	Креативний клас в системі менеджменту; роль менеджменту в креативній економіці [22, с. 39]
Фредмунд Малік (1.09.1944 р.)	Процеси професіоналізації менеджменту; принципи, завдання та інструментарій ефективного менеджменту [15, с. 77]
Стівен Каммінгс	Історичні складові менеджменту; смислова динаміка розвитку менеджменту в епоху модерну [10, с. 149]
Елтон Мейо (26.12.1880 р.- 7.09.1949 р.)	Хоторнський ефект як негативний фактор результатів дослідження; роль і система впливу соціальних факторів на продуктивність праці групи [8, с. 129]
Макс Вебер (21.04.1864 р. – 14.06.1920 р.)	Господарська і управлінська етика світових релігій; професійна етика аскетичного протестантизму; бюро-кратія як соціальний прошарок професійних управлінців; ієрархія побудови організації; спеціалізація і розподіл праці по функціям [4, с. 187, 213]
Дуглас МакГрегор (6.09.1906 р. – 1.10.1964 р.)	Мотиваційні цінності людей і їх диференціація; теорія Х і теорія Y
Вільям Оучі (1943 р.)	Реалізація принципів мотивації персоналу організації і завдання менеджменту; мотиваційна теорія Z

Розглянемо деякі аспекти смислової динаміки розвитку професійної системи менеджменту, маючи на увазі, в першу чергу, ціннісні судження, які вибудовують певні системні смислові ряди взаємодії для формування смислової сутності професійної системи менеджменту і її інноваційної динаміки (рис.1). Для цього спочатку визначимо особливості формування, розуміння і використання ціннісних суджень, які є важливими для розвитку системи менеджменту. «Кожні епоха, покоління, культура і етнос породжували своїх власних майстрів, тих самих спеціальних людей, інсайт, сили і вміння яких були вище, ніж у простих смертних. Ці «мудреці» зазвичай з'являються в періоди криз і швидких змін, коли старі шаблони і форми замінюються новими» [2, с. 132-133]. Треба відзначити, що в менеджменті поки існує певне затишшя. На думку Г. Хемела ситуація може виглядати наступним чином: «чому менеджмент немов завмер на одному місці? Може тому, що ми досягли кінця менеджменту в тому сенсі, в якому Френсіс Фукуяма тлумачив про кінець історії? Якщо ліберальна демократія – це остаточна відповідь на тривалі людські пошуки політичного самовизначення, може і сучасний менеджмент за підсумками свого розвитку за останні сто років є кінцевою відповіддю на старе як світ питання про те, як найефективніше об'єднати зусилля людей. Може бути, ми вже так-сяк оволоділи наукою організації людей, розподілом ресурсів, встановленням цілей, складанням планів і мінімізації відхилень від кращих зразків? Може велика частина складних проблем управління вже вирішені?» [23, с. 18].

Питання, які тут приводяться хвилюють багатьох людей, оскільки вони спостерігають досить багато проблем, які не вирішуються управліннями на протязі вже довгого часу. Однак, скоріше за все, з технологіями менеджменту сталося наступне: пройшовши швидкий процес еволюції за першу половину ХХ століття, «технологія» менеджменту підкорила локальну вершину. Замість того щоб зійти на вершину Евересту, вона ліниво розліглася на одному із скромних пагорбів Аппалачів, хоча з них і видно більш високі гори, але серед них немає жодного восьми тисячного монстра Гімалаїв [23, с. 19]. Використовуючи таке образне порівняння

Г. Хемел, звичайно, не применшує досягнень менеджменту, але, необхідно признати, що велика частина винаходів менеджменту знаходяться від нас в минулому періоді майже на сто років тому і було б нерозумно припускати, що технології менеджменту, які вірою і правдою служили нам в ХХ столітті, будуть настільки вдало вирішувати проблеми ХХІ століття. Звичайно, необхідно запускати новий виток розвитку менеджменту. Ми повинні навчитися координувати зусилля тисяч людей, не вдаючись до послуг дорогої армії наглядачів, міцною хваткою тримати витрати, які не зруйнують процеси розвитку уяви і творчості людей, а головне - будувати організації, в яких дисципліна і свобода не є взаємовиключними поняттями [23, с. 23]. Таким чином, важливо визнати, що розвиток професійної системи менеджменту потребує нових наукових і практичних імпульсів, які зможуть продовжити смислову динаміку інноваційного розвитку «нової нормальності» професійного менеджменту. Для цього, на нашу думку, важливо розглянути пілотну модель смислової динаміки професійної системи менеджменту (рис. 1).

Так, ціннісні смислові судження можна визначити як схвалені або несхвалені судження, що претендують на об'єктивну обґрунтованість. Багато з наших суджень не мають на увазі таких претензій, адже ми досить часто висловлюємо свою особисту перевагу і свій особистий смак і це, можливо, багатьом не подобається. Визначення професійних особливостей і наукових пріоритетів для менеджменту має досить тернистий шлях, який також не обійшов і Україну. В науковому середовищі більшість вважала менеджмент абсолютно тотожним старому розумінню управління як системи взаємодії людей з речовими факторами виробництва, що не може бути правильним судженням, бо воно значним чином деформує головне ціннісне судження менеджменту – взаємодія суб'єкту з об'єктом в управлінському процесі є виключно взаємодією людей. Претендуючи на об'єктивну обґрунтованість, ціннісні смислові судження мають схожість з судженнями, заснованими на фактах, як емпіричних, так і логіко-математичних.



*Рис. 1. Модель семантичної динаміки професійної системи менеджменту (ПСМ) (розроблена автором).*

Сучасна ситуація, коли головним пріоритетом діяльності менеджменту стає інтелектуальний людський капітал говорить про те, що менеджмент повернувся «на круги своя» і ера професійного менеджменту тільки починається. З іншого боку, такі судження можуть сприйматися як судження, що ґрунтуються на особистих уподобаннях, оскільки висловлюють людське ставлення (схвалення або несхвалення), а не судження про факти. В такому випадку вони не є ціннісними смисловими судженнями. Але в зв'язку з цим негайно постає складна філософська проблема: стосовно до суджень про факти ми розуміємо що означає об'єктивна необґрунтованість, тобто хибність. Наші судження істинні, якщо описують відповідні факти такими, якими вони є в дійсності, і помилкові, якщо ми не можемо цього зробити. Але в якому сенсі судження, що виражають позицію індивіда, можуть бути об'єктивно обґрунтованими або необґрунтованими? Звісно ж, що це може відбуватися принаймні двома різними способами. Такі судження можуть бути об'єктивно необґрунтованими або тому, що вони суперечать фактам, або тому, що вони ґрунтуються

на невірній ціннісній перспективі. Ціннісні судження можуть суперечити фактам в наступному сенсі: коли ми формуємо нашу позицію, то робимо це на основі деяких специфічних вихідних посилок фактологічного характеру, так що наша позиція і наші судження, які виражають цю позицію, будуть суперечити фактам, якщо вони ґрунтуються на помилкових фактологічних посилках. Помилкові фактологічні посилки можуть спотворити наші ціннісні судження, як про цілі, так і про засоби їх досягнення. Ціннісне судження може бути об'єктивно необґрунтованим і в тому випадку, коли воно ґрунтується не на тій ціннісній перспективі, яка проголошується тим, кому належить судження: наприклад, коли людина стверджує, що засновує своє ціннісне судження на основі ціннісної перспективи, хоча фактично засновує його на іншій, він може просто брехати, повністю усвідомлюючи, що говорить неправду. Є й інша можливість: він може це не усвідомлювати або усвідомлювати частково. Багато розбіжностей в ціннісних судженнях важко або навіть неможливо вирішити. У більшості випадків ретельний аналіз показав би, що суперечності з приводу ціннісних суджень ґрунтуються на суперечностях щодо фактів.

І все ж дозволити їх може бути досить важко, оскільки ці розбіжності фактологічного характеру можуть стосуватися фактів, про які дуже складно або навіть неможливо отримати надійну інформацію. Наприклад, різні економісти можуть виступати на захист різних напрямків економічної політики, тому що вони очікують абсолютно різних результатів конкретних політичних заходів, – навіть якщо про кінцеві цілі політики у них немає розбіжностей. На сучасному рівні наших знань про економічну систему ми не завжди можемо сказати з достатнім ступенем впевненості, чиї передбачення вірні, а чиї ні. Безумовно, ми могли б уникнути цих розбіжностей, якби утримувалися від ціннісних суджень до тих пір, поки не змогли б стверджувати з певною упевненістю, що фактологічні вихідні посилання, на яких ґрунтуються ці судження, правильні. Стосовно прийняття управлінських рішень ситуація може бути ще більше заплутаною, оскільки наукова і професійна база прийняття цих рішень майже відсутня, а проблеми

розвитку менеджменту як науки і професії знаходяться тільки в зародковому і постановочному стані. Крім того, це вимагало б великої інтелектуальної самодисципліни і наукової витримки, ніж та, яка властива більшості з нас. Значущість наукових суджень для розвитку науки і практики залежить від особистості, яка їх висловлює і має високий авторитет в науковому середовищі і в суспільстві в цілому. Але це авторитет не посади і різних наукових регалій, а це авторитет рівня наукового дослідження. Сьогодні, в більшості випадків, це можуть бути колективні наукові досягнення, а точніше наукові дослідження інтелектуальної команди з якісним управлінським супроводом [12, с. 86-87].

Необхідно також відзначити, що більшість розбіжностей в ціннісних судженнях не є розбіжностями з приводу того, які в дійсності базові цінності людського життя. Більшість їх швидше стосується щодо ваги і відносних пріоритетів різних базових цінностей. Так, дослідження проблем формування і розвитку смислових суджень в економічній і управлінській науці сьогодні не мають широкої підтримки серед науковців і практиків, але така ситуація повинна змінитися, оскільки країни, які не зможуть вже зараз змінити якість управлінської еліти, будуть знаходитися на задвірках світового цивілізаційного процесу. «Безумовно, ціннісні судження грають важливу роль в економічній теорії, навіть якщо вони не є головними предметами дослідження. Вони впливають на політичні рекомендації, які роблять економісти, і на їх судження про переваги альтернативних систем економічної організації. Але це не заперечує суспільну корисність роботи, що виконується економістами, якщо ця робота високого інтелектуального рівня і якщо економісти знають, що вони роблять, - знають про ті обмеження, якими обумовлені їх висновки, і повідомляють своїм читачам, в чому полягають ці обмеження. Зокрема, інтелектуальна чесність вимагає від економістів формулювати свої політичні і моральні ціннісні судження і відкрито висловлюватися про те, що їх висновки відрізняються від тих, які роблять з обговорюваних проблем економісти, які дотримуються інших поглядів» [9, с. 858]. Ця думка Д. Харсанья, почесного професора

Каліфорнійського університету в Берклі, який досліджував проблему ціннісних суджень, є особливо важливою. Саме тому виникає необхідність не тільки появи самих ціннісних суджень від представників різних, в даному випадку, суспільних наук, але також необхідно забезпечити структурно-організаційне їх опрацювання по різних напрямкам з метою появи необхідних якісних управлінських рішень. Іншими словами, економічна оцінка ситуації не є достатньою, потрібен колективний інтелект представників різних напрямків, які будуть задіяні в інтелектуальних командах з професійним управлінським супроводом.

Важливо також зазначити, що мета інших суджень - висловити не те, чим речі є самі по собі, але те, яку цінність вони представляють по відношенню до свідомого суб'єкта, назвати ту ціну, яку останній їм призначає. Саме їх називають ціннісними судженнями. Іноді це позначення поширюють на будь-яке судження, що виражає яку б то не було оцінку. Але таке широке тлумачення може викликати плутанину, якій необхідно уникнути. Тому важливо визначати певні пріоритети смислових суджень, які мають ціннісну характеристику для розуміння визначеного напрямку діяльності. Так, для професійної системи менеджменту важливо визначити певні смислові ряди, які формують розуміння смислової якості професійної системи менеджменту (табл. 12).

Серед багатьох показників смислової динаміки розвитку професійної системи менеджменту необхідно зробити акцент на концепції інтегральної якості професійного менеджменту і реальних умовах смислової взаємодії ефективності і результативності управлінської діяльності. Тут важливо зрозуміти не тільки смислову взаємодію ефективності і результативності управлінської діяльності, але визнати в повній мірі той факт, що без результативного досягнення стратегічних орієнтирів діяльності різного рівня, менеджмент як такий не тільки не потрібен, але і має негативний ефект від свого існування в принципі. В таких випадках виникає процес негативного сприйняття менеджменту і його профанація як системи необхідної професійної діяльності.

**Смислові ряди процесної взаємодії в професійній системі менеджменту** (розроблено автором)

<b>ВИДИ</b>	<b>ФУНКЦІЇ</b>
Взаємодія суб'єкту і об'єкту як головних компонентів управлінського процесу	Взаємодія суб'єкту і об'єкту в менеджменті є виключно взаємодією людей, саме це виступає головною ціннісною категорією професійного менеджменту, яка визначає подальший розвиток менеджменту як необхідного інституту інноваційного суспільства
Первинна спеціалізація менеджменту через функції менеджменту	Управлінська діяльність проявляється, в першу чергу, через запуск управлінського процесу, який первинно має функціональну спеціалізацію (не галузеву)
Взаємодія історичних передумов формування професійної системи менеджменту	Природа професійного менеджменту: ринкова, індустріальна, корпоративна, інтелектуальна. Повнота дії та інноваційна динаміка історичних передумов менеджменту в цілому сприяє інноваційному розвитку самого менеджменту
Забезпечення системності базових елементів менеджменту	Якісний управлінський супровід проявляється в повну силу в умовах системного використання розвинутих форм функцій, методів, структури і сполучних процесів менеджменту
Взаємодія необхідного і достатнього рівня мотивації в управлінському процесі	Мотивація є рушійною силою відновлення продуктивних сил діяльності будь-якої організації. Необхідний рівень мотивації забезпечує відтворення продуктивних сил для забезпечення дієздатності організації, а достатній рівень направлений для забезпечення якості і підвищення конкурентоздатності організації

<p>Визначення і впровадження базового критерію якості менеджменту, який проявляється через адекватну взаємодію його ефективності і результативності</p>	<p>Ефективність менеджменту (професійний потенціал системних управлінських компетенцій) завжди проявляється через результативність менеджменту (практичне позитивне досягнення поставлених цілей діяльності). Менеджмент не потрібен (або потребує структурних змін існуючих управлінських компетенцій), якщо немає системної результативності його дій</p>
<p>Спеціалізація і взаємодія науки, аналітики і практики менеджменту</p>	<p>Визначення специфіки діяльності наукових, аналітичних і практичних сфер менеджменту, їх взаємодія на різних стадіях, особливо стадіях інтеграції, органічного синтезу і інтегральності</p>
<p>Взаємодія менеджменту (як сфери діяльності професіонально підготовлених людей) і штучного інтелекту в контексті процесів четвертої промислової революції (Промисловість 4.0) і формування інтегрального «Суспільства 5.0»</p>	<p>Розвиток теорії управлінської біфуркації і впровадження процесу (механізмів) зменшення транзакційних витрат в економіці (сили соціального тертя). Смысл цифрової трансформації в радикальному зниженні рівня транзакційних витрат і зміни їх структури</p>
<p>Процеси трансформації і формування нової управлінської еліти інноваційного суспільства і цифрової економіки</p>	<p>Управлінська еліта, яка зберігає інститути високих транзакційних витрат в економіці (практично інститути захисту своїх рент) має бути замінена на нову управлінську еліту, яка забезпечить наднизькі транзакційні витрати в економіці і якісні інститути їх підтримки</p>

На жаль, в таких обставинах призначення на керівну посаду тих, які не мають спеціалізованої управлінської підготовки і

не володіють необхідними професійними компетенціями стає явищем типовим і критично розповсюдженим. Результативність таких управлінців не витримує ніякої критики і стає соціально небезпечним і кризовим явищем, – суспільство чекає позитивних результатів від тих, які, в принципі, не спроможні цей результат дати в силу відсутності професійної компетенції, а також своїх інтелектуальних і моральних якостей. Виникає досить складне завдання – знайти механізми системної адаптації ефективності (потенціал і професійна підготовка) і результативності (практичні результати) управлінської діяльності, фактично розуміючи, що без адаптованої ефективності не буде результативності, а без результативності менеджменту його ефективність потребує критичної оцінки і змістовної трансформації.

Таким чином, смислова сутність професійної системи менеджменту постійно перебуває в динамічному середовищі під впливом об'єктивних інноваційних змін, які з'являються в результаті розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. В той же час, потрібно зазначити, що базова сутність професійної системи менеджменту не змінюється а лише підтверджується необхідністю досягнення інтегральної якості, яка будується на основі взаємодії ефективності і результативності управлінської діяльності. Найвищий рівень такої взаємодії ефективності і результативності діяльності управлінських кадрів має інтегральний характер, а точніше інтегральну якість і формується в результаті розвитку процесу професіоналізації менеджменту (рис. 2).

Процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту є неоднорідним і має якісні стадії розвитку. Необхідно звернути увагу, що кожна стадія характеризується як визначеним рівнем розвитку науки, аналітики і практики менеджменту, так і визначеним механізмом взаємодії, що доказує смислову інноваційну динаміку розвитку менеджменту.

Характеристика кожної стадії має своє значення для розуміння об'єктивності формування і розвитку професійної системи менеджменту та її результативності. Характер управ-

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

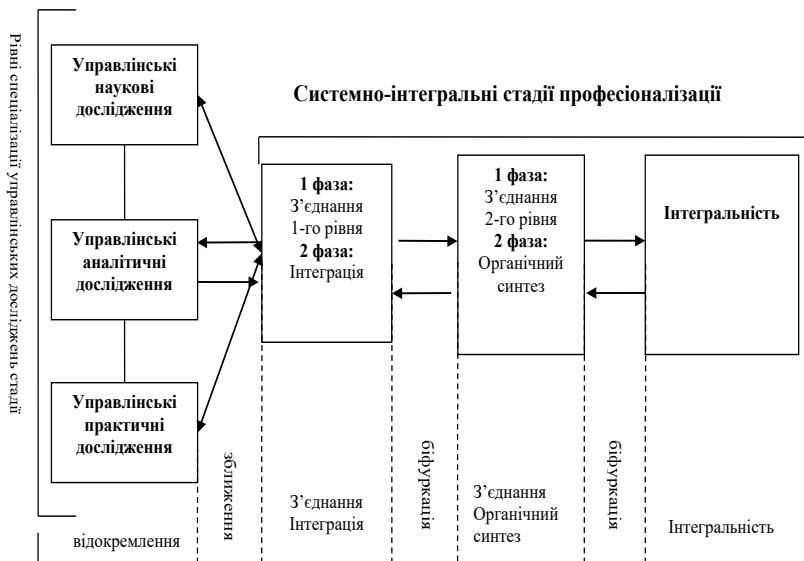


Рис. 2. Механізм взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту (розроблено автором).

Окремо необхідно визначити смислову динаміку процесу біфуркації професійної системи менеджменту, який пов'язаний з розумінням трансакційних витрат, які представлені в теоремі Р. Коуза, яка визначає собою положення нової інституціональної економіки, згідно з яким при нульових трансакційних витратах

ринок справляється з будь-якими зовнішніми ефектами [9, с. 61-68]. Власне, відкриття сил «соціального тертя», тобто трансакційних витрат визначає той факт, що ці сили гальмують і блокують економічний і соціальний розвиток суспільства. Важливо зазначити, що сучасна інституціональна теорія ґрунтується на двох фундаментальних категоріях – інститутах і трансакційних витратах. Необхідно зауважити, що у сучасному світі дуже мало хто вважає за краще існувати ізольовано і більшість людей живе в суспільстві, в якому процес взаємодії відбувається постійно і викликає певні витрати ресурсів, які можуть бути названі трансакційними витратами або витратами взаємодії. Також важливо зауважити, що цей феномен, відкритий Р. Коузом в далекому 1937 році, супроводжує будь-яку економічну активність суб'єктів ринку. Він проявляється в будь-якій трансакції подібно до того, як в працюючих машинах і механізмах неминуче виникає тертя. Відразу відзначимо, що дана категорія – одна з найскладніших в економічній теорії, і вона, безумовно, ширше, ніж просто різновид виробничих витрат підприємства. Це ціле явище економічного життя, яке, як і тертя, зустрічається повсюдно і визначає сутність і форми протікання багатьох інших процесів і явищ. З трансакційними витратами стикаються і фірми, і домогосподарства, і держава. У якій ролі не виступав би суб'єкт: в якості продавця, споживача, платника податків або чиновника, йому не уникнути витрат ресурсів, пов'язаних з пошуком інформації, контролем, вибором і прийняттям рішень. Отже, під трансакційними витратами розуміються витрати взаємодії суб'єктів економіки. Цей вид витрат включає будь-які необхідні витрати ресурсів, що не спрямовані безпосередньо на виробництво економічних благ, але забезпечують успішну реалізацію даного процесу. Саме через це трансакційні витрати часто порівнюють з витратами енергії на подолання тертя в механічних системах. Ці сили тертя виникають і в управлінській діяльності, що приводить до слабкої інноваційної активності менеджменту. Причинами такої ситуації в менеджменті є обмежена раціональність управлінських кадрів і, особливо, їх опортуністична поведінка та недосконала сила волі.

Як результат, управлінська еліта не хоче інновацій і підтримує вигідні для себе соціальні і економічні порядки, тобто існуючі і, можливо, спеціально нею створені інститути (правила діяльності). В цьому випадку більш широкі групи теж не хочуть інновацій по причині слабкої, або зовсім відсутньої, мотивації. Зрозуміло, що така ситуація не може створити для професійного менеджменту умови для досягнення необхідної ефективності і особливо результативності, які будуть працювати на все суспільство.

Таким чином. трансакційні витрати створюють «сили соціального тертя» в процесі біфуркації і переходу з однієї стадії механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту на іншу, більш високу. Завдання полягає в тому, як ці сили соціального тертя зменшити і довести їх до наднизьких витрат, щоб забезпечити необхідну швидкість такого переміщення і якість інноваційного процесу. Інструменти інституціональної економіки, які створюють ці сили тертя, не можуть зникнути зовсім, але їх використання не повинно, в першу чергу, підтримувати формування тривалих і необмежених рент, наприклад, для домінантних груп керівників різних рівнів, особливо керівників державних установ і впливових бізнес-структур. Це стає завданням професійного менеджменту «нової нормальності» в епоху розвитку цифрової економіки, яка може бути сформована на базі штучного інтелекту, культурної цифрової революції і переходу до наднизьких трансакційних витрат на базі розвитку новітніх цифрових технологій [12, с. 100-101]. Необхідно розуміти, що інноваційний розвиток немає сил підтримки в суспільстві з високими трансакційними витратами, сили такого соціального тертя зупиняють і блокують любую інноваційну пропозицію, якою б вона перспективною не була, особливо це стосується масового інноваційного виробництва. В таких умовах цифрова економіка, яка побудована на широкому використанні повного інноваційного циклу в системі масового виробництва, стає неможливою. До того ж, власне, економіка починається там, де є економія на масштабах виробництва, а усе інше – впровадження повного інноваційного циклу, скорочення витрат виробництва на основі

інноваційних технологій, скорочення трансакційних витрат говорить уже про якість цієї економіки. Якщо простежити за еволюцією економічних парадигм, то «Суспільство 1.0 і Суспільство 2.0» пов'язані з розвитком сільського господарства, створенням перших поселень, тобто аграрним суспільством. Третя ступінь – це індустріальна революція, початок масового використання промислового виробництва. Наступний етап охоплює період загальної комп'ютеризації. На ньому відбувається оптимізація споживання ресурсів однією людиною (Промисловість 4.0). Те, про що ми говоримо зараз, Суспільство 5.0 – ступінь, наступна за інформаційним суспільством. Вона має на увазі супер інтелектуальне суспільство, яке використовує Big Data в процесі свого розвитку. Суспільство 5.0 являє собою оптимізацію ресурсів не однієї людини, а соціуму в цілому через інтеграцію фізичного і кіберпростору. Все це приводить до зовсім іншої позиції розвитку професійного менеджменту – він тепер не може бути відірваним від реальних проблем розвитку суспільства, а його інтегральна якість (системна взаємодія ефективності і результативності) може базуватися тільки на реальних досягненнях управлінської науки і передової інноваційної практики.

Виникає думка, що в недалекому майбутньому університети не зможуть вести підготовку в теперішній традиції – за спеціальностями, особливо тими, які використовують певний алгоритм підготовки і можуть бути замінені машинами зі штучним інтелектом. Залишаються ті напрямки підготовки, які формують смислову динаміку інноваційного розвитку, фактори системності та інтегральної якості, мають базовий інтелектуальний потенціал до швидкого навчання і зміни вектору діяльності активної частини людей. В таких умовах капіталізація інтелектуальних людських ресурсів стає звичним ділом для професійного менеджменту «нової нормальності», а він сам забезпечує механізми формування управлінського капіталу інтегральної якості.

Головна смислова динаміка розвитку професійної системи менеджменту пов'язана з підготовкою і практичним використанням людських ресурсів. Роль людського фактору в цифровій

економіці залишається вирішальною, але потрібні структурні і змістовні зміни в професійному та інтелектуальному наповненні інтегральної підготовки людських ресурсів. Важливо розуміти інноваційний контекст цифрової економіки і використовувати його для розвитку суспільства. Наприклад, Big Data – це всього лише обсяг інформації. Останніми досягненнями в ІТ-технологіях стали IoT (Internet of Things, «Інтернет речей») і IoE (Internet of Everything, «Інтернет всього»). Унікальні рішення виникають після застосування Big Data до цих технологій. Big Data, IoT, IoE, мабуть, ключові складові Суспільства 5.0. Завдяки їм ми не обмежуємося лише промисловістю, а зможемо перетворити багато сфер суспільства і отримати знання про майбутнє. Промисловість 4.0 є частиною Суспільства 5.0, тому ці поняття нероздільні, але в рамках парадигми «Суспільства 5.0» ми маємо справу, як ми вже зазначали раніше, з кіберфізичними технологіями [22, с. 285-286; 14, с. 84, 282]. Це дійсно змінить за короткий термін часу наше традиційне життя. Час дійсно нас не чекає, але він не заперечує необхідність наших системних дій в контексті правильної смислової динаміки сучасного інноваційного розвитку. Якісна інтегральна діяльність професійного менеджменту дає нам можливість бути готовим не тільки до сприйняття майбутнього, але і до визначення свого місця в цьому майбутньому.

#### **4. Політико-економічні аспекти розвитку професійної системи менеджменту**

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку України досить наполегливо і часто звертається увага на необхідність професійної підготовки управлінських кадрів. Ми усі зараз знаходимося в такій реальності, яка потребує наших виважених професійних дій майже в усьому, що складає систему потреб формування і розвитку майбутнього інноваційного суспільства. Особлива увага приділяється професійній якості сучасної управлінської діяльності як в системі бізнесу, так і в системі державного управління. Політична діяльність також потребує якісної системи менеджменту. Суспільство щоразу не може виявляти поблаж-

ливість до безвідповідальності управлінських кадрів за результати їх професійної діяльності, хоча і саме суспільство не менше несе відповідальність за такий стан речей. Велика проблема виникає і в тому, що такі недолугі управлінці не тільки не вміють якісно працювати, але вони досить часто зовсім не здатні до спеціалізованого професійного навчання та, навіть, не знають і не хочуть знати реальних кордонів своєї некомпетентності. Великий гріх перед народом – дати словами надію, але при цьому не вміти і не знати як це досягти. Виникає питання, – або суспільство є неспроможним підготувати і доручити саме підготовленим управлінцям займатися управлінською діяльністю, або самі управлінці ні в що не ставлять свій народ і користуються його певною безвідповідальністю і пасивністю. Скоріше всього існують ці дві ситуації одночасно і, можливо, ще багато інших існує проблем, які спотворюють принципи професійної відповідальності і культури менеджменту. Така диспозиція професійного менеджменту у владі стає реальною перешкодою до інноваційного розвитку сучасного суспільства. Владу не люблять, їй не довіряють, її критикують, але разом з тим, терплять. А все тому, що влада завжди віддзеркалює реальний потенціал свого народу і рівень розвитку суспільства, а оскільки саме народ певним чином голосує на періодичних виборах і тому повинен нести також відповідальність за свій вибір. Як у бідній країні не може бути багатих університетів, так і у слабкої інтелектуальної спільноти людей не може бути професійного і компетентного керівництва. Кожен учасник управлінського процесу може думати про себе з певною величчю, бути по-своєму амбіційним і неповторним, але, на жаль, все це не більше ніж професійна ілюзія. Особливо потребує уваги той факт, що постійна професійна ілюзія щодо правдивого досягнення ефективності та результативності управлінської діяльності набагато гірша, ніж, власне, незнання самої професійної системи менеджменту. Такий стан речей необхідно негайно змінювати, не даючи ніяких шансів для діяльності такої «управлінської еліти», яка живе ілюзіями своїх неперевершених управлінських здібностей. Лібертаріанство дає деякі відповіді на такі проблеми і

допомагає суспільству визначитися в певних практичних діях, які можуть дати нові орієнтири для розвитку науки, аналітики і практики професійної системи менеджменту.

Також важливо визначити роль певних державних інституцій, які вже на протязі довгого часу не дають потрібної результативності для соціально-економічного розвитку та постійно створюють конфлікт інтересів і не працюють для реалізації заявленої мети – створення суспільних благ для людей. Цей факт є настільки очевидним, що, навіть, не потребує доказів, а лише готує до думки, що діяльність державних органів потребує радикальної трансформації і визначення нових критеріїв їх управлінської результативності. На думку Ф. Фукуями потрібна «політична система, яка підтримує баланс між державою, правом і підзвітністю, практично і морально обов'язкова для будь-якого суспільства. Всім суспільствам потрібна держава, здатна сконцентрувати достатньо сили, щоб захистити себе від зовнішніх та внутрішніх загроз і забезпечити виконання загальновизнаних законів. Усі суспільства повинні за допомогою законів встановити порядок використання влади та забезпечити їх безособове застосування щодо всіх громадян, не допускаючи жодних винятків для вузьких привілейованих кіл. При цьому державна влада повинна не тільки реагувати на запити еліт та груп, представлених в урядових структурах, а й служити інтересам суспільства загалом. Потрібні також мирні механізми розв'язання конфліктів, які неминуче виникають у плюралістичних суспільствах» [26, с. 45]. Також на переконання Ф. Фукуями поява цих трьох груп інститутів (держава, право, підзвітність) – це є універсальний імператив, який актуалізується в процесі розвитку всіх людських суспільств.

Сьогодні досить поширеною у світі є думка, що на передові позиції формування і розвитку сучасного інноваційного суспільства можуть вивести стратегічні ідеї лібертаріанства [2; 4; 13, с. 35-42]. Для України це також має певну особливість і перспективу для подальшого розвитку. Так, як зазначає український дослідник лібертаріанства В. Золотарьов, що «Україна має відмінні умови для того, щоб стати «першою лібертаріан-

ською країною». Тут дуже сильний індивідуалізм і дуже високою є недовіра до держави. У нас непоганий рівень самоорганізації, про що говорять два Майдани, волонтерство та добровольчий рух. Україна, на щастя, не є членом ЄС і не сильно обмежена міжнародними домовленостями у виборі внутрішньої політики. Українці чітко ототожнюють загрозу своєму добробуту з чиновниками. Їх поведінка явно демонструє ідею того, що чим менше чиновники втручаються в наше життя, тим краще. Для того, щоб зробити свою країну процвітаючою, українцям просто потрібно усвідомити власну поведінку і перестати лицемірити з приводу «держави» і «загального блага». Коли критично значна частина українців зробить це, ми прокинемося в іншій країні» [2, с. 15-16]. В таких обставинах виникає багато різних проблем щодо впливу лібертаріанства на розвиток професійної системи менеджменту. А саме, яким чином професійний менеджмент може вписатися в базові ідеї розвитку лібертаріанства в Україні, яка повинна пройти внутрішню трансформацію професійної системи менеджменту [9, с. 29-31]. В той же час, необхідні дослідження щодо створення попередніх умов для часткового чи повного впровадження ідей лібертаріанства і наскільки дана ідеологія може трансформувати реальні механізми управлінського супроводу сучасних процесів розвитку організацій і суспільства в цілому.

Дослідження базових ідей і проблем розвитку лібертаріанства сьогодні є досить актуальним завданням для багатьох авторів, які, в більшості випадків, і самі є її активними прихильниками. Насамперед, це Д. Боуз [4], Н. Мойзес [18], М. Фрідман [13], Ф. Фукуяма [26]. Серед українських дослідників лібертаріанства важливо зазначити В. Золотарьова, С. Башлакова, В. Хохлова [2], які показали деякі особливості впровадження ідей лібертаріанства для України. В той же час, поки незначна кількість дослідників розглядають впровадження базових принципів лібертаріанства в контексті розвитку професійної системи менеджменту. А це є досить важливим питанням для суспільства в контексті подальшого розвитку процесів четвертої промислової революції і «нової нормальності» професійної системи менеджменту [1; 3; 8].

Історичний розвиток багатьох держав показує, що, які б не були особливості розвитку конкретної країни, майже завжди менш розвинуті країни намагаються впроваджувати технології соціально-економічного розвитку більш розвинутих країн світу. Передові країни світу стають певним взірцем політичного, технологічного, соціально-економічного розвитку для країн, які тільки намагаються використовувати цей цивілізаційний досвід. Однак, саме розвинуті країни світу першими починають досліджувати нові теорії, механізми і процеси, які формують нову картину інноваційного розвитку всього світу. Все це потребує розробки нових підходів до розвитку професійної системи менеджменту, яка повинна забезпечувати якісний (ефективний і результативний) управлінський супровід (механізм) практичної реалізації усіх напрямків і сфер інноваційного зростання сучасного суспільства. Наприклад, США – в цілому вільна і процвітаюча країна, навіщо потрібна якась нова філософія правління. Хіба там погано жити при існуючій системі? Але далеко не все, уже існуюче, формує стратегічні можливості для необхідного розвитку. Так, відомий американський дослідник лібертаріанства Д. Боуз називає три причини, за якими на початку XXI століття лібертаріанство може стати правильним вибором для США [4, с. 12-13].

*По-перше.* Ми навіть близько не підійшли до того процвітання, яке могло б мати місце. У світі глобальних ринків і прискорення технологічних змін ми не повинні рости темпами сорокарічної давності – ми повинні рости швидше. Більшою мірою покладаючись на ринки та індивідуальне підприємництво, ми забезпечували б більш високий рівень добробуту всім нам, що особливо важливо для тих, хто сьогодні знедолений.

*По-друге.* На думку американського суспільства (більше 52% опитаних) наш уряд став занадто могутнім і вже починає становити загрозу нашій свободі. Уряд збирає занадто багато податків, занадто активно займається регулюванням і втручається куди не слід. Частішають спроби уряду забрати приватну власність без судового розгляду. Дані обставини змушують побоюватися такого уряду, який вийшов з під контролю, і це нагадує

суспільству про необхідність відновити жорсткі обмеження влади.

*По-третє.* В мінливому світі, де кожна людина буде мати безпрецедентний доступ до інформації, централізована бюрократія і примусові правила просто не зможуть встигати за реальною економікою. Існування світових ринків капіталу означає, що інвестори не залишаться заручниками національних урядів та їх податкових систем з надмірно високими ставками оподаткування. Розвиток телекомунікацій призведе до того, що все більше і більше працівників також отримають можливість сховатися від високих податків і інших намірів нав'язливого уряду. У ХХІ столітті процвітатимуть країни, які активно залучають продуктивних людей. У безмежне майбутнє можна потрапити, тільки маючи обмежений уряд.

Таким чином, Д. Боуз пов'язує майбутній розвиток глобалізованої інноваційної економіки з необхідністю використання лібертаріанства, як головної парадигми розвитку цифрового суспільства, і що важливо, – в глобальному вимірі з певною диференціацією політичної і соціально-економічної активності майже усіх держав світу. Д. Боуз пояснює, «чому відродження лібертаріанства відбувається саме зараз? Основна причина в тому, що в ХХ столітті були випробувані усі альтернативи лібертаріанства – фашизм, комунізм, соціалізм, держава всезагального добробуту, – і жодна з них не змогла забезпечити мир, процвітання і свободу» [4, с. 14]. Масштабні трансформації, які потребують усі країни світу, не були підкріплені якісним управлінським супроводом (менеджментом), а тому потерпіли крах, або затягнулись в часі і в пошуках реальної позитивної для суспільства кінцевої результативності. Фактично «нездатність західних держав виконати свої обіцянки забезпечити процвітання, безпеку і соціальну справедливість укупі з безуспішними спробами реформ призвела в усіх країнах Заходу до глибокого розчарування в політиках» [4, с.19]. Все це в повній мірі стосується і України. Професійна неспроможність управлінців усіх рівнів і сфер діяльності вирішувати стратегічні і тактичні питання соціально-економічного розвитку українського суспільства досягла уже критичної точки, яку, у певному

сенсі, варто назвати «точкою управлінського безглуздя», коли на самі важливі функціональні напрямки управлінської діяльності призначаються абсолютно не підготовлені, але з великими особистими амбіціями кандидати у більшості з політичного середовища, а не професійного. Особливо це стосується уряду і його різноманітних структурних організацій. Саме в таких структурах професійний менеджмент повинен бути на самому високому якісному рівні розвитку з позицій ефективності (професійний потенціал вищого ґатунку) і результативності (практична реалізація стратегічних і тактичних цілей). Управлінський кадровий потенціал держави необхідно спочатку підготувати, а потім системно навчати на протязі усієї управлінської кар'єри. Необхідна системна політика підготовки і використання управлінських кадрів та високий рівень розуміння стосовно розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності, як основи соціально-економічного зростання інноваційного суспільства.

Історичний досвід формування лібертаріанства пов'язаний з цілою низкою фундаментальних досліджень відомих вчених і мислителів, які на протязі досить великого періоду часу сформували його базові ідеї. Визначимо деякі співвідношення цих базових ідей і характерних особливостей розвитку професійного менеджменту (табл. 13).

*Таблиця 13*

### **Базові ідеї лібертаріанства і професійного менеджменту**

(сформовано авторами на основі [2, с. 7-16; 4, с. 39-73])

<b>Представник</b>	<b>Базова ідея лібертаріанства</b>	<b>Базова ідея менеджменту</b>
Леонард Рід (1898-1983)	Соціалізм чудово перерозподіляє багатство, але він абсолютно нездатний створювати багатство.	Якісний управлінський супровід процесів створення матеріальних, інтелектуальних і духовних цінностей інноваційного суспільства.

Фредерік Бастіа (1801-1850)	Протекціонізм жертвує споживачем заради виробника, тобто метою заради засобів.	Повна реалізація управлінського процесу щодо пріоритетного задоволення споживачів інноваційним продуктом найкращого гатунку.
Лао-Цзи (601-533 до н.е)	Вільного можна підкорити, не можна виправити. Адже неможливо вдосконалити море або вітер.	Підтримка розвитку професійної свободи, інноваційного мислення і технологічно визначеної креативної діяльності професійного менеджменту.
Людвіг фон Мізес (1881-1973)	Тільки індивіди діють.	Розвиток індивідуальності в професійній діяльності управлінських кадрів, системне визначення критеріїв особистих якостей менеджерів нової формації.
Джон Локк (1632-1704)	Всі люди створені рівними і незалежними. Ніхто не може завдавати шкоди життю, здоров'ю, свободі і власності іншого.	Необхідна якість управлінської діяльності щодо абсолютної підтримки і збереження вказаних процесів суспільного життя.
Фрідріх Хайек (1899-1982)	Соціальні інститути не є результатом наших намірів.	Управлінський супровід процесу створення соціальних інституцій, які створюються і функціонують завдяки народній правосвідомості, а не волі правителів.
Франц Оппенгеймер (1864-1943)	Я стверджую, що існує два принципово протилежних способів	Управлінські гарантії підтримки процесу з використанням

	придбання багатства – «політичні методи» за допомогою примусу і «економічні методи» за допомогою мирного обміну. Держава є організацією політичних методів.	економічних методів створення і придбання багатства.
Мюррей Ротбард (1926-1995)	Податки - це грабіж, причому відкритий і відвертий грабіж в масштабах, які не снилися жодному злочинцеві.	Якісний управлінський супровід процесу диференціації податкової системи щодо чіткого визначення каналів надходження податків у державні інституції і контроль за їх правильним використанням.

Зважаючи на вищезазначене важливо звернути увагу на категорію, яка характеризує систему державного правління з позиції домінування влади держави.

Етатизм, статизм (від фр. *État* або англ. *State* – держава) – напрям політичної думки, який розглядає державу як найвищий результат і мету суспільного розвитку. Лібертаріанство виникло як спроба відродити лібералізм в рамках етатистського консенсусу, що з неминучістю призвело до виходу лібертаріанства за рамки цього консенсусу.

Практика розвитку багатьох держав світу показує, що «лібертаріанська держава» в повному сенсі цього поняття поки що не з'явилася. «Після другої світової війни перемогла ліберальна версія етатистського консенсусу. Вона полягає в тому, що природне право охороняється писаною конституцією, яка захищає основні права, свободу контрактів, недоторканість особи і прав власності. Держава забезпечує однакові для всіх закони і їх виконання, суверенітет народу реалізується через регулярні вибори, владу можна

змінити і вона відображає волю більшості. Всі політичні ідеології поділяли цей консенсус. Навіть радикали не зазіхали на його основи» [2, с. 14].

Як відмічає далі В. Золотарьов: «лібертаріанство протистоїть не якійсь окремішій ідеології, а «етатистського консенсусу» в цілому. Для лібертаріанства «політичний спектр» є не більше ніж фікція. Політичні ідеології розташовуються на одній прямій, крайньою справа є лібертаріанство, крайньою зліва, тобто самою етатистською, є комунізм. Все інше - лише версії етатизму, різного ступеня жорсткості» [2, с. 14-15].

Однак, необхідно зазначити, що в управлінській діяльності прийняття крайніх позицій є питанням досить спірним, завжди цінувалось в менеджменті почуття міри, пропорції та пошук необхідного компромісу. Крайні позиції в системі прийняття управлінських рішень, особливо в сучасних умовах інноваційного розвитку, не є ефективними і результативними, оскільки кожне інтелектуальне і високопрофесійне середовище потребує, в більшості випадків, прийняття саме компромісних рішень.

Розглянемо зв'язок професійного менеджменту з базовими принципами лібертаріанства на основі порівняльного аналізу, що представлений в табл. 14. Головною ідеєю такого аналізу є можливість форматування певних управлінських компетенцій у відповідності до кожного базового принципу лібертаріанства. Лібертаріанська перспектива розвитку професійного менеджменту у XXI столітті є досить продуктивним завданням, оскільки розглядаються нові технології управлінської діяльності, які співзвучні розвитку процесів четвертої промислової революції і епохи сингулярності [3, с. 17-20, 136-145]. Крім того, ведеться активний пошук нових ідей щодо розвитку професійної системи менеджменту, управлінської науки і освіти, процесів професіоналізації управлінської діяльності [1; 8; 9; 10]. Важливо також зазначити, що політичний занепад влади, проблеми соціально-економічного розвитку і бідність країн, у більшості випадків, пов'язують з відсутністю якісної системи менеджменту [18, с. 279-282; 25, с. 54-58].

**Базові принципи лібертаріанства  
і професійний менеджмент**

(складено автором на основі [4, с. 26-30; 13, с. 35-42])

<b>Базові принципи</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Професійний менеджмент</b>
Індивідуалізм	Елементарною одиницею соціального аналізу лібертаріанці вважають окрему людину, індивіда. Тільки індивіди роблять вибір і відповідають за свої дії. Лібертаріанська думка підкреслює гідність кожного індивіда, яка тягне за собою як права, так і обов'язки.	Персонофікація і особиста відповідальність за прийняття управлінських рішень; розвиток індивідуальної професійної культури; організаційна синергія командної роботи компетентних і креативних особистостей.
Права особистості	Люди є носіями моралі, вони мають право на захист свого життя, свободи і власності. Ці права не надаються державою або суспільством; вони притаманні природі людей. Правильність того, що люди мають гарантію цих прав, зрозуміло інтуїтивно; тягар відповідальності має лежати на тих, хто відбирає права людей.	Управлінська еліта як особлива суспільна цінність, яка: професійно (якісно і адекватно) підготовлена; здатна до необхідних реформаторських дій; відповідальна за прийняття рішень; орієнтована на позитивний і якісний результат; є моральним авторитетом для підлеглих і колег; визнає необхідність системних змін; розкриває і постійно формує свій потенціал та професійні здібності для інноваційного розвитку.
Стихійний порядок	Для того, щоб люди могли вижити і повністю себе реалізувати, в сус-	Правильний управлінський супровід процесу концентрації зусиль для

	пільстві повинен підтримуватися високий рівень порядку.	створення і використання в суспільстві окремих індивідуальностей і особистостей, що в результаті формує високу ступінь технологічного порядку інноваційного суспільства.
Верховенство права	Лібертаріанство пропонує суспільство свободи в рамках закону, де люди вільні жити своїм життям, поки вони поважають рівні права інших. Верховенство права означає, що люди підкоряються загально прийнятим і спонтанно розробленим юридичним правилам, а не довільним наказам правителів.	Професійний менеджмент нової формації вміє досягати ефективності і результативності дій в межах чинного законодавства (а в разі потреби – системно його змінювати з метою створення необхідних умов для більш значущої результативності розвитку організацій і суспільства).
Обмежений уряд	Для забезпечення права людей засновують уряд. Лібертаріанці відчують сильну антипатію до концентрації влади, оскільки, за Лордом Актоном, «влада розбещує, а абсолютна влада розбещує абсолютно». Необхідно розділити і обмежити владу, а це означає головним чином обмежити уряд – як правило, за допомогою писаної конституції, яка чітко перераховує і обмежує повноваження, які люди делегують уряду.	Визначення і диференціація центрів прийняття управлінських рішень з позицій їх суспільної і групової (організації ділового і громадського сектору) результативності. Системний перегляд і необхідне обмеження (або повна заборона) діяльності щодо процесів концентрації і монополізації влади.

Вільні ринки	Для виживання і процвітання людям необхідно займатися економічною діяльністю. Вільні ринки – це економічна система, що складається з вільних людей, наявність яких необхідна для створення багатства. Лібертаріанці вважають, що люди будуть і більш вільними, і більш багатшими, якщо втручання уряду в їх економічний вибір буде мінімізовано.	Якісний управлінський супровід (механізм) процесу створення умов для економічної діяльності людей. Пріоритетна підтримка економічної діяльності щодо виробництва дійсно матеріальних та інтелектуальних цінностей і створення багатства.
Доброчесність виробництва	Лібертаріанці завжди відстоювали право людей самим розпоряджатися плодами своєї праці. Ці зусилля сформували в суспільстві почуття поваги до роботи і виробництва і, що особливо важливо, до зростаючого середнього класу.	Створення необхідних умов для розвитку суспільства, коли організації малого і середнього бізнесу (ділова активність середнього класу) звільняються від податків взагалі або частково. Управлінська діяльність щодо повної зміни державної податкової системи в контексті принципів лібертаріанства. Ефективні державні інституції потребують необхідної (визначеної суспільством) ресурсної бази, а неефективні – потребують необмежену кількість ресурсів і відсутність контролю за їх використанням.
Природна гармонія інтересів	Завдяки дії вільного ринку процвітають всі і не існує ніяких неперере-	Завдання професійного менеджменту – створення умов для гармонізації

	борних конфліктів. Тільки коли держава втручається в ці відносини, люди опиняються втягнутими в групові конфлікти і змушені організовуватися і боротися з іншими групами за шматок політичної влади.	інтересів членів групи і групи в цілому з іншими групами суспільства. Гармонізація мотиваційних цінностей усіх учасників управлінського процесу є первинним і по якості фундаментальним завданням професійного менеджменту.
Мир	Лібертаріанці завжди боролися проти одвічного прокляття життя людей – це війни. Вони розуміли, що війна несе за собою смерть і руйнування, підриває сім'ю і економіку та зосереджує все більшу владу в руках правлячого класу (останнє пояснює чому правителі не завжди розділяють прагнення більшої частини суспільства до миру).	В розумінні дійсно професійного менеджменту війна – це продовження конкурентної боротьби в умовах, коли менеджмент усіх ієрархічних рівнів попередньо показав свою абсолютну професійну некомпетентність, обмеженість, економічну жадність, аморальність і боягузтво. Мир – це творіння професійного менеджменту, який став на захист природної гармонії інтересів людей двох чи більше конфліктуючих сторін. Протягом всієї людської історії війна, як правило, була спільним ворогом мирних продуктивних людей по обидві сторони конфлікту.

Професійна діяльність управлінських кадрів має достатньо точні критерії оцінки з позицій її реальної ефективності і результативності. Ефективність управлінських кадрів показує їх управлінський професійний потенціал, який повинен бути адаптованим під конкретні задачі діяльності та проблеми необхідного розвитку. Результативність управлінських кадрів – це досягнення

ними поставлених задач і показників тактичного і стратегічного планування. Без ефективності менеджерської підготовки не буде необхідного результату, а без планового практичного досягнення результату не потрібен взагалі менеджмент. Розглянуті ключові принципи лібертаріанства, в більшості випадків, направлені на те, щоб змінити непрофесійні управлінські дії на професійні, які повинні створити реальну мотиваційну систему в для розвитку суспільства і його дійсного процвітання. Сьогодні настав час професіоналів (не на словах, а на ділі), і це не тільки необхідність матеріального, інтелектуального та інноваційного розвитку суспільства, а це стратегічна необхідність виживання сучасного суспільства взагалі.

Існує досить розповсюджена ситуація, коли зі словом «менеджмент» використовується багато інших термінів, які наголошують на особливості певного напрямку і рівня управлінської діяльності. Так, можливо, є сенс використовувати термін «лібертаріанський менеджмент», але ми проти такої назви. Професійний менеджмент повинен мати свою динаміку розвитку, а його особливості використання не визначають зміну його основного змісту. Професійний менеджмент в своїй основі розробляє і реалізовує механізми управлінського супроводу тактичних і стратегічних планів розвитку окремих економічних організацій. Відповідаючи за якість таких механізмів, менеджмент в повній мірі несе системну відповідальність за результати своєї діяльності і їх значення для позитивного суспільного розвитку. Різноманіття політичних поглядів на вирішення тих чи інших проблем не повинно впливати на прийняття управлінських рішень, особливо ті політичні підходи, які не є ефективними і не ведуть до необхідних позитивних результатів як для окремої організації, так і суспільства в цілому. Іншими слова це визначається як попередні умови якісної управлінської роботи, – бізнес і професійний менеджмент повинні бути відокремлені від політики. Необхідно також розуміти, що бізнес і менеджмент – це теж різні речі, різна система суспільної поведінки і різна система знань. Тому різні варіанти поєднання політики, бізнесу і менеджменту ні до чого позитивного не приведуть. Суспільству

необхідно визнати, що політик, бізнесмен і менеджер є представниками абсолютно різних професій з різними цільовими характеристиками діяльності. Вільний перехід з однієї такої професії в іншу, без врахування певних критеріїв професійної компетенції та спеціалізованої підготовки, є суспільно шкідливим явищем. Така ситуація є недопустимою розкішшю в сучасному інноваційному суспільстві, оскільки активно руйнує процеси, насамперед, професіоналізації управлінської діяльності, доводячи цю діяльність до стану системної профанації.

На нашу думку, виважене впровадження, попередньо досліджених і системно оцінених, ідей лібертаріанства може створити в суспільстві умови, при яких отримають додаткові імпульси до розвитку процеси професіоналізації управлінської діяльності, активного використання принципів управлінського конституціоналізму та впровадження основних позицій демократичної меритократії [10]. В сучасній українській реальності важливо знайти управлінські механізми формування інноваційної економіки, які зможуть в повній мірі створити і задіяти стимули для соціально-економічного зростання та досягнення повноцінного цивілізаційного благополуччя усього народу України. Досягти цього буде неможливо без професійних зусиль спеціалістів різного профілю і направленості, без зусиль фундаментальної і прикладної науки, без зусиль сучасної освіти і системи охорони здоров'я людей, але головне – без зусиль якісної управлінської складової усієї системної цієї діяльності.

## II

### ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «Інноваційний розвиток: управлінська теорія біфуркації» для спеціальності 073 «Менеджмент» освітній рівень третій (науковий) PhD

#### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма	вечірня форма
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	варіативна	
Модулів – 1	Спеціальність: 073 Менеджмент	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 2		2-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: 2 індивідуальні роботи		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 90		1-й	1-й
		<b>Лекції</b>	
	Освітній рівень: третій (науковий) PhD	8	8
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		-	-
		<b>Лабораторні</b>	
		-	-
		<b>Самостійна робота</b>	
		52 год.	52 год.
		<b>В т.ч. індивідуальні завдання: 30 год.</b>	
		Вид контролю: залік	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Сучасний розвиток інноваційної економіки в якості пріоритетної основи розглядає процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, в результаті яких з'являється та розвивається інтелектуальний і управлінський капітали організацій. Інноваційний процес потребує нових креативних підходів щодо забезпечення соціально-економічного зростання сучасного суспільства на базі професійних дій менеджменту. Нові теорії та практичні підходи до розвитку інноваційного процесу дають можливість бути адаптованими в стратегію і тактику нової четвертої промислової революції Індустрія 4.0 та формування інтегрального «Суспільства 5.0».

**Мета дисципліни** – засвоєння теоретичних і прикладних знань щодо інструментальної підтримки процесу управління в умовах інноваційного розвитку, процесів науко-технологічної глобалізації, капіталізації інтелектуальних людських ресурсів та процесів сингулярності.

Дисципліна має теоретико-прикладний характер: у теоретичному плані вона повинна поглибити фундаментальні знання щодо розвитку інноваційної економіки та професійної системи менеджменту; у прикладному плані – закласти базові знання з вирішення проблем збалансованого інноваційного розвитку на основі управлінської теорії біфуркації, яка додає системності до практичних дій професійного менеджменту в умовах процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту та досягнення менеджментом інтегральної якості.

**Задачі дисципліни** полягають у засвоєнні теоретико-методологічних та практичних основ розвитку сучасних інноваційних процесів та визначення ролі у цьому розвитку професійного менеджменту. Особливо звертається увага на управлінські особливості сучасного інноваційного розвитку, науково-практичне значення вивчення і подальшого дослідження процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту з визначенням специфічних дій менеджменту на усіх стадіях процесу і фазах біфуркації.

**Предмет навчальної дисципліни** – закономірності інноваційного розвитку управлінської діяльності на основі управлінської теорії біфуркації та формування інтегральної якості професійного менеджменту.

**Очікувані результати навчання.**

*У результаті вивчення курсу здобувачі повинні*

**знати:**

науково-обґрунтоване розуміння закономірностей інноваційного процесу, розвитку професійної системи менеджменту, процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту, базових характеристик управлінської теорії біфуркації, що визначає сучасну інноваційну парадигму менеджменту;

**уміти:**

використовувати отримані фундаментальні знання і практичні навички щодо розвитку свого управлінського потенціалу та інструментарію практичної управлінської діяльності;

комплексно застосовувати сучасний методологічний апарат для дослідження процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту та визначення необхідних професійних компетенцій управлінським персоналом в умовах управлінської біфуркації та системного інноваційного розвитку.

Процес вивчення дисципліни «Інноваційний розвиток: управлінська теорія біфуркації» спрямований на формування елементів наступних **компетентностей**:

а) загальні компетентності (ЗК):

КМО.02. Здатність працювати в команді.

КС.01. Знання історії розвитку та сучасного стану наукових знань.

КС.02. Здатність ефективно використовувати сучасну методологію наукового пізнання та новітні методи наукових досліджень.

КІ.01. Здатність до аналізу і синтезу.

б) спеціальні (фахові, предметні) компетентності (ФК):

КФЗ.02. Уміння ініціювати, організовувати та проводити

комплексні теоретичні та експериментальні дослідження в галузі науково-дослідницької та інноваційної діяльності, що приводять до отримання нових знань.

КФЗ.01. Здатність досліджувати інноваційний розвиток в системі управління.

КФС.02. Володіння навичками застосування методології у науково-дослідницькій діяльності, знання про фундаментальні засади сучасного наукового управлінського мислення за принципом синергії.

### **3. Зміст навчальної дисципліни**

#### **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК: УПРАВЛІНСЬКА ТЕОРІЯ БІФУРКАЦІЇ**

##### ***Модуль перший.***

##### ***Теоретико-методологічні основи сучасного інноваційного розвитку***

#### **Тема 1. Управлінська парадигма сучасного інноваційного розвитку**

**Типологія та види інновацій.** Поняття та природа сучасних інновацій. Об'єктивність інновацій, їх цілі, види та функції. Поняття інноваційного процесу та інноваційної діяльності. Життєвий цикл та динаміка інновацій. Класифікація інновацій та проблеми їх специфічності. Процес взаємодії розвитку інновацій, науки та техніки. Відношення інновацій та інвестицій. Процес формування інноваційного механізму. Основні структурні елементи у системі інноваційного механізму. Критерії ефективності інноваційного механізму. Процес стимулювання інноваційного розвитку. Поняття та системні ознаки інноваційної економіки. Специфіка управлінського супроводу інноваційних процесів.

**Характер та сучасні особливості інноваційного**

**процесу.** Інноваційний процес та повний інноваційний цикл. Фундаментальні науково-дослідницькі роботи. Прикладні науково-дослідницькі роботи. Дослідницько-конструкторські роботи. Ефективність розвитку сфери науково-дослідницьких та 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. Базові завдання менеджменту в системі інноваційного процесу.

Формування управлінської парадигми в умовах четвертої промислової революції. Специфіка і роль управлінських інновацій. Управлінські інновації в системі цифрової економіки.

## **Тема 2. Процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту**

**Стадії взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту.** Поняття циклу «дослідження-аналіз-впровадження». Первинна відособленість науки та практики менеджменту. Характеристика стадій «зближення-з'єднання-інтеграція». Органічний синтез науки, аналітики та практики менеджменту. Поняття фаз біфуркації. Інтегральна якість взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту та розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності.

**Особливість розвитку інноваційного менеджменту у процесі взаємодії науки, аналітики та практики менеджменту.** Формування показників ефективності інноваційного менеджменту за стадіями: «відособлення – зближення - з'єднання – інтеграція – органічний синтез – інтегральність». Системний інноваційний розвиток і процес фаз біфуркації. 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, аналітики та практики менеджменту. Формування основ управлінської теорії біфуркації.

**Формування механізму взаємодії науки, аналітики 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, аналітики та практики менеджменту. Передумови створення та системного розвитку управлінської теорії біфуркації. Теорія трансакційних витрат і поняття сил соціального тертя. Рівень трансакційних витрат і діяльність менеджменту.

### *Модуль другий.*

#### *Управлінська теорія біфуркації в контексті практичної діяльності менеджменту*

#### **Тема 3. Критерії та показники інтегральної якості менеджменту в періоди стадій і фаз біфуркації**

**Інтегральна якість сучасної професійної системи менеджменту.** Структурна і смислова логіка визначення критеріїв якості професійного менеджменту. Концепції інтегральної якості професійної системи менеджменту. Ефективність і результативність управлінської праці. Дослідження професійних компетенцій, кількісних та якісних показників ефективності менеджменту. Необхідність визначення та дослідження результативності менеджменту. Формування стратегічних цілей діяльності менеджменту. Інноваційний розвиток в системі «ефективність-стратегія-результативність». Особливості управлінських дій на різних стадіях процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Визначення управлінських компетенцій на різних фазах біфуркації. Сучасний розвиток управлінської теорії біфуркації.

**Результативність професійного менеджменту в періоди стадій і фаз біфуркації інноваційного процесу.**

Особливості управлінських дій на різних стадіях процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Визначення управлінських компетенцій на різних фазах біфуркації. Сучасний розвиток управлінської теорії біфуркації. Поняття результативності менеджменту в контексті управлінської теорії біфуркації. Особливості професійної підготовки та практичної діяльності менеджменту в період біфуркації першого і другого рівнів. Значення управлінської теорії біфуркації для професійної діяльності менеджменту в інноваційній економіці. Стратегія формування та розвитку цифрової економіки та адекватність професійної компетенції системи менеджменту в XXI столітті. Процеси капіталізації управлінського ресурсу в епоху сингулярності та «нової нормальності» менеджменту.

#### **Тема 4. Управлінська теорія біфуркації в системі практичної професійної підготовки управлінських кадрів**

**Концептуальна основа, зміст та характеристика сучасних програм підготовки управлінського персоналу.** Освітні, структурні та професійні рівні програм. Система структурування програм у контексті розвитку форм та 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. Наукові, аналітичні та практичні складові підготовки управлінського персоналу.

**Інтегральна якість підготовки вищого управлінського персоналу.** Поняття інноваційності та креативності професійної управлінської діяльності. Концентрація інтегральних якостей менеджменту за скалярним ланцюгом управління. Процес професіоналізації менеджменту в епоху сингулярності. Стратегічні орієнтири розвитку професіоналізації менеджменту в умовах четвертої промислової революції. Процеси формування ефективності і результативності професійної системи менеджменту.

жменту. Інтегральна якість управлінської діяльності як ознака «нової нормальності» професійного менеджменту.

**Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу.** Принципи диференціації персональної компетентності вищого управлінського персоналу в сфері інноваційних перетворень. Персоніфікація циклів навчання. Методи розвитку інноваційного і креативного мислення. Характер інноваційної та креативної підготовки у складі управлінських команд. Удосконалення гнучких модульних структур професійного навчання вищого управлінського персоналу. Процеси трансформації управлінської еліти.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Денна / вечірня форма					
	Усього	у тому числі				
л		п	лаб.	інд	ср	
Тема 1. Управлінська парадигма сучасного інноваційного розвитку	14	2	-	-	-	12
Тема 2. Процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту	14	2	-	-	-	12
Тема 3. Критерії та показники інтегральної якості менеджменту в періоди стадій і фаз біфуркації	16	2	-	-	-	14
Тема 4. Управлінська теорія біфуркації в системі практичної професійної підготовки управлінських кадрів	16	2	-	-	-	14
<b>Усього годин</b>	60	8	-	-	-	52
<i>ІНДЗ</i>	30		-	-	30	-
<b>Усього годин</b>	90	8	-	-	30	52

## 5. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Очна форма	Вечірня форма
1	Тема 1. Управлінська парадигма сучасного інноваційного розвитку	12	12
2	Тема 2. Процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту	12	12
3	Тема 3. Критерії та показники інтегральної якості менеджменту в періоди стадій і фаз біфуркації	16	16
4	Тема 4. Управлінська теорія біфуркації в системі практичної професійної підготовки управлінських кадрів	16	16
	<b>Усього годин</b>	52	52

## 6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

ІНДЗ 1: Оцінка професійного рівня управлінських ресурсів національної економіки

Основні вимоги щодо змісту: аналіз статистики не менше, ніж 10 останніх років, наявність практичної методики (моделі) оцінки управлінських ресурсів, використання Microsoft Excel. Обсяг – від 15 сторінок. Кількість джерел – не менш десяти актуальних.

ІНДЗ 2: Механізм практичної підготовки управлінських кадрів в контексті фаз біфуркації

Основні вимоги щодо змісту: аналіз статистики не менше, ніж 10 останніх років, наявність практичної методики (моделі), використання Microsoft Excel. Обсяг – від 15 сторінок. Кількість джерел – не менш десяти актуальних.

## 7. Методи навчання

У процесі вивчення навчальної дисципліни застосовуються наступні методи навчання: словесний, наочний, практичний які передбачають лекції, роботу з нормативними актами, учбовою та спеціальною літературою, індивідуальні бесіди. За характером логіки пізнання застосовуються аналітичний, індуктивний, дедук-

тивний методи. За рівнем самостійної розумовою діяльності – частково-підсумковий, дослідницький, проблемний.

Лекції, розв’язування задач, обговорення проблемних питань, виконання творчих завдань, вирішення тестових вправ, виконання самостійних завдань, конспектування, дискусії, розробка методики і моделей, презентації.

## 8. Методи контролю

Поточне оцінювання усних відповідей та письмових завдань, завдань, що виносяться на самостійне опрацювання, оцінювання індивідуальних науково-дослідних завдань; підсумковий тест.

### Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль				ІНДЗ		Підсумковий контроль	Сума
M1		M2		1	2	30	100
T 1	T 2	T 3	T 4				
10		20		20	20		

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практи.	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
64-74	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

## **9. Методичне забезпечення**

Комплекс навчально-методичного забезпечення, конспект лекцій, література і джерела, ілюстративні матеріали тощо.

## **10. Питання для контролю**

### *Питання для модульного контролю 1*

1. Поняття та природа сучасних інноваційних процесів.
2. Життєвий цикл та динаміка інновацій.
3. Класифікація інновацій та проблеми їх специфічності.
4. Фактори стимулювання інноваційного процесу.
5. Специфіка управлінського супроводу інноваційних процесів.
6. Характеристика повного інноваційного циклу.
7. Роль управлінського супроводу стадій повного інноваційного циклу.
8. Специфіка фундаментальних, прикладних та практично-конструктивних інновацій.
9. Мотиваційні фактори сучасного інноваційного процесу.
10. Формування управлінської парадигми XXI століття.
11. Особливості інноваційного процесу в умовах четвертої промислової революції.
12. Загальна характеристика процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.
13. Стадії та фази біфуркації процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.
14. Специалізація дослідницької діяльності професійної системи менеджменту.
15. Інтегральна якість процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.
16. Роль і функція інноваційного менеджменту в процесі взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.
17. Формування основ управлінської теорії біфуркації.
18. Нова інноваційна роль управлінського консалтингу.

19. Передумови створення та системного розвитку управлінської теорії біфуркації.
20. Змістовні теорії інтегральної якості професійної системи менеджменту.

### ***Питання для модульного контролю 2***

1. Концепція інтегральної якості професійного менеджменту.
2. Ефективність і результативність управлінської праці.
3. Кількісні та якісні показники ефективності професійного менеджменту.
4. Система кількісних і якісних показників результативності професійного менеджменту.
5. Інтегральний зв'язок ефективності та результативності професійної системи менеджменту.
6. Роль професійного менеджменту в системі інноваційного розвитку окремої організації та сучасного суспільства в цілому.
7. Характеристика управлінських компетенцій на різних фазах біфуркації процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.
8. Формування стратегічних цілей діяльності менеджменту.
9. Інноваційний розвиток в системі «ефективність-стратегія-результативність» менеджменту.
10. Визначення управлінських компетенцій на різних фазах біфуркації процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.
11. Поняття результативності менеджменту в контексті управлінської теорії біфуркації.
12. Процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів в епоху сингулярності та «нової нормальності» менеджменту.
13. Механізм професіоналізації управлінської діяльності в Україні.
14. Концептуальні положення «нової нормальності» менеджменту у XXI столітті.
15. Вплив управлінської теорії біфуркації на характер підготовки

- управлінських кадрів.
16. Поняття інноваційності та креативності підготовки управлінських кадрів.
  17. Стратегічні орієнтири професіоналізації менеджменту у XXI столітті.
  18. Методи розвитку інноваційного і креативного мислення управлінських кадрів.
  19. Загальна характеристика управлінської теорії біфуркації.
  20. Вплив управлінської теорії біфуркації на інтегральну якість професійної системи менеджменту.

### Основна література

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.
2. Друкер Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер с англ. – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
3. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
4. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера / Пер. с англ. под ред. А. А. Чернова. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
5. Каммингс С. Реконструкция стратегии / пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. – 560 с.
6. Кауфман Джош. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика / пер. з англ. Євгеній Кузнєцов. – К.: Наш формат, 2018. – 416 с.
7. Креймс Д. Думай как Друкер / Д. Креймс; пер. с англ. О.Г. Белошеев. – Минск: «Попурри», 2009. – 384 с.
8. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнєцов, - Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

9. Кузнєцов Е.А., Полотнянко О.І. Інтегральна результативність менеджменту: методологічний та інноваційний контекст / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 3 / О.А. Коваленко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., доц. О.М. Коваленко, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2018. – с. 55-63.
10. Кузнєцов Е.А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу / Е.А. Кузнєцов / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / Масленніков Є. І., Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – с. 118-147.
11. Кузнєцов Е.А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту / Е.А. Кузнєцов. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія «економіка», 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). – С. 126-130.
12. Кузнєцов Е.А. Конкурентоспроможна система менеджменту як умова соціально-економічного суверенітету держави / Е.А. Кузнєцов. – Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 18, Вип. 1 (41): збірка наукових праць. – Одеса: Одес. нац. Ун-т ім. І.І. Мечникова, 2019. – С. 9-24.
13. Кузнєцов Е.А. Актуалізація передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні / Е.А. Кузнєцов. - Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 18, Вип. 1 (41): збірка наукових праць. – Одеса: Одес. нац. Ун-т ім. І.І. Мечникова, 2019. – С. 9-22.
14. Кузнєцов Е.А. Управлінський капітал: елементи системної якості / Е.А. Кузнєцов. - Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 18, Вип. 1 (41): збірка наукових праць. – Одеса: Одес. нац. Ун-т ім. І.І. Мечникова, 2019. – С. 11-25.
15. Лоранж Питер. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с.
16. Малик Ф. Управлять, работать, жить: пер. с нем.- М.:

Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.

17. Минцберг Г. Требуется 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.
18. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review, 2019; Пер. з англ. К. Козачук. – К.: Вид. гр. КМ-БУКС, 2019. – 288 с.
19. Уилбер К. Теория всего. Интегральный подход к бизнесу, политике, науке и духовности / К. Уилбер; [перю с англ. Е.А. Пустошкина]. – М.: ПОСТУМ, 2018. – 288 с.
20. Уилбер К. Краткая история всего / К. Уилбер: [пер. с англ. Е. Пустошкина]. – М.: ПОСТУМ, 2017. – 624 с.
21. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
22. Фергюсон Ніл. Цивілізація. Як Захід став успішним / пер. з англ. В. Циба. –К.: Наш формат, 2017. – 488 с.
23. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2016. – 384 с.
24. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Гари Хэмел при участии Билла Брина; [пер. с англ. В. Мишучкова]. – Санкт-Петербург.: «Бест Бизнес Букс», 2013. – 276 с.
25. Шваб К. Четвертая промышленная революция: перевод с английского / Клаус Шваб. – М.: Издательство «Э», 2018. – 208 с.

### **Додаткова література**

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер.з англ. Софія Опацька. – К.: Наш формат, 2019. – 288 с.
2. Брабандер Л., де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі / Люк де Брабандер, Алан Айни; пер. з англ. Т. Семігіної. Київ: Форс Україна, 2017. – 368 с.

3. Вомак П. Джеймс, Джонс Т. Деніел, Рус Деніел. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва – таємної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / перекл. З англ. Наталія Валевська. – Бібліотека Лін Інституту. – Київ: Пабалум, 2017. – 388 с.
4. Данкан Д. Где рождается интеллект / Джон Данкан; пер. с англ. Бюро переводов «Пароль». – М.: Карьера Пресс, 2015. – 256 с.
5. О\*Конор Джозеф, Макдермотт Іен. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з англ. Надія Сисюк. – К.: Наш формат, 2018. – 240 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Державна служба статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Статистика у реальному часі – <https://www.worldometers.info/>
3. Інформаційний бізнес портал ЛІГА – <http://www.liga.kiev.ua>
4. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України – <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

## III ПІСЛЯМОВА

### **Декларація про бачення майбутнього «Нова нормальність». Завдання для менеджменту**

Важливим напрямком інтелектуального розвитку сучасної системи менеджменту виступає розробка та механізм практичної реалізації стратегії. Стратегічні показники формують нові горизонти розвитку інноваційного суспільства, які все більше стають орієнтованими на розвиток людини і створення для неї необхідної якісної інфраструктури життя. «Нова нормальність» пов'язана з реалізацією концепцій «Промисловість 4.0» і Суспільство 5.0», які знаходяться в процесі взаємодії і системного розвитку. Тільки недавно були запущені процеси четвертої промислової революції (табл. 15) і реалізації концептуальної системи розвитку промисловості «Промисловість 4.0», як Японія запропонувала новий етап розвитку людської цивілізації – формування і розвиток «Суспільство 5.0». Суспільство 5.0 – соціально-економічна і культурна стратегія розвитку суспільства, заснована на використанні цифрових технологій у всіх сферах життя. Ідея такого суспільства – частина національної японської стратегії розвитку людського капіталу. Стратегія створення суперінтелектуальної системи «Суспільство 5.0» – новий підхід до прогнозування можливого технологічного розвитку Японії в найближчому майбутньому. Створення концепції «Суспільство 5.0» стало відповіддю Японії на стратегії інших країн в просуванні їхніх ініціатив по власним баченням довгострокового розвитку, збереження або завоювання лідируючих позицій у світовій економіці. Наприклад, стратегія Німеччини High-Tech Strategy 2025, суть якої в використанні новітніх технологій, включаючи IoT в обробній промисловості;

або стратегія США Industrial Internet, що припускає створення комплексного рішення, що об'єднує інформаційні процеси з виробничими.

«Суспільство 5.0» – це національна стратегія побудови суперрозумного суспільства, анонсована урядом Японії в 2016 році, - говорить Норіцугу Уемура, який є старший генеральний менеджер департаменту урядових і зовнішніх зв'язків Корпорації Mitsubishi Electric (Токіо, Японія). Концепція ставить собі за мету зробити життя людини зручним і повноцінним, а інновації - безпечними і екологічними на основі інтеграції фізичного і цифрового простору [3, с. 122-131]. Програма реалізується в Європі, США, Кореї, Таїланді, Індонезії, Індії. Будучи одним зі світових лідерів промислових і інфраструктурних інновацій, корпорація «Mitsubishi Electric», бере участь у створенні та реалізації концепції Суспільство 5.0 не тільки в Японії, але і в країнах, на ринках яких традиційно займає сильні позиції.

*Таблиця 15*

**Принципи «Нової нормальності»  
в період четвертої промислової революції**

Онлайн на першому плані
Взаємодія без прямих контактів
Відстань як організаційна модель
Перебудова робочих процесів
Перевага дистанційного навчання
Реальність віртуальних заходів
Нові стратегії замість експериментів
Зміцнення цифровий інфраструктури
Підвищена кібербезпека
Розширення ролі BIG DATA, автоматизація і робототехніка

Як очікується, «Суспільство 5.0» стане новою моделлю зростання країни, взаємопов'язаного і узгодженого гармонійного розвитку економіки і суспільства Японії в цілому через реалізацію наступних програм:

- якісний розвиток промисловості, який буде реалізовано

- через четверту промислову революцію;
- вирішення соціальних і пов'язаних з ними проблем, таких як зниження народжуваності і старіння населення, збереження активного довголіття для продуктивної участі в житті суспільства;
  - розвиток сільського господарства при зниженні необхідної участі людини, розвиток автоматизації органічного землеробства і тваринництва;
  - раціональне розвиток енергетики;
  - питання збереження навколишнього середовища;

Для реалізації програм «Суспільство 5.0» створюється система співпраці широкого кола партнерів, яка включає в себе уряд, місцевих органів влади, університети, науково-дослідні установи та венчурні компанії. Мета такого співробітництва – організація досліджень щодо здійснення конкретної програми змін, а також залучення необхідної і достатньої кількості інвестицій, що дасть можливість якісно реалізовувати наступні програми:

- попереджати нові соціальні проблеми майбутнього;
- збільшувати конкурентоспроможність промисловості і покращувати життя людей за допомогою цифрових методів виробництва і прогнозування;
- забезпечувати довгострокове співробітництво і кооперацію як між державним і приватним сектором, так і між приватними компаніями;
- виходити за рамки досліджень і розробок компаній та державного сектора для поліпшення соціального устрою країни і суспільства;
- створювати основні напрямки розвитку та інфраструктуру для реалізації програмних цілей «Суспільство 5.0»;
- в якості базових зусиль вибрати такі важливі для країни і суспільства категорії: міські та сільські райони, товари і послуги, інфраструктура та кіберпростір.

Необхідно зазначити, що і раніше інформаційне суспільство припускало збір інформації через мережу і подальший аналіз зібраних людиною даних. Однак в «Суспільство 5.0» люди, речі

та системи будуть взаємопов'язані в кіберпросторі, і результати, отримані за допомогою штучного інтелекту, що значно перевищують можливості людини, «повертаються» в фізичний простір. Серед програмних цілей «Суспільство 5.0» передбачається усунути регіональні, вікові, гендерні бар'єри та майже усі бар'єри, пов'язані з різними мовами людей. Одна з найважливіших цілей - економічний розвиток, що відбувається паралельно з вирішенням соціальних проблем. На даний момент стратегія розвитку для Японії розписана до 2030 року. Різниця між «Промисловість 4.0» і «Суспільство 5.0» в масштабі впровадження цифрових технологій. В останньому вони охоплюють усі сфери життя суспільства [3, с. 124].

Зрозуміло, що Україна, маючи достатньо високий рівень розвитку людського капіталу, потенціал в розвитку інформаційних технологій, природні та кліматичні умови для розвитку агропромислового виробництва, досить розвинуту транспортну інфраструктуру повинна стати активним учасником процесів розвитку інноваційного і цифрового суспільства. Виникає гостра проблема, яка визначає низьку якість управлінського супроводу реформаторського курсу, що прямо пов'язано з розвитком професійного менеджменту і досягнення ним глобальної конкурентоспроможності. Менеджмент повинен активно працювати над практичною реалізацією базових ідей Декларації «Нова нормальність», яка має перспективне значення і для України. Положення цієї Декларації визначають нові якості менеджменту, які він повинен здобути в результаті розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності. Визначимо ці особливості розвитку професійного менеджменту в умовах базових положень Декларації «Нова нормальність» [1, с. 17-20]:

- значне прискорення наукового і технологічного розвитку у всіх областях науки, що серйозно вплине на всі сфери діяльності людей і суспільства;
- прискорення наукового прогресу потребує перезавантаження управлінського мислення (менеджмент буде будуватися на зв'язності, кооперації, креативності, гнучкості та

- залученості);
- філософія менеджменту в термінах економіки масштабу, нормального або стандартного виробництва і порівняння з найкращими зразками буде архаїчною практично застарілою;
  - товари «широкого вжитку» поступляться місцем «спеціальним продуктам», що спричинить перехід від орієнтації «на продукт» до орієнтації «на рішення» (масове виробництво поступиться місцем штучним розробкам, виробництву, продажу і сервісу);
  - проривні технології, включаючи, наприклад, 3D-друк, великі дані, нанотехнології і соціальні платформи зроблять штучне виробництво новою нормальністю;
  - вища освіта і прямий доступ до інтелектуальних баз даних стимулює розвиток клієнтів з позицій їх інформованості, можливостей самостійного визначення характеристик товарів, розміщення замовлень і способів оплати;
  - традиційне виробництво, яке було основою першої та другої промислових революцій буде вважатися «гігієнічним фактором» (його наявність буде непоміченою, а його відсутність – викликати негативну реакцію); процеси виробництва стануть цифровими і повністю автоматизованими;
  - технологія блокчейн стане стандартним способом ринкових транзакцій, а процеси повністю інтегрованими;
  - стають потрібні фахівці високої якості з більш високим коефіцієнтом EQ (емоційний інтелект), ніж IQ (раціональне и логічне мислення), а в менеджменту вирішальну роль будуть грати фахівці з високим EQ;
  - недовіра ліквідується і їй на зміну приходить довіра (мультидисциплінарні команди з ініціативою знизу, зацікавленість, залученість, натхнення, свобода в обмеженості як нове кредо менеджменту);
  - покупці, клієнти можуть ставати постачальниками нових ідей, або виступати в якості інвесторів, фінансуючи окремих проект або входити в нього як фрілансер;

- самонавчальні комп'ютери стануть розумніші за людей, що свідчить про прихід епохи сингулярності;
- розвиток інформаційних і комунікаційних технологій (на основі вдосконалення алгоритмів великих даних, штучного інтелекту і квантових комп'ютерів) забезпечить розвиток процесів сингулярності;
- сучасні процеси технологічного розвитку змінять назавжди наш світ, і зокрема, ринок праці (з'явиться нове покоління працівників), умови та принципи роботи компаній, а також з'являться нові моделі менеджменту.

Таким чином, лінійне мислення в нелінійному світі стає марним, професії, пов'язані з отриманням певного алгоритму знань зникнуть, в школах і університетах необхідно розвивати систему отримання фундаментальних знань і на них будувати такі необхідні якості як інноваційність, креативність, сила уяви, потенціал творчості та професійної культури.

Дослідження базових концептів професійної системи менеджменту для XXI століття стає більш зрозумілим при знайомстві з двома книгами сучасного Нострадамуса – Юваль Ной Харарі, – ізраїльського військового історика-медієвіста, професора історичного факультету Єврейського університету в Єрусалимі, автора двох міжнародних бестселерів «Sapiens: Коротка історія людства» та «Homo Deus. Коротка історія майбутнього». Зрозуміло, що ці дві надзвичайно важливі книги прямо не направлені на дослідження і розвиток професійної системи менеджменту, але вони дають досить потужний інтелектуальний поштовх для розуміння необхідної або можливої трансформації управлінської свідомості людей в контексті головних результатів розвитку усього людства та його перспектив на майбутнє. Головні висновки, до яких прийшов Ю.Н. Харарі, визначають такі характеристики розвитку людства, які, мабуть, потрібно знати, якщо ми ще бажаємо залишатися людьми, які, все-таки, бажають і можуть будувати щасливе майбутнє нашої планети Земля (табл. 16, 17).

**Головні результати історичного розвитку людства [6]**

Ми правимо світом тому, що жодна інша тварина не здатна вірити в те, що існує тільки в уяві – богів, державу, гроші або права людини.
Людина серійний вбивця навколишнього середовища: навіть зі зброями кам'яного віку наші предки винищили половину проживаючих на суші ссавців.
Капіталізм – не економічна теорія, а найуспішніша з усіх сучасних релігій.
Гроші – сама всеосяжна і різноманітна система взаємної довіри з усіх, коли-небудь придуманих. Це єдине, чому довіряють усі
Індивідуалізм вирощувався державами і ринками як спосіб руйнування інституту сім'ї та людських спільнот
Ми стали набагато могутніші своїх предків, але не стали щасливішими.
Людина скоро зникне. За допомогою новітніх технологій протягом, можливо, декількох десятиліть вона перетворить себе в абсолютно іншу істоту

**Наступний період еволюції людства [7]**

Головним продуктом економіки XXI століття будуть не озброєння, автомобілі або одяг – а тіла, мозок та інтелект.
Подібно до того як результатом промислової революції стало виникнення робітничого класу, так наступна масштабна революція створить клас непрацюючих, даремно існуючих людей.
Відоме відношення людини з тваринами дає достатнє уявлення про те, як в майбутньому вдосконалені люди будуть ставитись до усіх інших.

Демократія і вільний ринок впадуть,  
коли Google і Facebook будуть знати нас краще,  
ніж знаємо себе ми самі; влада, повноваження і компетенції  
перейдуть від живих людей до мережевих алгоритмів.

Люди не будуть протистояти машинам,  
вони зілляються в одне ціле.

К. Шваб висловлює надію, що саме професійний менеджмент зможе створити механізми захисту людей від машин зі штучним інтелектом, якщо знайде можливості свого розвитку і якісного супроводу процесів четвертої промислової революції [8, с. 17-18 ]. Але менеджмент, який прямо пов'язаний з взаємодією людей, які, на думку Ю.Н. Харарі, не збираються протистояти машинам, а навпаки, з ними об'єднуються, проявляє поки що досить слабку активність і професійну якість. Необхідно терміново змінювати підходи до визначення критеріїв якісної професійної підготовки і діяльності управлінських кадрів з позицій розвитку процесів «Індустрія 4.0» та процесів інтегральної концепції «Суспільство 5.0». «Нова нормальність» професійного менеджменту уже настає, що робить його ще більше відповідальним за майбутній розвиток сучасного суспільства.

## IV

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

#### Розділ 1.1

1. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М.: Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 333 с.
2. Димитриева З. М. Школа менеджмента. Книга практикующего руководителя и бизнес-тренера. – СПб.: Речь, 2008. – 234 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Бизнес и инновации: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
4. 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.
5. Друкер, Питер, Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика.: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 992 с.
6. Друкер, Питер, Ф. О профессиональном менеджменте.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
7. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
8. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д., Вильямс», 2006. – 432 с.
9. Друкер, Питер, Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд.- М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
10. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, - Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
11. Кузнецов Э. А. Профессионализация управленческой деятель-

- ности 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.
12. Лоу Дж. Говорит Джек Уэлч / Джанет Лоу; пер. с англ. Г.А. Хен. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2009. – 253 с.
  13. 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.
  14. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком); пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск: Попурри, 2014. – 512 с.

## **Розділ 1.2**

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.
2. Друкер Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер с англ. – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 3 / О.А. Коваленко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнецов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., доц. О.М. Коваленко, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2018. – 634 с.
4. Каку М. Будущее разума / Митио Каку; Пер. с англ. – 3-у изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2017. – 502 с.
5. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, - Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
6. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару / Е.А. Кузнецов. – Одеса: Фенікс, 2020. – 110 с.
7. Кузнецов Е.А. Концепція інтегральної якості професійної

- системы менеджменту / Е.А. Кузнецов. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія «економіка», 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). – с. 126-130.
8. Курцвейл Р. Эволюция разума, Или бесконечные возможности человеческого мозга, основанные на распознавании образов / Рей Курцвейл; [пер. с англ. Т.П. Мосоловой]. – Москва: Эксмо, 2019. – 352 с.
  9. Малик Ф. Управлять, работать, жить: пер. с нем.- М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
  10. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2018. – 400 с.
  11. Минцберг Г. Требуется 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.
  12. Уэмура Н. Общество 5.0: Взгляд Mitsubishi Electric / Наричугу Уэмура. – Экономические стратегии, № 4, 2017. – С. 122-131.
  13. Уилбер К. Теория всего. Интегральный подход к бизнесу, политике, науке и духовности / К. Уилбер; [перю с англ. Е.А. Пустошкина]. – М.: ПОСТУМ, 2018. – 288 с.
  14. Уилбер К. Краткая история всего / К. Уилбер; [пер. с англ. Е. Пустошкина]. – М.: ПОСТУМ, 2017. – 624 с.
  15. Уперенко Н.А., Кузнецов Э.А. Инновационные проблемы истории экономики и менеджмента. Инверсионность, духовность, междисциплинарность: монография / Н.А. Уперенко, Э.А. Кузнецов. – Херсон: «ОЛДИ-ПЛЮС», 2020. – 436 с.
  16. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н. Яцюк; [науч. Ред. Р. Хусаинов]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 384 с.
  17. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Гари Хэмел при участии Билла Брина; [пер. с англ. В. Мишучкова]. – Санкт-Петербург.: «Бест Бизнес Букс», 2013. – 276 с.

## Розділ 1.3

1. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М.: Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 333 с.
2. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управление ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Дон Бек, Крис Кован. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2010. – 419 с.
3. Белл Д. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / Деніел Белл; пер. з англ. О. Дем'янчук. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
4. Вебер М. Избранное. Протестанская этика и дух капитализма. – 4-е изд. / Сост. Ю.Н. Давыдов. – М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2017. – 656 с.
5. Даймонд Д. Колапс. Почему одни общества приходят к процветанию, а другие – к гибели: [пер. с англ.] / Джаред Даймонд. – Москва: Издательство АСТ, 2016. – 768 с.
6. Друкер П. О профессиональном менеджменте.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
7. Друкер П. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
8. Дункан Д. основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
9. Экономическая теория / Под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 931 с.
10. Каммингс С. Реконструкция стратегии / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. – 560 с
11. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, - Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
12. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару / Е.А. Кузнецов. – Одеса: Фенікс, 2020. – 110 с.

13. Лоу Дж. Говорит Джек Уэлч / Джанет Лоу; пер. с англ. Г.А. Хен. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2009. – 253 с.
14. Макстон Г., Рандерс Й. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату [текст] / Грем Макстон, Йорген Рандерс. – Київ: Пабулум, 2017. – 320 с.
15. Малик Ф. Управлять, работать, жить: пер. с нем.- М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
16. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
17. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
18. Мойсес Наїм. Занепад влади / Мойсес Наїм; пер. з англ. О. Дем'янчук. – Київ: Форс Україна, 2017. – 448 с.
19. Уперенко Н.А., Кузнецов Э.А. Инновационные проблемы истории экономики и менеджмента. Инверсионность, духовность, междисциплинарность: монография / Н.А. Уперенко, Э.А. Кузнецов. – Херсон: «ОЛДИ-ПЛЮС», 2020. – 436 с.
20. Федорін В. Гудбай, імперіє. Розмови з Кахою Бендукідзе / Володимир Федорін. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2015. – 527 с.
21. Фергюсон Н. Цивілізація. Як захід став успішним / пер. з англ. В. Циба. – К.: Наш формат, 2017. – 488 с.
22. Флорида Р. Креативный класс. Люди которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н. Яцюк; [науч. Ред. Р. Хусаинов]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 384 с.
23. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Гари Хэмел при участии Билла Брина; [пер. с англ. В. Мишучкова]. – Санкт-Петербург.: «Бест Бизнес Букс», 2013. – 276 с.
24. Шарма Р. Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені / пер. з англ. А. Іщенко. – К.: Наш формат, 2018. – 408 с.

25. Якокка Лі. Автобіографія: Пер. з англ. – Кю: Юніверс, 2010. – 432 с.

## **Розділ 1.4**

1. Апелло Ю. Менеджмент 3.0 Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. – Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 432 с.
2. Башлаков С. Либертарианская перспективаю От посткоммунизма к свободному обществу / С. Башлаков, В. Золотарев, В. Хохлов. – Киев: Ныка-Центр, 2019. – 344 с.
3. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.
4. Боуз Д. Либертарианство: история, принципы, политика / Дэвид Боуз; 2-е изд. Пер. с англ. под ред. А.В. Куряева. – Москва; Челябинск: Социум, 2014. – 408 с.
5. См.: Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – с. 17-38, 341-381; Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006 – с. 28-36; Друкер, П. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – с. 21- 43; Креймс Д. Думай как Друкер / Д. Креймс; пер. с англ. О.Г. Белошеев. – Минск: «Попурри», 2009 – с. 288-300.
6. Каку М. Будущее разума / Митио Каку; Пер. с англ. – 3-у изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2017. – 502 с.
7. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
8. Клоусон Дж. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину / Джеймс Дж. Клоусон; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2-17. – 519 с.
9. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, - Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

10. Кузнєцов Е.А. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару / Е.А. Кузнєцов. – Одеса: Фенікс, 2020. – 110 с.
11. Кузнєцов Е.А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту / Е.А. Кузнєцов. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія «економіка», 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). – с. 126-130.
12. Курцвейл Р. Еволюция разума, Или бесконечные возможности человеческого мозга, основанные на распознавании образов / Рей Курцвейл; [пер. с англ. Т.П. Мосоловой]. – Москва: Эксмо, 2019. – 352 с.
13. Лібералізм: Антологія. 2-ге вид. / Упоряд. О. Проценко, В. Лісовий. – К.: ВД «Простір», «Смолоскип», 2019. – 1128 с.
14. Ли Кай-Фу. Сверхдержавы искусственного интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок / Как-Фу Ли; пер. с англ. Нины Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 240 с.
15. Малик Ф. Управлять, работать, жить: пер. с нем.- М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
16. Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Куряева. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 878 с.
17. Минцберг Г. Требуется 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.
18. Мойзес Н. Занепад влади: Від владних кабінетів до полів битви й церков, а потім і до держави, або чому сьогодні бути при владі означає зовсім інше, ніж колись / Мойзес Наїм; пер. з англ. О. Демянчук. – Київ: Форс Україна, 2017. – 448 с.
19. Росс А. Індустрії майбутнього / пер. з англ. Наталія Кошманенко. – К.: Наш формат, 2017. – 320 с.
20. Партридж Д. Люди чи прибуток: Ламай систему. Живи з метою. Будь успішним / пер. з англ. Наталії Палій. – К.:

КНИГОЛАВ, 2017. – 240 с.

21. Рундстоун У. Голова как решето: Зачем включать мозги в эпоху гаджетов и Google / Уильям Паундстоун; пер. с англ. А. Ковальчука. – М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017. – 352 с.
22. Салмон Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
23. Скиннер К. Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого / Крис Скиннер; пер. с англ. О. Сивченко; [научн. ред. К. Щеглова]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
24. Уэмура Н. Общество 5.0: Взгляд Mitsubishi Electric / Наричугу Уэмура. – Экономические стратегии, № 4, 2017. – С. 122-131.
25. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н. Яцюк; [науч. Ред. Р. Хусаинов]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 384 с.
26. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії / пер. з англ. Тарас Цимбал і Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2019, 608 с.
27. Харарі Ю.Н. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього / Ювал Ной Харарі. – пер. з англ.. – Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. – 544 с.
28. Хокинг С. Краткие ответы на большие вопросы / Стивен Хокинг; [пер. с англ. С. Бавина]. – Київ: Форс Україна, 2019. – 256 с.
29. Циммер К. Эволюция: Триумф идеи / Карл Циммер; Пер. с англ. – М.: Альпина нон-фикшн, 2012. – 564 с.
30. Чиксентмихайи М. Эволюция личности / Михай Чиксентмихайи; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2019. – 420 с.
31. Шваб К. Четвертая промышленная революция: перевод с английского / Клаус
32. Шваб. – М.: Издательство «Э», 2018. – 208 с.

## **Післямова**

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.
2. Курцвейл Р. Эволюция разума, Или бесконечные возможности человеческого мозга, основанные на распознавании образов / Рей Курцвейл; [пер. с англ. Т.П. Мосоловой]. – Москва: Эксмо, 2019. – 352 с.
3. Уэмура Н. Общество 5.0: Взгляд Mitsubishi Electric / Наричугу Уэмура. – Экономические стратегии, № 4, 2017. – С. 122-131.
4. Уперенко Н.А., Кузнецов Э.А. Инновационные проблемы истории экономики и менеджмента. Инверсионность, духовность, междисциплинарность: монография / Н.А. Уперенко, Э.А. Кузнецов. – Херсон: «ОЛДИ-ПЛЮС», 2020. – 436 с.
5. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н. Яцюк; [науч. Ред. Р. Хусаинов]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 384 с.
6. Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества / Юваль Ной Харари: [пер. с англ. Л. Сумм]. – М.: Синдбад, 2019. – 520 с.
7. Харари Ю.Н. Homo Deus. Краткая история будущего / Юваль Ной Харари: [пер. с англ. А. Андреева]. – М.: Синдбад, 2018. – 496 с.
8. Шваб К. Четвертая промышленная революция: перевод с английского / Клаус Шваб. – М.: Издательство «Э», 2018. – 208 с.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Едуард Анатолійович Кузнєцов**

**КОНЦЕПТИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ  
ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МАЙСТЕР-КЛАС**

*Матеріали науково-методологічного семінару*

---

Підписано до друку 22.06.2020.  
Формат 60x84/16. Ум-друк. арк. 6,84.  
Наклад 100 прим. Зам. № 2009-19.

Видано і віддруковано в ПП «Фенікс»  
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).  
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.  
Тел. +38 050 7775901 +38 048 7959160  
e-mail: fenix-izd@ukr.net  
www.feniksbooks.com