

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**ОЛІЙНИК ВАДИМ ВАЛЕНТИНОВИЧ**

УДК 005.336.4:005.95/.96:004.8:330.341.1

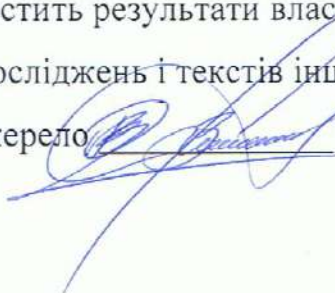
**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІНТЕГРАЛЬНА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ  
ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ**

Спеціальність – 073 – Менеджмент

Галузь знань – 07 – «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів досліджень і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело  Олійник В.В.

Науковий керівник:

Кузнецов Едуард Анатолійович

доктор економічних наук, професор

Одеса – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Олійник В.В.* Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса, 2026.

У дисертаційному дослідженні розкрито теоретико-методологічні засади формування інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності та обґрунтовано її роль як системоутворюючого чинника розвитку сучасного менеджменту, організацій та економіки в цілому. *Об'єкт дослідження* - управлінський капітал як стратегічний ресурс розвитку організацій та економіки в умовах технологічної сингулярності. *Предмет дослідження* - теоретичні, методологічні та прикладні засади формування інтегральної якості управлінського капіталу, механізми її трансформації в конкурентоспроможність управлінського капіталу та стратегічну результативність соціально-економічних систем.

Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються в сучасному світі під впливом цифровізації, розвитку штучного інтелекту, економіки знань та прискорення технологічних змін. У цих умовах традиційні фактори конкурентоспроможності поступово втрачають своє визначальне значення, а на перший план виходять якість управління, професійна підготовка менеджерів, здатність до інноваційного розвитку, адаптивність та ефективне використання інтелектуальних ресурсів.

Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом від функціонального розуміння управлінської діяльності до інтегрального підходу, в межах якого управлінський капітал розглядається як складна багаторівнева система, здатна забезпечувати інтеграцію знань, компетентностей, технологій, людського потенціалу та організаційних ресурсів. Відповідно зростає значення дослідження інтегральної якості управлінського капіталу як нової системної характеристики, що визначає рівень розвитку менеджменту та його здатність формувати довгострокові конкурентні переваги.

У роботі здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до дослідження управлінського капіталу, людського капіталу, інтелектуального капіталу та професійної компетентності менеджерів. Встановлено, що більшість існуючих концепцій концентрує увагу переважно на окремих характеристиках управлінської діяльності, тоді як проблема інтеграції цих характеристик у єдину систему залишається недостатньо дослідженою.

Доведено, що в умовах технологічної сингулярності якість управлінського капіталу не може визначатися лише рівнем освіти, професійних знань або досвіду управлінської діяльності. Вирішального значення набуває здатність до інтеграції професійних компетентностей, інноваційного потенціалу, стратегічного мислення, лідерства, цифрової адаптивності та управлінської культури. Саме така інтеграція формує нову системну якість, яка визначає можливості менеджменту забезпечувати ефективне функціонування складних соціально-економічних систем.

На основі проведеного дослідження запропоновано авторський підхід до трактування інтегральної якості управлінського капіталу. Під інтегральною якістю управлінського капіталу пропонується розуміти системну характеристику управлінського капіталу, яка відображає рівень

інтеграції професійних компетентностей, інноваційної спроможності, управлінської культури, адаптивності та здатності до стратегічного розвитку й забезпечує формування стійких конкурентних переваг організацій та економіки.

Обґрунтовано, що інтегральна якість управлінського капіталу є результатом взаємодії низки взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають професіоналізація управлінської діяльності, розвиток системи менеджерської освіти, мотивація професійного розвитку, інноваційна активність, цифрова трансформація та впровадження принципів інтегрального менеджменту.

Особливу увагу приділено дослідженню ролі первинної менеджерської освіти у формуванні управлінського капіталу. Показано, що сучасна система підготовки менеджерів повинна бути орієнтована не лише на передачу знань, а й на формування здатності до безперервного навчання, стратегічного мислення, роботи з інформацією, цифровими технологіями та штучним інтелектом. У роботі обґрунтовано необхідність переходу до нової моделі менеджерської освіти, спрямованої на формування інтегральних управлінських компетентностей.

Важливе місце в дослідженні займає розроблення концепції інтегрального менеджменту. Доведено, що інтегральний менеджмент є якісно новим етапом розвитку управлінської науки та практики, який передбачає інтеграцію функціональних, процесних, інноваційних, цифрових і соціальних аспектів управління в єдину систему. Саме інтегральний менеджмент створює організаційне середовище, необхідне для формування інтегральної якості управлінського капіталу.

У роботі сформовано концепцію конкурентоспроможності управлінського капіталу як форми прояву його інтегральної якості. На відміну від традиційних підходів, у межах яких конкурентоспроможність

розглядається як самостійна характеристика менеджменту, запропоновано трактувати її як результат розвитку інтегральної якості управлінського капіталу та одночасно як механізм її практичної реалізації. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність управлінського капіталу формується внаслідок взаємодії двох базових характеристик управлінської діяльності — ефективності та результативності. При цьому ефективність характеризує потенційну спроможність системи менеджменту досягати поставлених цілей, а результативність відображає фактичний рівень реалізації цього потенціалу. Саме інтеграція ефективності та результативності створює основу конкурентоспроможності сучасного управлінського капіталу.

Одним із центральних результатів дослідження стало розроблення багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу. Запропонована модель відображає закономірний процес трансформації освітнього, професійного, інноваційного та адаптаційного потенціалу менеджменту в інтегральну якість, конкурентоспроможність та стратегічну результативність.

У межах моделі виділено шість взаємопов'язаних рівнів:

- первинна менеджерська освіта;
- професійна управлінська компетентність;
- інтегральна якість управлінського капіталу;
- конкурентоспроможність управлінського капіталу;
- стратегічна результативність організації;
- конкурентоспроможність економіки.

Доведено, що кожний наступний рівень формується на основі інтеграції результатів попереднього рівня та водночас створює передумови для подальшого розвитку системи. Особливістю запропонованої моделі є поєднання вертикального та горизонтального вимірів розвитку управлінського капіталу. Вертикальний вимір відображає логіку

послідовного розвитку системи від освітнього потенціалу до макроекономічних результатів. Горизонтальний вимір характеризує інтеграцію професійних компетентностей, інноваційних можливостей, цифрових технологій, управлінської культури та адаптаційних здібностей на кожному рівні розвитку.

У роботі обґрунтовано, що технологічна сингулярність формує принципово нові вимоги до управлінського капіталу. Якщо в індустріальну епоху конкурентоспроможність менеджменту визначалася переважно рівнем професійної підготовки та досвідом управлінської діяльності, то в сучасних умовах вирішального значення набувають здатність до безперервного навчання, управління знаннями, цифрова компетентність, швидкість адаптації та здатність інтегрувати людський і технологічний потенціал. Зроблено висновок, що технологічна сингулярність повинна розглядатися не як зовнішній фактор впливу, а як нове середовище функціонування управлінського капіталу. Саме це середовище визначає нові критерії його якості, конкурентоспроможності та результативності.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення системи менеджерської освіти, розвитку професійних стандартів управлінської діяльності, формування програм розвитку управлінського капіталу організацій, удосконалення механізмів професіоналізації менеджменту та підвищення конкурентоспроможності соціально-економічних систем.

Теоретичне значення роботи визначається розвитком наукових уявлень про управлінський капітал як інтегральну систему, формуванням концепції інтегральної якості управлінського капіталу, обґрунтуванням конкурентоспроможності як форми її прояву та розробленням багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності.

Узагальнюючи результати дослідження, зроблено висновок, що інтегральна якість управлінського капіталу виступає ключовим фактором розвитку сучасного менеджменту, а її формування є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності організацій, економіки та суспільства в умовах технологічної сингулярності. Саме тому розвиток інтегральної якості управлінського капіталу доцільно розглядати як один із пріоритетних напрямів модернізації системи управління, менеджерської освіти та соціально-економічного розвитку України.

**Ключові слова:** інтегральність, управлінський капітал, інтегральна якість, професійна система менеджменту, інноваційна управлінська команда, людиноцентричність, технологічна сингулярність, штучний інтелект, цифровізація, управлінські інновації, управлінська теорія біфуркації, професіоналізація менеджменту, інтегральний менеджмент, інтегральна модель, інноваційна трансформація, інноваційна парадигма менеджменту.

## ANNOTATION

Oliinyk V.V. Integral quality of managerial capital in conditions of technological singularity. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 "Management". – Odessa National University named after I.I. Mechnikov. Odesa, 2026.

The dissertation research reveals the theoretical and methodological principles of the formation of the integral quality of managerial capital in conditions of technological singularity and substantiates its role as a system-forming factor in the development of modern management, organizations and the economy as a whole. The object of the study is managerial capital as a strategic resource for the development of organizations and the economy in conditions of technological singularity. The subject of the study is theoretical, methodological and applied principles of the formation of the integral quality of managerial capital, mechanisms of its transformation into the competitiveness of managerial capital and the strategic effectiveness of socio-economic systems.

The relevance of the study is due to the deep transformation processes that occur in the modern world under the influence of digitalization, the development of artificial intelligence, the knowledge economy and the acceleration of technological change. In these conditions, traditional factors of competitiveness are gradually losing their decisive importance, and the quality of management, professional training of managers, the ability to innovative development, adaptability and effective use of intellectual resources come to the fore.

It is substantiated that the modern stage of management development is characterized by a transition from a functional understanding of management activities to an integrated approach, within which managerial capital is considered as a complex multi-level system capable of ensuring the integration of



knowledge, competencies, technologies, human potential and organizational resources. Accordingly, the importance of studying the integral quality of managerial capital as a new systemic characteristic that determines the level of management development and its ability to form long-term competitive advantages is increasing.

The work provides a comprehensive analysis of theoretical approaches to the study of managerial capital, human capital, intellectual capital and professional competence of managers. It is established that most existing concepts focus mainly on individual characteristics of managerial activity, while the problem of integrating these characteristics into a single system remains insufficiently studied.

It is proven that in the conditions of technological singularity, the quality of managerial capital cannot be determined only by the level of education, professional knowledge or experience of managerial activity. The ability to integrate professional competencies, innovative potential, strategic thinking, leadership, digital adaptability and managerial culture becomes crucial. It is such integration that forms a new systemic quality that determines the ability of management to ensure the effective functioning of complex socio-economic systems.

Based on the research conducted, the author's approach to interpreting the integral quality of managerial capital is proposed. The integral quality of managerial capital is proposed to be understood as a systemic characteristic of managerial capital, which reflects the level of integration of professional competencies, innovative capacity, managerial culture, adaptability and ability to strategic development and ensures the formation of sustainable competitive advantages of organizations and the economy.

It is substantiated that the integral quality of managerial capital is the result of the interaction of a number of interrelated factors, among which the

professionalization of managerial activity, the development of the management education system, motivation for professional development, innovative activity, digital transformation and the implementation of the principles of integrated management are of particular importance.

Particular attention is paid to the study of the role of primary managerial education in the formation of managerial capital. It is shown that the modern system of training managers should be focused not only on the transfer of knowledge, but also on the formation of the ability to continuous learning, strategic thinking, work with information, digital technologies and artificial intelligence. The work substantiates the need to transition to a new model of managerial education aimed at the formation of integral managerial competencies.

An important place in the study is occupied by the development of the concept of integrated management. It is proved that integrated management is a qualitatively new stage in the development of management science and practice, which involves the integration of functional, process, innovation, digital and social aspects of management into a single system. It is integrated management that creates the organizational environment necessary for the formation of the integral quality of management capital.

The work forms the concept of the competitiveness of management capital as a form of manifestation of its integral quality. Unlike traditional approaches, within which competitiveness is considered as an independent characteristic of management, it is proposed to interpret it as the result of the development of the integral quality of management capital and at the same time as a mechanism for its practical implementation. It is substantiated that the competitiveness of management capital is formed as a result of the interaction of two basic characteristics of management activity - efficiency and effectiveness. At the same time, efficiency characterizes the potential ability of the management system to

achieve the set goals, and effectiveness reflects the actual level of realization of this potential. It is the integration of efficiency and effectiveness that creates the basis for the competitiveness of modern managerial capital.

One of the central results of the study was the development of a multi-level integrated model of the competitiveness of managerial capital. The proposed model reflects the natural process of transforming the educational, professional, innovative and adaptive potential of management into integral quality, competitiveness and strategic effectiveness.

Within the framework of the model, six interrelated levels are distinguished:

- primary managerial education;
- professional managerial competence;
- integral quality of managerial capital;
- competitiveness of managerial capital;
- strategic effectiveness of the organization;
- competitiveness of the economy.

It is proved that each subsequent level is formed on the basis of the integration of the results of the previous level and at the same time creates the prerequisites for the further development of the system. A feature of the proposed model is the combination of vertical and horizontal dimensions of the development of managerial capital. The vertical dimension reflects the logic of the sequential development of the system from educational potential to macroeconomic results. The horizontal dimension characterizes the integration of professional competencies, innovative capabilities, digital technologies, managerial culture and adaptive abilities at each level of development. The paper substantiates that the technological singularity forms fundamentally new requirements for managerial capital. If in the industrial era the competitiveness of management was determined mainly by the level of professional training and

experience of managerial activity, then in modern conditions the ability to continuous learning, knowledge management, digital competence, speed of adaptation and the ability to integrate human and technological potential acquire decisive importance. It is concluded that the technological singularity should be considered not as an external factor of influence, but as a new environment for the functioning of managerial capital. It is this environment that determines new criteria for its quality, competitiveness and effectiveness.

The practical significance of the study lies in the possibility of using its results to improve the system of managerial education, develop professional standards of management activities, form programs for the development of managerial capital of organizations, improve mechanisms for professionalizing management and increase the competitiveness of socio-economic systems.

The theoretical significance of the work is determined by the development of scientific ideas about managerial capital as an integral system, the formation of the concept of the integral quality of managerial capital, the substantiation of competitiveness as a form of its manifestation and the development of a multi-level integral model of the competitiveness of managerial capital in the conditions of technological singularity.

Summarizing the results of the study, it is concluded that the integral quality of managerial capital is a key factor in the development of modern management, and its formation is a necessary condition for ensuring the competitiveness of organizations, the economy and society in the conditions of technological singularity. That is why the development of the integral quality of managerial capital should be considered as one of the priority areas of modernization of the management system, managerial education and socio-economic development of Ukraine.

**Keywords:** integrity, managerial capital, integral quality, professional management system, innovative management team, human-centricity,

technological singularity, artificial intelligence, digitalization, managerial innovations, managerial theory of bifurcation, professionalization of management, integral management, integral model, innovative transformation, innovative management paradigm.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Публікації у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Олійник В.В. Базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу. Розвиток міста. Випуск 1 (09), 2026. – С. 163-171. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-20> (0,93 д.а.)
2. Олійник В.В. Особливості інтегральної підготовки кадрів менеджменту у умовах технологічної сингулярності. Науковий погляд: економіка та управління. №1 (93), 2026. – С. 128-136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-18> (0,97 д.а.)
3. Кузнєцов Е.А., Олійник В.В. Концептуальні особливості та базові фактори розвитку системи інтегрального менеджменту в Україні. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2025. Том 30. Вип. 4 (106). – С. 59-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-8> (1,02/ 0,7 д.а.; авторський внесок – обґрунтовано систему базових факторів інтегрального менеджменту та їх вплив на розвиток управлінського капіталу).
4. Кузнєцов Е.А., Олійник В.В. Інтегральність як категорія професійної системи менеджменту в умовах стратегічної невизначеності: еволюція, біфуркація і дифузія смислів. Економічний простір. № 213, 2026. – С. 199-206. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.199-207> (1,1 д.а./ 0,8 д.а.; авторський внесок – визначений процес еволюції інтегральності менеджменту; досліджено проблеми щодо ефекту смислової дифузії і нової ролі сполучних процесів системи менеджменту)
5. Олійник В.В. Управлінська модель професіоналізації менеджменту в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. Вип. 3(58). С. 77-91. DOI:

[9998.2024.3\(58\).327138](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350374) (0,87 д.а.)

6. Олійник В.В. Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24. Вип. 3(61). С. 128-140. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350374](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350374) (0,76 д.а.)
7. Олійник В.В. Факторна теорія конкурентоспроможності управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2026. Т. 25. Вип. 1(62). С. 99-115. DOI: <https://doi.org/10.18524/2413-9998.62.1.361777> (0,99 д.а.)

### **Публікації за матеріалами конференцій:**

1. Олійник В.В. Інтегральна якість управлінського капіталу. Матеріали 76-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (24-26 листопада 2021 р., м. Одеса/ відп. ред. О.В. Побережець. – Одеса: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. – С. 228-231. (0,15 д.а.)
2. Олійник В.В. Особливості розвитку професійної системи менеджменту в умовах технологічної сингулярності. Матеріали 80-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, 26–28 листопада 2025 р., м. Одеса / відп. ред. О. В. Побережець ; редкол: Н. В. Добровольська, Є. І. Масленніков, А. Л. Святошнюк та ін. – Одеса : Олді+, 2025. – С. 117-120. (0,12 д.а.).
3. Олійник В.В., Кузнецов Е.А. Процеси формування інтегральної якості управлінського капіталу. Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу

- : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 листопада 2025 р.) / за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – С. 93-95. (0,15 д.а. / 0,07; авторський внесок – систематизовані базові процеси інтегральної якості управлінського капіталу).
4. Олійник В.В. Передумови формування і розвитку управлінського капіталу в Україні. Матеріали 77-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (23-24 листопада 2022 р., м. Одеса/ відп. ред. О.В. Побережець. – Одеса: Олді+, 2022. – С. 177-179. (0,12 д.а.).
  5. Олійник В.В. Проблеми інтегральної підготовки кадрів менеджменту. Матеріали 78-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (22-24 листопада 2023 р., м. Одеса/ відп. ред. О.В. Побережець. – Одеса: Олді+, 2023. – С. 202-205. (0, 12 д.а.)
  6. Олійник В.В. Принципи інтегральності менеджерського капіталу. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 15 грудня, 2023 року). Одеса: Фенікс, 2024. – С. 68-71. (0,15 д.а.).
  7. Кузнєцов Е.А., Олійник В.В. Структурні концепти модерністської історії менеджменту. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0: матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 21 листопада, 2024 року). Одеса: Фенікс, 2025. – С. 12-16. (0,15 д.а. / 0,08



д.а.; авторський внесок – досліджені специфічні особливості і фактори впливу модернізму на розвиток менеджменту).

8. Олійник В.В. Сучасні процеси формування релевантної інформаційної бази професійної системи менеджменту. Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 78-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Секція економічних і правових наук (19-20 травня 2022 р., м. Одеса). Одеса: Олді+, 2022. – с. 300-302. (0,13 д.а.).
9. Олійник В.В. Фактори конкурентоспроможності управлінського капіталу. Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 79-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Секція економічних і правових наук (27-28 квітня 2023 р., м. Одеса) / відп. ред. О. В. Побережець; ред. кол.: А. Л. Святошнюк, Т. В. Степанова та ін. – Одеса: Олді+, 2023. – С. 260-263. (0,15 д.а.).

## ЗМІСТ

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                   | 020 |
| РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРАЛЬНІСТЬ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА                                             |     |
| РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ .....                                                       | 037 |
| 1.1. Інтегральність як системоутворюючий принцип менеджменту .....                           | 037 |
| 1.2. Базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу .....                       | 061 |
| 1.3. Управлінський капітал як домінанта системи інтегрального<br>менеджменту .....           | 082 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                  | 102 |
| РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА                                            |     |
| ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО                                                |     |
| КАПІТАЛУ .....                                                                               | 106 |
| 2.1. Адаптивна управлінська модель професіоналізації менеджменту в<br>Україні .....          | 106 |
| 2.2. Інтегральний формат первинної менеджерської освіти.....                                 | 127 |
| 2.3. Адаптаційне навчання управлінських кадрів .....                                         | 157 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                  | 169 |
| РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО                                              |     |
| КАПІТАЛУ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ .....                                          | 179 |
| 3.1. Факторна теорія конкурентоспроможності управлінського капіталу ...                      | 179 |
| 3.2. Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського<br>капіталу .....           | 204 |
| 3.3. Багаторівнева інтегральна модель конкурентоспроможності<br>управлінського капіталу..... | 226 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                  | 241 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                | 245 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                              | 250 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| ДОДАТКИ.....                         | 269 |
| ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ |     |
| ДОСЛІДЖЕННЯ.....                     | 297 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний розвиток економіки, суспільства та організаційних систем дедалі більшою мірою визначається якістю управління. Умови динамічних соціально-економічних змін, посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації, становлення інноваційної економіки та прискореного розвитку штучного інтелекту формують нові вимоги до професійної системи менеджменту. Управління вже не може розглядатися лише як сукупність адміністративних функцій, процедур планування, організації, мотивації та контролю. Воно набуває значення стратегічного ресурсу розвитку організації, галузі, регіону та національної економіки загалом.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема формування і розвитку управлінського капіталу як якісно нового інтегрального ресурсу професійної управлінської діяльності. Управлінський капітал відображає не тільки наявність управлінських знань, компетентностей і досвіду, а й здатність управлінського персоналу забезпечувати стратегічну результативність, адаптивність, інноваційність, конкурентоспроможність і сталий розвиток організаційних систем. Саме тому управлінський капітал доцільно розглядати як домінантний чинник формування сучасної системи інтегрального менеджменту.

Актуальність теми дослідження посилюється тим, що в умовах технологічної сингулярності, цифровізації та поширення штучного інтелекту управлінська діяльність зазнає глибоких змін. Традиційні моделі менеджменту поступово втрачають достатність, оскільки вони не завжди здатні забезпечити цілісне поєднання стратегічного мислення, аналітичної компетентності, інноваційної поведінки, професійної відповідальності, етичності управлінських рішень та здатності до безперервного навчання. У

таких умовах зростає значення інтегральної якості управлінського капіталу, яка характеризує здатність управлінського персоналу об'єднувати знання, компетентності, цінності, професійний досвід, інтелектуальний потенціал, організаційні технології та мотивацію розвитку в єдину результативну систему управлінської діяльності.

Проблемами дослідження розвитку управлінського капіталу, процесів цифровізації і технологічної сингулярності займається досить невелика кількість науковців і практиків, хоча ця тематика у світі стає все більше об'єктивно актуальною з великим перспективним майбутнім. Серед українських дослідників цієї тематики можна назвати представників Одеської наукової школи, а саме Е. Кузнєцова, Н. Тюхтенко, В. Борщ, І. Ломачинську, І. Ненно, О. Побережець, Є. Масленнікова, О. Радченко, І. Чуркіну, Ю. Грінченко, Ю. Робула, О. Садченко, М. Чайковську. Серед інших українських науковців, які активно співпрацюють з науковою школою «Інноваційна трансформація менеджменту» Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, важливо назвати професорів І. Свидрук, В. Захарченко, М. Меркулова, Г. Запшу, В. Маргасову, М. Барну, Ю. Мельника. В той же час, потрібно зазначити, що теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці зарубіжних учених у сфері теорії менеджменту та професіоналізації управлінської діяльності (П. Друкер, Г. Мінцберг, П. Сенге, Г. Гамел), розвитку людського та інтелектуального капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер, Т. Стюарт, Л. Едвінссон), системного та інтегрального підходів до управління (К. Вілбер, Р. Акофф, Л. фон Берталанфі), забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організацій (М. Портер, Й. Шумпетер, К. Крістенсен), а також дослідників цифрової трансформації, штучного інтелекту та технологічної сингулярності (Р. Курцвейл, Н. Бостром, Е. Бріньольфссон, Е. Макафі, К. Шваб). Водночас, незважаючи на значний

науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених, недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегральної якості управлінського капіталу як цілісної системної характеристики професійної управлінської діяльності в умовах технологічної сингулярності, що зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання.

Фактично можна сказати, що існує недостатня сформованість інтегральної якості управлінського капіталу і це призводить до фрагментарності управлінських рішень, зниження адаптивності організацій, слабкої стратегічної орієнтації менеджменту, недостатньої інноваційності управлінських команд та обмеженої здатності організацій до довгострокового конкурентного розвитку. Відповідно, виникає наукова потреба у розробленні концептуальних, методологічних і прикладних підходів до формування інтегральної якості управлінського капіталу як основи його конкурентоспроможності.

Особливого значення ця проблема набуває для України, де професіоналізація менеджменту, розвиток управлінської освіти, формування системи безперервного професійного навчання управлінських кадрів та підготовка менеджерів нового інноваційного зразка є важливими передумовами модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності організацій і забезпечення стратегічного розвитку суспільства. Саме тому дослідження інтегральної якості управлінського капіталу є актуальним як у теоретико-методологічному, так і в практично-управлінському вимірах.

Таким чином, актуальність дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування інтегральності як системоутворюючого принципу розвитку сучасного менеджменту; визначення сутності, структури та базових концептів інтегральної якості управлінського капіталу; розроблення підходів до професіоналізації

менеджменту; обґрунтування адаптаційної підготовки управлінських кадрів; формування факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу; а також побудови багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами.** Дисертаційну дослідження виконувалася відповідно до плану науково-дослідної теми кафедри менеджменту та інновацій економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова «Інноваційно-інвестиційні орієнтири модернізації національної економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0121U109469, з 01.04.2021р. по 31.12.2025 р.). У межах виконання зазначеної науково-дослідної теми були досліджені проблеми формування концепції інтегральної якості управлінського капіталу, теоретичні засади інтегрального менеджменту, розроблено адаптивну модель професіоналізації менеджменту, сформовано модель безперервного професійного розвитку управлінського капіталу, факторну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу. Особлива вдячність за допомогу і співпрацю представникам наукової школи «Інноваційна трансформація менеджменту» професорам, докторам економічних наук Н. Тяхтенко, О. Побережець, І. Ненно, Є. Масленнікову, О. Радченко, та її науковому керівнику проф. Е. Кузнєцову.

Особистий внесок здобувача у виконання науково-дослідної теми полягає в обґрунтуванні концептуальних положень щодо інтегральності як системоутворюючого принципу сучасного менеджменту; визначенні змісту управлінського капіталу як домінанти системи інтегрального менеджменту; розробленні підходів до формування інтегральної якості управлінського капіталу; побудові адаптивної моделі професіоналізації менеджменту; визначенні факторів конкурентоспроможності управлінського капіталу та

формуванні багаторівневої інтегральної моделі його конкурентоспроможності. Також автором була запропонована модель науково-навчального комплексу для магістерської програми за спеціальністю 073 Менеджмент, яка включала три взаємопов'язані навчальні дисципліни: «Управлінський капітал», «Професіоналізація управлінської діяльності», «Інтегральний менеджмент». Автор прийняв участь у створенні нової редакції вказаних дисциплін науково-навчального комплексу (див.: додаток 3, 4, 5).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення науково-прикладних положень щодо формування інтегральної якості управлінського капіталу як основи розвитку професійної системи менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності управлінського капіталу в умовах інноваційного суспільства і технологічної трансформації.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційному дослідженні визначено такі завдання:

- обґрунтувати інтегральність як системоутворюючий принцип сучасного розвитку професійної системи менеджменту;
- визначити сутність, зміст і структурні компоненти інтегральної якості управлінського капіталу;
- розкрити управлінський капітал як домінанту системи інтегрального менеджменту;
- дослідити базові концепти формування інтегральної якості управлінського капіталу;
- обґрунтувати необхідність професіоналізації менеджменту як передумови формування управлінського капіталу нового інноваційного зразку;



- розробити адаптивну національну модель професіоналізації менеджменту в Україні;
- визначити роль первинної менеджерської освіти у формуванні професійної основи управлінського капіталу;
- охарактеризувати адаптаційне навчання управлінських кадрів як механізм безперервного розвитку інтегральної якості управлінського капіталу;
- сформувати факторний підхід до аналізу конкурентоспроможності управлінського капіталу;
- дослідити мотиваційний контекст формування інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності;
- обґрунтувати пірамідально-матричну модель мотивації інтегральної якості управлінського капіталу;
- розробити багаторівневу інтегральну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу;
- визначити теоретичне і практичне значення запропонованих положень для розвитку системи менеджменту, управлінської освіти, професійного навчання менеджерів та підвищення конкурентоспроможності організацій.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування і розвитку управлінського капіталу в сучасній професійній системі менеджменту.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні та науково-прикладні засади формування інтегральної якості управлінського капіталу як основи його конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційного дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили комплексне дослідження інтегральної якості

управлінського капіталу в теоретичному, методологічному та прикладному аспектах.

В роботі використано системний підхід — для розгляду управлінського капіталу як складної, багаторівневої та відкритої системи, що формується у взаємозв'язку управлінської освіти, професійної компетентності, організаційної культури, мотивації розвитку та стратегічної результативності. Інтегральний підхід застосовано для обґрунтування цілісності управлінського капіталу, визначення взаємозв'язку його інтелектуальних, професійних, організаційних, мотиваційних, ціннісних та інноваційних складових.

Методи аналізу і синтезу використано для розкриття змісту базових понять дослідження, зокрема «інтегральність менеджменту», «управлінський капітал», «інтегральна якість управлінського капіталу», «конкурентоспроможність управлінського капіталу». Метод узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до професіоналізації менеджменту та розвитку управлінської освіти. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити традиційні та інноваційні підходи до формування управлінських компетентностей.

Структурно-функціональний метод використано для визначення внутрішньої будови інтегральної якості управлінського капіталу та функціонального призначення її основних компонентів. Факторний аналіз застосовано для виявлення ключових чинників конкурентоспроможності управлінського капіталу. Метод моделювання використано для розроблення адаптивної моделі професіоналізації менеджменту, мотиваційної матриці інтегрального розвитку управлінського капіталу та багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу.

Метод абстрагування дав змогу виокремити найбільш суттєві характеристики управлінського капіталу як інтегрального ресурсу сучасного менеджменту. Метод логічного узагальнення використано для формування висновків до розділів і загальних висновків дисертації. Графічний і табличний методи застосовано для візуалізації структурних моделей, матриць, рівнів і взаємозв'язків досліджуваних процесів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем менеджменту, управлінського капіталу, професіоналізації управлінської діяльності, управлінської освіти, інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та цифрової трансформації; нормативні й аналітичні матеріали; наукові публікації автора; результати теоретичних узагальнень і прикладних розробок, виконаних у межах дисертаційного дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад формування інтегральної якості управлінського капіталу та розробленні науково-прикладних положень щодо забезпечення його конкурентоспроможності в умовах інноваційного суспільства і технологічної трансформації.

Уперше:

- обґрунтовано багаторівневу інтегральну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу, яка поєднує шість взаємопов'язаних рівнів розвитку: первинну менеджерську освіту, професійну управлінську компетентність, інтегральну якість управлінського капіталу, конкурентоспроможність управлінського капіталу, стратегічну результативність організації та конкурентоспроможність економіки;

- запропоновано розглядати інтегральну якість управлінського капіталу як системоутворюючу характеристику професійного менеджменту, що забезпечує поєднання знань, компетентностей, цінностей, управлінського досвіду, інноваційної здатності, стратегічного мислення та мотивації професійного розвитку;
- сформовано концептуальну логіку переходу від інтегральності менеджменту до інтегральної якості управлінського капіталу, а від неї - до конкурентоспроможності управлінського капіталу та стратегічної результативності організації.

Удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження управлінського капіталу шляхом уточнення змісту понять «інтегральність менеджменту», «інтегральна якість управлінського капіталу», «професіоналізація менеджменту», «адаптаційне навчання управлінських кадрів», «конкурентоспроможність управлінського капіталу»;
- наукові підходи до професіоналізації менеджменту шляхом обґрунтування адаптивної національної моделі професіоналізації менеджменту, зорієнтованої на поєднання первинної менеджерської освіти, безперервного професійного навчання, адаптаційної підготовки управлінських кадрів і розвитку управлінських команд нового інноваційного зразку;
- методичні засади формування інтегральної якості управлінського капіталу через визначення її структурних компонентів, функціональних характеристик і факторів розвитку;
- підходи до мотивації професійного розвитку управлінського персоналу шляхом обґрунтування пірамідально-матричної моделі мотивації інтегральної якості управлінського капіталу, в якій

найвищим рівнем виступає інтегральна мотивація професійного розвитку в умовах технологічної сингулярності.

Дістали подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо інтегральності як системоутворюючого принципу сучасного менеджменту;
- наукові уявлення про управлінський капітал як домінанту системи інтегрального менеджменту;
- підходи до формування професійної управлінської компетентності як базового рівня розвитку управлінського капіталу;
- положення щодо адаптаційного навчання управлінських кадрів як перспективного механізму безперервного професійного розвитку менеджерів;
- факторна теорія конкурентоспроможності управлінського капіталу, яка дає змогу визначити ключові умови, ресурси й механізми формування його стратегічної результативності;
- науково-прикладні підходи до використання потенціалу штучного інтелекту в розвитку управлінських команд, професійного навчання менеджерів та аналітичної компетентності управлінського персоналу.

### **Теоретичне і практичне значення одержаних результатів.**

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні наукових засад дослідження управлінського капіталу як інтегрального ресурсу сучасного менеджменту. У дисертації розширено уявлення про інтегральність як системоутворюючий принцип розвитку професійної системи менеджменту; обґрунтовано сутність інтегральної якості управлінського капіталу; визначено її структурні компоненти, фактори формування та функціональне призначення; запропоновано концептуальні підходи до професіоналізації менеджменту, адаптаційної підготовки

управлінських кадрів і формування конкурентоспроможності управлінського капіталу.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає в можливості використання запропонованих положень, моделей і рекомендацій у діяльності закладів вищої освіти, організацій, органів управління, корпоративних навчальних центрів, бізнес-шкіл, систем підвищення кваліфікації та професійного навчання менеджерів.

Матеріали дослідження можуть бути використані:

- у процесі розроблення та оновлення освітніх програм зі спеціальності 073 «Менеджмент»;
- під час викладання навчальних дисциплін «Управлінський капітал», «Інтегральний менеджмент», «Професіоналізація управлінської діяльності», «Управління персоналом», «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Менеджмент організацій»;
- для формування програм безперервного професійного навчання управлінських кадрів;
- в діяльності корпоративних вищих шкіл менеджменту та центрів розвитку управлінського персоналу;
- для розроблення програм адаптаційної підготовки менеджерів до умов цифрової трансформації, інноваційного розвитку та поширення штучного інтелекту;
- у процесі формування управлінських команд нового інноваційного зразка;
- для оцінювання рівня професійної управлінської компетентності, інтегральної якості управлінського капіталу та його конкурентоспроможності.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею здобувача. Усі основні наукові положення, висновки, моделі, концептуальні підходи та практичні рекомендації, що виносяться на захист, розроблено автором особисто.

Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні актуальності дослідження інтегральної якості управлінського капіталу; визначенні теоретичних засад інтегральності менеджменту; розкритті змісту управлінського капіталу як домінанти системи інтегрального менеджменту; формуванні базових концептів інтегральної якості управлінського капіталу; розробленні адаптивної моделі професіоналізації менеджменту; визначенні ролі первинної менеджерської освіти та адаптаційного навчання управлінських кадрів; формуванні факторного підходу до конкурентоспроможності управлінського капіталу; обґрунтуванні мотиваційного контексту його розвитку; побудові багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу.

У наукових працях, опублікованих у співавторстві, особистий внесок здобувача полягає у наступному: обґрунтовано систему базових факторів інтегрального менеджменту та їх вплив на розвиток управлінського капіталу; визначено процес еволюції інтегральності менеджменту; досліджені проблеми щодо ефекту смислової дифузії і нової ролі сполучних процесів системи менеджменту; систематизовані базові процеси інтегральної якості управлінського капіталу; досліджені специфічні особливості і фактори впливу модернізму на розвиток менеджменту. Положення та результати, що належать співавторам, у дисертації не використовувалися як особистий науковий здобуток здобувача.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні теоретичні положення, методичні підходи, наукові узагальнення та практично орієнтовані результати дисертаційного дослідження пройшли

апробацію шляхом їх оприлюднення у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, а також під час участі здобувача у всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях.

Ключові положення дисертаційної роботи, пов'язані з обґрунтуванням інтегральної якості управлінського капіталу, професіоналізацією менеджменту, розвитком системи інтегрального менеджменту, інтегральною підготовкою кадрів менеджменту, мотиваційними чинниками інноваційного розвитку управлінського капіталу та формуванням його конкурентоспроможності, були висвітлені у 7 наукових статтях. Зокрема, у фахових виданнях опубліковано результати дослідження щодо управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні; концептуальних особливостей та базових факторів розвитку системи інтегрального менеджменту; мотиваційного контексту інноваційного розвитку управлінського капіталу; особливостей інтегральної підготовки кадрів менеджменту в умовах технологічної сингулярності; базових концептів інтегральної якості управлінського капіталу; інтегральності як категорії професійної системи менеджменту в умовах стратегічної невизначеності; факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу.

Апробація результатів дисертаційного дослідження також здійснювалася через участь у наукових конференціях, де були представлені окремі етапи формування авторської концепції інтегральної якості управлінського капіталу. Зокрема, результати дослідження доповідалися та обговорювалися на 76-й, 77-й, 78-й та 80-й наукових конференціях професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова; на 78-й та 79-й звітних конференціях Одеського національного



університету імені І. І. Мечникова, секція економічних і правових наук; на Міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції “Індустрія 4.0”»; на Другій міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»; а також на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу».

У процесі апробації були представлені доповіді, присвячені таким аспектам дисертаційного дослідження, як інтегральна якість управлінського капіталу; передумови формування і розвитку управлінського капіталу в Україні; формування релевантної інформаційної бази професійної системи менеджменту; проблеми інтегральної підготовки кадрів менеджменту; фактори конкурентоспроможності управлінського капіталу; принципи інтегральності менеджерського капіталу; структурні концепти модерністської історії менеджменту; розвиток професійної системи менеджменту в умовах технологічної сингулярності; процеси формування інтегральної якості управлінського капіталу.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає у розроблені та обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності, які доведені до рівня прикладного використання та впроваджені у діяльності відповідних органів, установ і підприємств. Це підтверджує використання матеріалів дисертаційного дослідження в практичній діяльності:

- Департаменту фінансів Одеської обласної адміністрації (№ 1250/03/01.01-49/2-26 від 11.06.2026 р.) для використання науково-методичного положення авторської адаптивної моделі

- професіоналізації менеджменту і системи безперервного професійного навчання управлінських кадрів;
- ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» для використання матриці оцінювання професійної компетентності управлінського персоналу та впровадження багаторівневої моделі формування конкурентоспроможності управлінського капіталу (№ 61/2 від 23.04.2026 р.);
  - СТОВ «Нива» для удосконалення процедури оцінки управлінських рішень шляхом використання методики інтегральної якості управлінських кадрів із визначенням практичної результативності їх діяльності (№58/1 від 19.05.2026 р.);
  - ТОВ «САН ЛАЙТ» для впровадження методичних рекомендацій щодо формування інтегральних компетентностей управлінського персоналу, що сприяло удосконаленню процесів професійного навчання менеджерів (№ 05/19-01 від 19.05.2026 р.);
  - Економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Науково-практичні результати дослідження виконувалися відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та інновацій у межах теми: «Інноваційно-інвестиційні орієнтири модернізації національної економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0121U109469, з 01.04.2021р. по 31.12.2025 р.). Отримані результати впроваджено у навчальному процесі економіко-правового факультету при оновленні курсів лекцій та практичних занять з дисциплін «Управлінський капітал», «Професіоналізація управлінської діяльності», «Інтегральний менеджмент», «Управлінські інновації».

**Публікації.** Основні наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 16 наукових працях загальним обсягом 7,88 друк. арк. (внесок автора – 7,13 друк. арк.), серед яких 7 публікацій у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 9 публікацій апробаційного характеру.

Публікації здобувача відображають основні етапи логіки дисертаційного дослідження: від обґрунтування інтегральності як системоутворюючого принципу сучасного менеджменту — до визначення базових концептів інтегральної якості управлінського капіталу, розкриття професіоналізації менеджменту, формування адаптаційної підготовки управлінських кадрів, дослідження мотиваційного контексту розвитку управлінського капіталу та побудови багаторівневої інтегральної моделі його конкурентоспроможності.

**Структура і обсяг дисертації.** Логіка дисертаційного дослідження визначається необхідністю послідовного розкриття теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі – «Інтегральність як концептуальна основа розвитку управлінського капіталу» – досліджено інтегральність як системоутворюючий принцип сучасного менеджменту, розкрито базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу та обґрунтовано роль управлінського капіталу як домінанти системи інтегрального менеджменту. У межах розділу сформовано теоретико-концептуальне підґрунтя дослідження та визначено основні характеристики інтегрального розвитку управлінської діяльності.

В другому розділі – «Професіоналізація менеджменту як основа формування інтегральної якості управлінського капіталу» – розроблено адаптивну управлінську модель професіоналізації менеджменту в Україні, обґрунтовано інтегральний формат первинної менеджерської освіти та визначено зміст, структуру й механізми адаптаційного навчання управлінських кадрів. Особливу увагу приділено формуванню системи безперервного професійного розвитку менеджерів як ключового чинника забезпечення інтегральної якості управлінського капіталу.

У третьому розділі – «Конкурентоспроможність управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності» – сформовано факторну теорію конкурентоспроможності управлінського капіталу, досліджено мотиваційний контекст формування та розвитку його інтегральної якості, а також розроблено багаторівневу інтегральну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу. У розділі узагальнено результати дослідження та запропоновано комплексний механізм забезпечення конкурентоспроможності управлінського капіталу на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях.

Загальні висновки містять результати теоретичного узагальнення та практичного вирішення наукової проблеми формування інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності, а також визначають перспективні напрями подальших наукових досліджень у сфері інтегрального менеджменту, професіоналізації управлінської діяльності та розвитку конкурентоспроможного управлінського капіталу.

Загальний обсяг дисертації (з додатками) становить 296 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 249 сторінках. Дисертація містить 38 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 175 найменувань та 7 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ІНТЕГРАЛЬНІСТЬ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

#### **1.1. Інтегральність як системоутворюючий принцип менеджменту**

Сучасний стан розвитку цивілізаційних процесів характеризується переходом від лінійної прогнозованості до епохи «стратегічної невизначеності», де класичні ієрархічні моделі менеджменту втрачають свою адаптивну здатність. У моменти глобальних соціально-економічних та технологічних зсувів професійні системи менеджменту опиняються в точках біфуркації, де подальше існування системи залежить не від жорсткості її внутрішніх впливів, а від глибинної цілісності її сутнісних характеристик. Професійна система менеджменту, вже в активному режимі, потребує трансформаційних змін, які мають зрушити класичні і технологічні ознаки управлінської діяльності, що були характерні для епохи модерну ХХ століття. Потрібна не стільки загальна інноваційна політика щодо розвитку професійного менеджменту, скільки фактична зміна вектору розвитку в процесах взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Цей вектор має бути направлений на дослідження системи формування нового управлінського мислення і визначення особливостей інноваційного розвитку менеджменту в процесах біфуркації тріади континуумів: «управлінський континуум – менеджерський континуум – людиноцентричний континуум». Все це має досить логічний вигляд, хоча і прямує до стану «епохи хаосу». Так, людиноцентричний континуум задає масштаб нової епохи та логічне завершення тріади (управління – менеджмент – людина), дифузія смислів пояснює механізм взаємопроникнення технологічного і гуманітарного, нова суб'єктність

менеджменту підкреслює наше бачення переходу від людини-об'єкта до людини-суб'єкта, - а професійний менеджмент вказує нам, що перехід можливий лише завдяки високій кваліфікації, новому мисленню і етиці управлінських кадрів. І як результат, - «епоха хаосу» створює актуальний контекст, в якому старі методи контролю вже не працюють. Методологічний вакуум, що виник на стику класичного менеджменту та нових цифрових реалій, потребує детального дослідження *еволюції професійних систем*. Це дозволить розкрити механізми, за допомогою яких менеджмент не просто адаптується до хаосу, а трансформується у самоорганізовану інтегральну екосистему, здатну генерувати нові управлінські смисли в умовах постійних викликів. Крім того, потрібно зауважити, що ми будемо в нашому дослідженні використовувати терміни «менеджмент», «система менеджменту» і «професійна система менеджменту». На нашу думку, ці терміни у визначеній послідовності показують еволюцію менеджменту з позицій того, що він розглядається як системне явище функцій, методів, структури і сполучних процесів [62, с. 29-31]. Сьогодні важливо говорити, що система менеджменту і управлінська праця має ознаки професійного характеру, що фіксується у все більш широкому використанні терміну «професійна система менеджменту. Еволюційна характеристика професійної системи менеджменту є більш продуктивним баченням, ніж, наприклад, її механічне визначення через окремі терміни, - «менеджмент + система + професія». На наш погляд, механічна трактовка терміну «професійна система менеджменту» підтримується, або зовсім заперечується його використання тими авторам, які не бачать стратегічного значення у розвитку процесів професіоналізації менеджменту, а сам менеджмент розглядають як комплексний масив знань і компетенцій. Далі ми будемо доказувати і стверджувати, що професіоналізація управлінської діяльності виступає єдиним напрямком

розвитку менеджменту і його якісного результату для інноваційної економіки, - управлінського капіталу. Тобто, системна сукупність професіоналізації менеджменту формує управлінський капітал та його інтегральну якість.

У цьому контексті виникає гостра наукова необхідність переосмислення фундаментальних категорій менеджменту. Традиційне розуміння «інтеграції» як процесу об'єднання та «інтегрованості» як стану зв'язності елементів уже не вичерпує складності сучасних управлінських систем. На перший план виходить *інтегральність* - як вища категорія професійного менеджменту, що відображає його здатність зберігати ідентичність і функціональну стійкість через постійну *дифузію нових смислів*, методів та інструментарію. Отже, можна зауважити, що *якщо інтегрованість - це архітектура будівлі, то інтегральність - це її фундамент, який тримає всю конструкцію під час землетрусу характерних біфуркацій і глибинної інноваційної динаміки.*

Конструкція нового бачення розвитку професійного менеджменту сьогодні визначається посиленням наукової складової і розробкою та впровадженням механізмів результативної управлінської дії. Менеджмент, який не дає потрібного результату інноваційному суспільству просто не потрібен. Справедливість цього факту підтверджується великою кількістю системних проблем розвитку сучасного суспільства, які були породжені діяльністю непрофесійних і безвідповідальних кадрів, насамперед, у сфері управлінської діяльності.

Прямого доказу, що більшість дослідників управлінської сфери діяльності спеціалізовано розглядають проблеми інтегральності саме в професійній системі менеджменту немає. Скоріше усього, потрібно говорити про дослідження, які виводять нас на розуміння необхідності таких підходів, виходячи з проблем сучасного стану професійної системи

менеджменту. В той же час, практично більшість відомих авторів, які досліджують сучасні проблеми розвитку менеджменту, наполягають на необхідності системності менеджменту, повернення менеджменту в людиноцентричний контекст, визначення практичного формату результативності менеджменту, продовження процесу професіоналізації управлінської діяльності і перегляду змісту та форм сучасної професійної підготовки управлінських кадрів. Це такі дослідники менеджменту як П. Друкер [36; 37; 58, с. 12-13], Г. Мінцберг [92], І. Адізес [2], Е. Демінг [38], К. Шваб [58, с. 104]. Окремо потрібно звернути увагу на дослідження К. Вілбера, який, власне, і запропонував термін «інтегральність» як можливість формування рішень на основі максимальної повноти релевантної інформації [19, с. 366-372]. Для сучасного розвитку системного аналізу і принципів всезагальної організаційної цілісності великий поштовх дають роботи Л. фон Берталанфі (загальна теорія систем, хрещений батько системного підходу), О. Богданова (тектологія: всезагальна організаційна наука), С. Бір (кібернетика і менеджмент). Серед сучасних дослідників процесу формування інтегрального менеджменту, які звертають на дану проблематику особливу увагу і визначають її перспективу у взаємодії зі штучним інтелектом, необхідно назвати М. Кастельса - теорія мережевого суспільства з описом дифузії в цифровому середовищі [48]; Г. Хемела - ідеологія інноваційної парадигми менеджменту в XXI столітті, характер розвитку управлінських інновацій в умовах технологічної сингулярності [91]; Ф. Лалу - організації майбутнього і перехід до «бірюзових» (інтегральних) систем [78]; Н. Талеб – концепція «антикрихкості», розвиток систем через стрес і невизначеність [130]; Т. Блуммарт, С. ван ден Брук – Декларація бачення майбутнього «Нова нормальність» [58, с. 97-102; 64, с. 85-88].



Зрозуміло, що ми порушуємо великий пласт проблем, які не мають абсолютно визначеної позиції і відповіді на поставлені проблеми. Враховуючи такі обставини, ми сфокусуємо свою увагу на розгляді таких питань, які сьогодні є найбільш актуальними для процесу відновлення економіки і суспільства в Україні після ворожої агресії сусідньої держави. На нашу думку, українському суспільству необхідно сконцентрувати увагу не на відновлення того потенціалу економіки який був раніше, а зосередитися на створенні нової інноваційної економіки і креативного класу, які унеможливлять повернення до старої архаїчної пострадянської економіки. Наша увага буде спрямована на окремих аспектах розвитку нової професійної системи менеджменту, а саме, - на проблемах інтегральності у співзвучності з процесами біфуркації і дифузії смислів щодо адекватного розвитку управлінської діяльності. Наша думка, що інноваційний розвиток професійної системи менеджменту створить умови для народження справжньої національної управлінської еліти, яка буде мати провідне значення у майбутньому відновленні та побудові інноваційної економіки і нового суспільства. Тільки наявність управлінської еліти нового інноваційного зразка зробить країну розвинутою, щасливою і безпечною. Таким чином, головні напрямки даного дослідження будуть направлені на розгляд проблем формування інтегральної якості професійної системи менеджменту та її значення для сучасного інноваційного розвитку. Визначальним фактом процесів інтегральності менеджменту виступають проблеми розвитку управлінської теорії біфуркації та дифузії смислів, що значним чином зменшують дію процесів стратегічної невизначеності і дозволяють сформувати реальну стратегію розвитку. В той же час, потрібно зауважити, що інтегральна якість професійної системи менеджменту створює прямі умови для інтегральної якості управлінського капіталу. Тобто, в даному випадку ми

розглядаємо процеси формування інтегральності професійної системи менеджменту доказуючи, що інтегральна якість управлінського капіталу є результатом розвитку інтегральності менеджменту. Концептуально, на нашу думку, інтегральність виступає сучасною основою розвитку системної і адаптованої взаємодії професійної системи менеджменту, управлінського капіталу та інноваційної управлінської команди. Тому інтегральність як категорія саме управлінського капіталу створена якісним розвитком професійної системи менеджменту і доведена до практичного впровадження результативною діяльністю управлінської команди нового інноваційного зразку. В той же час, інтегральність відповідно до свого впливу на розвиток системи менеджменту і управлінського капіталу доцільно розглядати як особливу категорію, яка переходить на мета рівень і може розглядатися зі збільшенням свого впливу як системоутворюючий принцип розвитку професійної системи менеджменту. Розглянемо ці системні питання більш конкретно з врахуванням процесів їх еволюції.

Необхідно визначити головні підходи щодо генезису та еволюції категорії «інтегральність» у теорії менеджменту – від механістичної цілісності (Ф. Тейлор, А. Файоль) до органічних систем (Ф. Лалу, А Росс), а у процесі трансформації інтегральності – від контролю над взаємозв'язками до синергії смислів. Дослідити точки біфуркації в розвитку професійної системи менеджменту, які формують аналіз критичних моментів, де структура і методи менеджменту втрачають стійкість. Звернути увагу на процеси, коли кризові явища (технологічні, соціальні) змушують систему обирати нові вектори розвитку інтегральності, а методи менеджменту стають «розмитими» (дифузними), поєднуючи жорсткі і м'які підходи. Важливим аспектом нашого дослідження буде розгляд методології трансформації базових елементів системи менеджменту, а саме функцій, методів, структури і сполучних процесів [76; 91]. Тут важливо звернути

увагу на функціональну динаміку, а саме на перехід від лінійної послідовності до інтегрованих циклів адаптації; на методи, де проходить синтез аналітичних та інтуїтивних методів в умовах невизначеності; структуру менеджменту, коли дифузія ієрархії трансформується в мережеві та екосистемні конфігурації. Досить актуальним є дослідження сполучних процесів менеджменту, коли комунікації і механізми прийняття управлінських рішень забезпечують цілісність системи, а в результаті інформаційної дифузії забезпечується швидкість реакції системи менеджменту в цілому.

Дослідження інтегральності як категорії професійної системи менеджменту необхідно розпочати з аналізу того, як змінювалося розуміння системи і коли інтегральність стає не просто черговим етапом розвитку менеджменту, а виводить його на новий рівень існування в процесах взаємодії науки, аналітики і практики. Узагальнюючи цю проблему можна показати її в структурному вигляді, де еволюція інтегральності стає головним елементом процесу (таблиця 1.1.1).

*Табл. 1.1.1*

### **Генезис та еволюція інтегральності менеджменту**

| <b>Етапи еволюції</b>          | <b>Базове визначення</b>                                                                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Менеджмент 1.0 (Механістичний) | Інтегрованість процесів як шестерні в годиннику                                                                                    |
| Менеджмент 2.0 (Системний)     | Інтеграція як взаємодія підсистем, тобто базових елементів системи менеджменту – функцій, методів, структури і сполучних процесів. |
| Менеджмент 3.0 (Інтегральний)  | Інтегральність як живий організм з метою створення інноваційної екосистеми менеджменту                                             |

*Джерело: сформовано автором*

На першому етапі еволюції роль менеджменту була направлена на забезпечення жорсткої інтегрованості через стандартизацію та ієрархію. Були розроблені принципи менеджменту Ф. Тейлора і А. Файоля, реалізація

яких стала головною метою розвитку менеджменту організації. Розуміння цілісності організації виступало як сума частин, коли кожний гвинтик на своєму місці і це забезпечує цілісність системи. В цьому випадку ще немає інтегральності, а є технічна стиковка функцій, методів і структурних компонентів. На цьому етапі важливо також признати прогресивну роль принципів менеджменту Е. Демінга, який звернув увагу на трансформаційну природу принципів менеджменту [38, с. 39-41]. Загальна еволюційна логіка в контексті принципів Ф. Тейлора, А. Файоля і Е. Демінга показує, що формування операційної ефективності (Тейлор) → організаційної ефективності (Файоль) → інтегральної якості та конкурентоспроможності (Демінг) проходить саме в такій послідовності. Порівняльна таблиця базових принципів цих трьох дослідників є прямим доказом такої еволюції, що може також розглядатися як еволюція трьох історичних рівнів розвитку управлінського капіталу (табл. 1.1.2). Саме тому концепція інтегральної якості управлінського капіталу фактично синтезує найсильніші елементи всіх трьох підходів: науковість Ф. Тейлора, системність А. Файоля та якісно-інноваційну орієнтацію Е. Демінга. В даному випадку ми спостерігаємо інноваційну природу менеджменту, яка з часом стає системною та інтегральною, що підтверджується сучасними поглядами на розвиток менеджменту через процеси його системної професіоналізації, формування інтегральної якості та досягнення принципової результативності управлінських дій [5, с. 13]. Отже, еволюція менеджменту на етапі Менеджмент 1.0 характеризується створенням умов переходу від механістичного до системного етапу розвитку менеджменту. Важливим стає перехід від універсальних методів управлінської діяльності до використання усього інструментарію, в першу чергу, базових елементів системи менеджменту, які складаються з функцій, методів, структури і сполучних процесів професійного менеджменту (див.: Додаток 1).

Таблиця 1.1.2

## Порівняльна таблиця базових принципів менеджменту

| <b>Критерій порівняння</b>        | <b>Ф. Тейлор (науковий менеджмент)</b>     | <b>А. Файоль (адміністративний менеджмент)</b> | <b>Е. Демінг (менеджмент якості)</b>                          |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Основна мета управління</b>    | Максимізація продуктивності праці          | Забезпечення ефективності організації в цілому | Безперервне підвищення якості та конкурентоспроможності       |
| <b>Головний об'єкт управління</b> | Робоче місце, виробнича операція           | Організація та система управління              | Організаційні процеси та якість                               |
| <b>Ключовий принцип</b>           | Наука замість «методу проб і помилок»      | Раціональна адміністративна система            | Постійне вдосконалення (continuous improvement)               |
| <b>Роль менеджера</b>             | Планує, нормує, контролює виконання роботи | Координує, організовує, керує та контролює     | Створює умови для розвитку системи та якості                  |
| <b>Ставлення до працівника</b>    | Виконавець стандартизованих операцій       | Елемент організаційної структури               | Партнер у процесі покращення якості                           |
| <b>Організація праці</b>          | Детальний поділ праці та стандартизація    | Розподіл функцій і повноважень                 | Командна робота та міжфункціональна взаємодія                 |
| <b>Основа ефективності</b>        | Нормування та оптимізація операцій         | Чітка структура управління                     | Якість процесів і навчання персоналу                          |
| <b>Мотивація персоналу</b>        | Матеріальне стимулювання                   | Справедлива винагорода та дисципліна           | Залучення, довіра, розвиток компетентностей                   |
| <b>Контроль</b>                   | Жорсткий операційний контроль              | Адміністративний контроль                      | Самоконтроль і статистичний контроль процесів                 |
| <b>Підхід до змін</b>             | Раціоналізація виробничих операцій         | Удосконалення організаційної структури         | Безперервне системне вдосконалення                            |
| <b>Головний результат</b>         | Зростання продуктивності                   | Організаційна стабільність та порядок          | Якість, інноваційність і довгострокова конкурентоспроможність |

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Головним концептом системно-процесної стадії Менеджмент 2.0 стає інтеграція і зв'язок. Організація будується як відкрита система і роль менеджменту проявляється в координації взаємодії між підсистемами, тобто тих самих функцій, методів і структури, але з активним використанням сполучних процесів для забезпечення системності через процеси інтеграції. Цілісність організації починає залежати від якості системної взаємодії, а не лише міцності елементів. Менеджер стає «інтегратором» і результативність його роботи залежить від його знань і професійних навичок, в першу чергу, стосовно функціональної специфіки менеджменту. Поступово формується об'єктивна необхідність розвитку процесів професіоналізації менеджменту і системна підготовка управлінських кадрів стає направленою саме на управлінський характер їх практичної діяльності, а не, наприклад, фінансово-економічний чи інженерно-технологічний. Саме на цьому етапі проявляється системна необхідність розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Виникає потреба в специфічній менеджерській підготовці управлінських кадрів протягом усієї професійної кар'єри. Цьому етапу присвячені роботи відомих гуру менеджменту П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Малік, Г. Хемела [58, с. 50-51]. Головний посыл другого етапу еволюції інтегральності в професійній системі менеджменту направлений на визначення специфічності управлінської праці, розвиток науки менеджменту і менеджмент-освіти, професіоналізацію менеджменту, формування теорії інтегрального менеджменту.

Перед розглядом третьої стадії еволюції інтегральності в професійній системі менеджменту, на нашу думку, потрібно визначитися щодо точності використання термінологічного ряду проблеми нашого дослідження (табл. 1.1.3). Точне визначення термінологічного апарату створює умови для

правильного розуміння базових процесів щодо розгляду та актуалізації теорії інтегральності професійної системи менеджменту.

*Таблиця 1.1.3*

### Ідентифікація термінології

| Ключовий термін                | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійна система менеджменту | Взаємодія базових елементів менеджменту, а саме функцій, методів, структури і сполучних процесів. Є потреба професійної підготовки управлінських кадрів щодо повноцінної реалізації даних елементів в процесах взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту                      |
| Інтегральність                 | Для розвитку професійної системи менеджменту - це стан цілісності та безперервної взаємодії всіх елементів менеджменту, коли зміна одного елемента автоматично та гармонійно коригує роботу інших для досягнення спільної стратегічної мети організації                               |
| Еволюція                       | Дослідження процесів, які змінювали розуміння цілісності в менеджменті - від класичних наукових шкіл менеджменту до епохи цифровізації і технологічної сингулярності                                                                                                                  |
| Біфуркація                     | Вказує на критичні точки переходу (кризи, технологічні стрибки, ефекти «колії» тощо), де система менеджменту кардинально змінює шлях розвитку і отримує поштовх для досягнення стадії інтегрального менеджменту                                                                       |
| Дифузія смислів                | Формуються процеси взаємопроникнення менеджменту з іншими науками (квантова фізика, біологія, медицина, інформаційні технології, обчислювальна кібернетика), які проникають у менеджмент і розчиняються в ньому, створюючи новий сенс розвитку                                        |
| Стратегічна невизначеність     | Це стан зовнішнього середовища, коли неможливо точно спрогнозувати майбутні тенденції, дії конкурентів або зміни ринку, що критично впливають на успіх компанії.<br>Це стан, коли менеджери не мають достатньо інформації про майбутні події, тренди чи дії конкурентів для прийняття |

|  |                                                                                         |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|  | однозначних рішень. Вона виникає через складність і динамічність зовнішнього середовища |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: авторська розробка*

Посткласичний етап еволюції інтегральності професійної системи менеджменту сфокусований на процес формування парадигми інтегральності та побудови організації як живого організму або екосистеми. Тут важливо для менеджменту реалізувати роль ініціатора створення середовища для самореалізації. Формується розуміння того, що в умовах хаосу зовнішні зв'язки можуть руйнуватися, тому система повинна мати внутрішню «прошивку», тобто спільні смисли, цінності та культуру. Це і є перехід від інструментальної (технологічної) інтегрованості до категоріальної інтегральності. Проблеми цієї стадії розвитку менеджменту підіймають в своїх дослідженнях І. Адізес [2, частина ІУ] і Ф. Лалу [78]. Так, І. Адізес пропонує, що для тривалої успішної роботи менеджмент має виконувати такі функції: виконавчу (В), Адміністративну (А), підприємницьку (П) і об'єднувальну (О). А в результаті формується його концепція «В,А,П,О», яку можна «використовувати для опису і аналізу життєвих циклів організацій і що манера функціонування будь-якої організації змінюється з різними фазами її життєвого циклу. На кожній фазі певна функція управління важливіша за інші. А це означає, що ми можемо передбачати різні «переходи» у житті організацій і бути готовими до них» [2, с. 11-13]. Модель ВАПО І. Адізеса виступає як спосіб прогнозування в умовах стратегічної невизначеності, ґрунтуючись на професіоналізмі менеджменту і його готовності самостійно (з використанням даних штучного інтелекту) забезпечувати інтегральність різних стилем управління для досягнення поставлених цілей. Ф. Лалу у свої книзі «Компанії майбутнього» запропонував концепцію «Бірюзових компаній», необхідними умовами появи яких він назвав еволюційні Бірюзові



принципи, структуру, методи і культуру. Ф. Лалу називає тільки дві невідмінні умови в таких двох сферах як *вище керівництво* і *форма власності* [78, с. 375-376]. Головні мотиви стосовно вищого керівництва пов'язані зі світоглядом і психологічним розвитком засновника або топ-менеджера, які мусять відповідати Бірюзовій стадії розвитку. Щодо форми власності, то тут існує обов'язкова вимога щодо власника компанії, який повинен також розуміти і сприймати Еволюційний Бірюзовий світогляд [78, с. 376]. Концепція «бірюзових» організацій Ф. Лалу базується на ідеї, що компанії розвиваються подібно до розвитку людської свідомості. Бірюзовий рівень - це найвищий рівень еволюції управління на сьогодні. Він характеризується такими ключовими ознаками, які відрізняються від традиційних систем менеджменту, а саме – довіра замість контролю (відсутність детальних КПП та мікроменеджменту), розподіл відповідальності (кожен почуває себе власником процесу), прозорість (будь-яка інформація відкрита для усіх колег). Концептуальні положення концепції Бірюзових організацій Ф. Лалу показані в таблиці 1.1.4.

Табл. 1.1.4

#### Концепція Бірюзових організацій Ф. Лалу

| Концептуальні положення | Характеристика                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Еволюційна мета         | Організація сприймається як живий організм зі своєю долею. Замість диктувати стратегію, лідери «слухають», куди компанія хоче рухатися сама. Прибуток — це результат, а не головна ціль        |
| Самоуправління          | Відсутність ієрархії та босів. Рішення приймаються за допомогою «процесу консультування»: кожен може прийняти будь-яке рішення, але мусить порадитися з експертами та тими, кого це стосується |
| Цілісність              | Працівникам пропонують залишати «професійні маски» вдома і бути собою. Створюється середовище психологічної безпеки, де цінуються емоції, інтуїція та особисті цінності людини                 |

Джерело: складено авторами на основі [78].

Сьогодні у зв'язку з позитивним акцентуванням процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» і формуванням «Суспільства 5.0» сформувалася низка вимог до розвитку професійної системи менеджменту. Серед ключових вимог – це потреба у відповідності розвитку науки, аналітики і практики менеджменту щодо забезпечення результативного управлінського супроводу процесів технологічного розвитку, особливо в системі взаємодії технологічних і управлінських інновацій [91]. Проблема результативної якості та інноваційного розвитку існуючої системи менеджменту доказує необхідність наукового та практичного позиціонування такого напрямку теорії менеджменту як управлінська теорія біфуркації. Дана теорія базується на розвитку системних поглядів, які досліджують критичні моменти в житті організації, коли стара модель управління перестає працювати, а подальший шлях розвитку стає непередбачуваним. Це точка перелому (біфуркації), коли стан системи втрачає стабільність і коли, навіть, незначний вплив може кардинально змінити майбутнє компанії. Малі зусилля можуть дати величезний результат як позитивного, так і негативного змісту. Важливо зазначити, що після позитивного проходження точки біфуркації повернутися до старого стану системи неможливо. Як в цьому випадку працює менеджмент, - спочатку накопичення хаосу, коли внутрішні чи зовнішні проблеми розхитують систему, а старі методи контролю більше не діють, перед менеджментом стоїть завдання вибору шляху і керівництво має обрати новий вектор розвитку (інновації, реструктуризація або ліквідація). В результаті таких процесів і дій менеджменту система виходить на вищий рівень складності або руйнується. Тому ми можемо зауважити, що актуальність цих досліджень весь час зростає в силу їх важливості для діяльності професійного менеджменту, оскільки створює умови для передбачення наближення криз, гнучкості і адаптації в умовах повної невизначеності

діяльності організації. В той же час, для менеджменту відкривається вікно можливостей, адже в точці біфуркації легше впроваджувати радикальні зміни. Що є важливим, - в точці біфуркації роль лідера і в цілому менеджменту стає вирішальною, оскільки рішення, яке буде прийнято, визначить в який атрактор (сценарій) потрапить організація. Важливо знати, що інтегральність тут виступає як «дивний атрактор» - вона не дає системі чітких жорстких рамок, але утримує її навколо спільного смислового центру. Тут доречно згадати, що для українського менеджменту війна стала *тотальною точкою біфуркації*. Старі методи планування вже не працюють, а інтегральність (єднання волонтерського, державного та бізнес-підходів) стала новою стратегією виживання. Таким чином, потрібно зауважити, що стан біфуркації в сучасному світі стає не епізодом, а перманентним станом, що і вимагає переходу до інтегральності як до постійної та пріоритетної категорії професійної системи менеджменту.

Історичними науковими джерелами формування і розвитку сучасної професійної системи менеджменту є економіка, психологія і соціологія. Уже в цьому історичному факті з'являється ідея «дифузії смислів» в управлінському середовищі, коли дифузія розглядається не як просте копіювання методів, а як «проникаюче взаємозбагачення». В результаті історичного розвитку менеджменту проходить становлення специфічної науково-дослідної, аналітичної і практичної баз професійних знань на основі проникаючого взаємозбагачення, в першу чергу, економіки, психології і соціології. Хоча сьогодні ці питання в Україні залишаються дискусійними, оскільки досить сильні позиції в академічному середовищі пов'язані з розумінням менеджменту як галузевого управління. Теза, яку ми особливо визначаємо, що менеджмент на пріоритетній основі проявляється через функції і він індиферентний до галузевого поділу економіки, все більше стає актуальною завдяки положенням сучасної концепції «дифузії

смислів» [62, с. 28-31; 76]. Термін «проникаюче взаємозбагачення» фіксує зрозумілу позицію щодо впливу на менеджмент не тільки його історичних наукових джерел, а і інших наук і практик, пов'язаних з обчислювальною математикою (операційні системи штучного інтелекту), фізикою (квантові принципи в менеджменті), біологією (природа живих організмів), інженерією (інновації в промисловому виробництві), інформаційними технологіями (засоби обробки і використання інформації), правом (комплаєнс-менеджмент) тощо. В той же час, потрібно особливо зауважити, професійний менеджмент перестає бути закритою кастою економічних наук, він стає відкритим інтерфейсом, куди дифундують сенси інших наук. Що маємо в результаті, наприклад, – розмивання меж між «управління персоналом», «маркетингом» та «ІТ-архітектурою» – вони стають єдиною інтегральною дією. Але тут потрібно розуміти, інтегральність професійної системи менеджменту – це робота управлінської команди, де ролі чітко розподілені з врахуванням професійної та інтелектуальної спеціалізації кожного члена команди і запрошених на певні проєкти групи науковців, експертів і практиків. Думати, що в результаті інтегральності народжується універсальний менеджер-фахівець, який все вміє і все знає було б великою помилкою. Така професійна всеїдність, на нашу думку, має характеризувати машини з операційною системою штучного інтелекту високих (топових) хвиль розвитку, які візьмуть на себе технологічну частину управлінської діяльності.

В той же час, проблемою виступають можливі процеси «гібридизації», що досить активно пропагуються в сучасному вимірі щодо розвитку професійного менеджменту. Тут визначається, що сучасний менеджер – це «гібрид» економіста, психолога, соціолога, дата-аналітика і, власне, це і є проявом дифузії смислів у його професійній діяльності. На нашу думку, така думка є передчасною і, навіть, помилковою. Можливо, що

це станеться, коли людина не буде конкурувати з штучним інтелектом, а об'єднається і стане кіборгом [58, с. 103-104; 23]. Така перспектива не є позитивною характеристикою розвитку людської цивілізації, з якою і працює менеджмент у порівнянні з управлінням живою і неживою природою. Найбільша загроза не в дифузії і об'єднанні різних спеціальностей в одну універсальну – це є неможливим фактом людської природи, якщо ми говоримо про значення професійної якості індивіда. Основна ж проблема, яка потребує вирішення - це розробка механізмів взаємодії людини з штучним інтелектом, де буде чіткий розподіл функціональних напрямків діяльності, виходячи з особливостей природи людини і технологічних можливостей штучного інтелекту. Розробка і впровадження таких механізмів взаємодії є пріоритетним завданням для науки менеджменту.

Дослідження проблеми інтегральності як метакатегорії професійної системи менеджменту у своєму основному форматі пов'язано з розглядом базових елементів системи менеджменту і їх інтегральною трансформацією і процесами системної взаємодії (табл. 1.1.5).

*Табл. 1.1.5*

#### **Трансформація системи менеджменту**

| <b>Елемент системи</b> | <b>Класичний менеджмент</b>                         | <b>Інтегральний менеджмент</b>                       | <b>Процес трансформації</b>                                  |
|------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Функції                | Планування, організація, мотивація, контроль        | Візіонерство, самоорганізація, коучинг, фасилітація. | Від директивного управління до створення середовища розвитку |
| Методи                 | Адміністративні, економічні, соціально-психологічні | Когнітивні, мережеві, ціннісно-орієнтовані           | Від примусу та стимулів до внутрішньої залученості й сенсів  |
| Структура              | Вертикальна ієрархія,                               | Голакратія, бірюзові мережі, екосистеми.             | Від «піраміди» до адаптивного «живого організму»             |

|                  |                                                    |                                                         |                                                                    |
|------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                  | жорстка спеціалізація                              |                                                         |                                                                    |
| Сполучні процеси | Комунікації (згори вниз), прийняття рішень (центр) | Прозорі дані, консенсус/консент, зворотний зв'язок 360° | Від інформаційної ізоляції до повної прозорості та децентралізації |

*Джерело: авторська розробка*

Тут важливо звернути увагу на перехідні процеси трансформації. Так, наприклад, в діяльності управлінської команди характерно буде говорити про перехід від «трансляції команд» до «генерації спільних значень», а вплив цифрових мереж призводить до того, що комунікації стають горизонтальними і усюдисущими. Якщо раніше управлінські рішення базувалися на ретроспективному аналізі (інтегрованість даних), то в умовах зростаючої інтегральності будуть використовуватися предиктивні моделі та інтуїтивне відчуття вектору розвитку (інтегральність бачення). Важливо тут зазначити, що дифузія експертних знань призводить до децентралізації управлінських рішень, що означає, що рішення приймається там, де виникає проблема (кризова точка), а не там, де знаходиться «голова» ієрархії. Особливим фактом виступає формування інтегрального лідерства у якого має бути потенціал до поєднання суперечливих смислів (наприклад, стабільність та інновації) через дифузію різних управлінських стилів.

Необхідно підкреслити, що розвиток інтегральності базових елементів системи менеджменту значним чином підсилюється процесами інтегральності саме сполучних процесів менеджменту, а саме, - механізмом прийняття управлінських рішень, комунікаціями і персонал-технологіями. Сполучні процеси – це не просто «дроти» системності менеджменту, а «поживний ґрунт», з якого росте справжній професіоналізм та інтегральність управлінської активності. Важливо зауважити, що в сучасних розвинутих системах сполучні процеси оцифровані, що створює «цифровий двійник» інтегральності, дозволяючи бачити систему в реальному часі. На нашу думку, саме через сполучні процеси професійної

системи менеджменту реалізується головна ознака інтегральності – досягнення *ефекту синергії*. Існує досить велика кількість доказів, що завдяки правильній комунікації, результативності управлінських рішень і системності персонал-технологій організація видає кінцевий результат, який вищий за суму зусиль окремих менеджерів і окремих підрозділів організації [7; 8; 75; 121].

Таким чином, у професійній системі менеджменту *категорія інтегральності є метакатегорією*, яка об'єднує управлінський капітал, професіоналізм, компетентність, лідерство, організаційну культуру ефективність та результативність у єдину систему. Саме через інтегральність формується *інтегральна якість управлінського капіталу*, що може розглядатися як ключовий критерій професіоналізації сучасного менеджменту. Тому у сучасній теорії менеджменту інтегральність доцільно розглядати як метакатегорію, що відображає найвищий рівень системної організації управлінської діяльності, коли окремі елементи, процеси, компетенції, ресурси та цінності утворюють нову якість завдяки їх взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємодоповнюваності. На відміну від звичайних управлінських категорій, інтегральність характеризує не окремий елемент системи, а ступінь цілісності самої системи менеджменту. Наша думка, що в контексті дослідження інтегральної якості управлінського капіталу доцільно розглядати інтегральність не просто як центральну метакатегорію, що поєднує інші категорії менеджменту і управлінського капіталу в єдину теоретичну систему, а як системоутворюючий принцип сучасного розвитку професійної системи менеджменту (рис. 1.1.1). Адже, сьогодні інтегральність у менеджменті - це фундаментальна системна властивість професійної управлінської діяльності, що відображає рівень органічного поєднання знань,

компетенцій, цінностей, функцій, ресурсів і результатів в єдину цілісну систему управління, здатну створювати синергетичний ефект.



**Рис. 1.1.1. Еволюція впливу інтегральності на розвиток менеджменту**

*Джерело: розробка автора*

Інтегральність у сучасних умовах розвитку менеджменту набуває статусу системоутворюючого принципу, оскільки саме вона забезпечує цілісність, узгодженість та результативність функціонування професійної системи управління. Необхідність переходу від фрагментарних до інтегрованих підходів зумовлена зростанням складності соціально-економічних процесів, прискоренням технологічних змін, цифровою трансформацією організацій та формуванням економіки знань. У цих умовах ефективність менеджменту вже не може забезпечуватися лише окремими функціями, компетенціями чи технологіями управління. Вирішального значення набуває здатність об'єднувати різномірні елементи управлінської системи в єдину логічно пов'язану структуру.

Доказовість інтегральності як системоутворюючого принципу підтверджується насамперед еволюцією управлінської науки. Якщо класичний менеджмент концентрувався на оптимізації окремих функцій управління, то сучасні концепції стратегічного, інноваційного, мережевого, проєктного та цифрового менеджменту орієнтовані на інтеграцію знань, ресурсів, технологій, людського капіталу та управлінських процесів. Саме інтеграція дозволяє перетворити сукупність окремих управлінських



елементів на цілісну професійну систему, здатну генерувати додатковий синергетичний ефект.

Другим доказом системоутворюючого характеру інтегральності є зміна вимог до сучасного менеджера. Професійна діяльність керівника дедалі більше пов'язана не з виконанням окремих функцій, а з координацією складних взаємодій між людьми, організаційними структурами, інформаційними системами, інноваціями та зовнішнім середовищем. Відповідно, професійна компетентність менеджера формується як інтегральна характеристика, що поєднує знання, досвід, лідерські якості, аналітичне мислення, креативність, цифрові навички та здатність до управління змінами.

Третім аргументом виступає системна логіка розвитку управлінського капіталу. Конкурентоспроможність організації визначається не окремими компетенціями працівників, а рівнем інтегральної якості управлінського капіталу, яка виникає внаслідок поєднання професійної підготовки, практичного досвіду, інноваційної активності, організаційної культури та управлінської взаємодії. Таким чином, інтегральність виступає механізмом трансформації індивідуальних управлінських ресурсів у колективний стратегічний потенціал організації.

Особливого значення інтегральність набуває в умовах технологічної сингулярності, коли швидкість технологічних змін перевищує можливості традиційних управлінських підходів. У таких умовах інтегральність забезпечує адаптивність системи менеджменту через поєднання людського інтелекту, цифрових технологій, штучного інтелекту, організаційного знання та стратегічного бачення. Саме тому інтегральність слід розглядати не лише як окремий принцип управління, а як фундаментальну основу формування сучасної професійної системи менеджменту, що визначає її

здатність до розвитку, самооновлення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Визначаючи етапи еволюції інтегральності менеджменту важливо розглянути структурні компоненти такої характеристики менеджменту. Актуальність цього напрямку зумовлена необхідністю наукового осмислення внутрішньої архітектури сучасної управлінської діяльності в умовах зростаючої складності організаційних систем та прискорення технологічних змін. Незважаючи на поширення інтеграційних підходів у менеджменті, питання визначення та систематизації структурних компонентів інтегральності залишається недостатньо розробленим. Відсутність чіткого уявлення про складові інтегральності ускладнює формування цілісної моделі професійного менеджменту, здатної забезпечувати ефективне поєднання знань, компетентностей, цінностей, управлінських технологій, людського та інтелектуального капіталу. Дослідження структурних компонентів інтегральності менеджменту дозволяє виявити механізми формування інтегральної якості управлінського капіталу, розкрити закономірності виникнення синергетичних ефектів у процесі управління та створити теоретичне підґрунтя для розроблення нових моделей інтегрального менеджменту. Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах технологічної сингулярності, коли конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежить від здатності менеджменту інтегрувати людський, цифровий та інтелектуальний потенціал у єдину систему стратегічного розвитку. Важливо також зазначити, що структурні компоненти інтегральності менеджменту, із визначенням їх рівня і змісту, характеризують еволюцію процесу інтегральності не тільки менеджменту, а і управлінського капіталу як, власне, результату цієї еволюції (табл. 1.1.6).

Таблиця 1.1.6

**Структурні компоненти інтегральності менеджменту**

| <b>Рівень</b>   | <b>Компонент</b>                 | <b>Зміст</b>                                                               |
|-----------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Методологічний  | Світоглядна інтеграція           | Поєднання різних управлінських концепцій, підходів і моделей               |
| Ціннісний       | Аксіологічна інтеграція          | Узгодженість професійних, етичних та організаційних цінностей              |
| Компетентнісний | Інтеграція компетенцій           | Синтез професійних, соціальних, комунікативних та стратегічних компетенцій |
| Функціональний  | Інтеграція функцій менеджменту   | Взаємозв'язок планування, організації, мотивації та контролю               |
| Організаційний  | Інтеграція ресурсів і процесів   | Узгодження структур, технологій та управлінських процедур                  |
| Особистісний    | Інтеграція управлінських якостей | Поєднання знань, досвіду, лідерства та управлінської культури              |
| Результативний  | Інтеграція результатів           | Досягнення комплексної ефективності діяльності                             |
| Інтегральний    | Інтегральність результатів       | Створення умов цілісності та досягнення синергетичного ефекту              |

*Джерело: розробка автора*

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інтегральність виступає системоутворюючим принципом сучасного менеджменту, який забезпечує цілісність, узгодженість та синергію управлінської діяльності в умовах зростаючої складності соціально-економічних систем. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на функціональну диференціацію, принцип інтегральності передбачає поєднання знань, компетентностей, управлінських функцій, організаційних ресурсів і людського капіталу в єдину систему створення управлінської цінності. Встановлено, що інтегральність є не лише характеристикою окремих елементів

менеджменту, а й механізмом формування нової якості управлінського капіталу, здатного забезпечувати адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність організацій в умовах технологічної сингулярності. Саме тому інтегральність доцільно розглядати як фундаментальний методологічний принцип розвитку професійної системи менеджменту та концептуальну основу формування інтегрального менеджменту нового покоління.

Також важливо зазначити, що за результатами нашого дослідження необхідно висловити авторські побажання, які будуть важливі, на нашу думку, для розуміння сучасних реалій розвитку професійного менеджменту і стратегії системного впровадження нових ідей щодо інтегральності цього процесу.

1. *Переосмислення категоріального базису професійної системи менеджменту.* Доведено, що в умовах стратегічної невизначеності класичні категорії «інтеграція» та «інтегрованість» є недостатніми для опису життєздатності професійних систем. Обґрунтовано статус *інтегральності* як вищої методологічної категорії, що відображає не механічну зв'язність елементів, а внутрішню смислову та функціональну єдність менеджменту.

2. *Динаміка базових елементів системи менеджменту через призму біфуркації.* Встановлено, що розвиток професійної системи менеджменту відбувається нелінійно. *Точки біфуркації* визначено як критичні моменти, де стара інтегрованість (бюрократична жорсткість) руйнується, створюючи простір для переходу до інтегральності. Саме інтегральність дозволяє системі зберігати стійкість, адаптуючи свій «генетичний код» до нових викликів.

3. *Ефект смислової дифузії.* Виявлено, що рушійною силою сучасної трансформації менеджменту є *дифузія смислів* — процес

взаємопроникнення ідей із кібернетики, біології, соціології та ІТ-сектору. Це призводить до гібридизації управлінських методів, де цифрова трансформація виступає каталізатором, що перетворює професійний менеджмент на відкриту інтегральну екосистему.

4. *Нова роль сполучних процесів.* Доведено, що в інтегральних системах комунікації та прийняття рішень трансформуються із технічних інструментів у *субстрат професійності*. Вони забезпечують «смисловий резонанс» усередині системи, дозволяючи менеджменту функціонувати як єдиний організм, де лідерство стає модерацією значень, а не контролем дій.

5. *Перспективи подальших досліджень.* Необхідна розробка конкретних метрик оцінки інтегральності професійних систем менеджменту в умовах повоєнного відновлення та глобальної цифрової конвергенції. Менеджмент повинен забезпечити ефективність і результативність процесу побудови в Україні інноваційного суспільства, базуючись у своєму розвитку на процеси інтегральності та високого рівня професіоналізму.

Розвиток процесів інтегральності в системі менеджменту формують таке поняття як управлінський капітал. Розглянемо далі взаємодію процесів інтегральності з процесами формування та розвитку управлінського капіталу.

## **1.2. Базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу**

Сьогодні ми спостерігаємо певний парадокс, що кількість дипломів за спеціальністю «менеджмент» різного рівня зростає, а якість реального управління часто деградує. Хоча така ситуація не є зовсім новою, про стан розвитку менеджменту в цілому і кадрів менеджменту, зокрема, ведеться уже тривала за часом дискусія, яка, на жаль, не може вийти в площину практичних дій. Відомі дослідники і експерти виступають за значну

трансформацію змісту навчальних програм підготовки кадрів менеджменту і, навіть, вказують на необхідність зміни вектору цієї підготовки в цілому. Так, Г. Мінцберг прямо критикує сучасну підготовку менеджерів за відрив від практики [58, с. 16-17; 92, с. 93-105], а Ф. Малік нагадує, що менеджмент - чи не єдина професія, яка досі не має серйозної системної підготовки до роботи з багатомірним простором розвитку сучасного суспільства [168]. Е. Кузнецов визначає необхідність розвитку процесів професіоналізації менеджменту і змін не тільки у змісті цієї підготовки, а і в зміні базового вектору фундаментального і структурно-функціонального навчання сучасних кадрів менеджменту [62; 64; 67, с. 20, 22]. Дефіцит якісного і результативного управлінського ресурсу стає системним кризовим явищем, що є недопустимим для інноваційної економіки ХХІ століття. Розвиток управлінської (менеджерської) науки має стати тим підґрунтям, що змінить модерністське відношення до науки, аналітики і практики менеджменту і запропонує нові підходи до розробки і практичного впровадження людиноцентричної концепції менеджменту. Сьогодні менеджмент – це не процеси технічного адміністрування, а можливості створення смислів і системної стійкості різноманітних організаційних побудов. Тому дослідження процесів формування управлінського капіталу, інтегральна якість якого є результатом розвитку професійної системи менеджменту, все більше стає пріоритетною проблемою сьогодення.

Основною гіпотезою нашого дослідження пропонується наступне, а саме, що управлінський капітал - це не статичний склад знань, а динамічний показник системної адекватності. Ми пропонуємо розглядати його формування не лінійно, а через тріаду континуумів: від управлінського (бюрократичного) через менеджерський (професійний) до людиноцентричного (інноваційного). Ми розуміємо, що перехід між цими станами не є автоматичним. Розкриваючи сутність цього процесу, ми

визначаємо точки *управлінської біфуркації*, концепцію яких розвиває проф. Е. Кузнецов [5, с. 22-24]. У цих точках система або розпадається під тиском трансакційних витрат і «соціального тертя» (за Р. Коузом), або здійснює синергетичний стрибок до команди нового зразка. Важливо зазначити, що своєрідним «паливом» для цього стрибка виступає *інтегральна якість*, яка виникає на перетині двох векторів: *ефективності* (потенціалу знань) і *результативності* (вчасного досягнення цілей). Критичним параметром тут постає *змістовна адаптивність*. Практичне значення нашого підходу, наприклад, для приватної школи менеджменту або сучасного інноваційного університету означає, що має бути перехід від оцінки «що вивчив студент» до оцінки «наскільки створена ним система здатна до самоорганізації та виживання в кризі». Інтегральна якість управлінського капіталу - це міра нашої здатності перетворювати індивідуальний інтелект у колективну системну життєздатність. Без адаптивного професійного змісту управлінський капітал (як і будь-який капітал) перетворюється на трансакційні витрати без фіксації необхідного стратегічного прогресу і стимулів системного інноваційного розвитку.

Отже, Інтегральна якість управлінського капіталу - це синергетична сукупність професійних, стратегічних, інноваційних, лідерських, комунікативних, аналітичних та ціннісно-світоглядних характеристик управлінців, що забезпечує здатність системи менеджменту до ефективного досягнення довгострокових цілей розвитку організації в умовах складних соціально-економічних трансформацій.

Визначати важливість дослідження проблем інтегральної якості управлінського капіталу характерно для більшості науковців, які акцентують увагу на необхідності професійної підготовки кадрів менеджменту і забезпечення результативності їх практичних дій. Досить велике коло дослідників менеджменту приділяють увагу удосконаленню

існуючої управлінської діяльності та визначення трансформаційних змін, які адаптують менеджмент до нових цілей розвитку інноваційної економіки. Такий еволюційний прогрес розвитку професійної системи менеджменту можна назвати технократичним і частково професійним. Однак, вже сьогодні потрібен не тільки новий зміст підготовки кадрів менеджменту, а і зміна вектору цієї діяльності в сторону людиноцентричності і нової суб'єктності професійного менеджменту. Серед відомих дослідників, які прямо і по дотичній формували систему нових поглядів на розвиток менеджменту потрібно назвати П. Друкера, Е. Демінга, Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела, Р. Хурана, К. Шваба, С. Кауфмана.

Визначимо деякі базові концепти вказаних дослідників менеджменту. Так, слід пояснити феномен «освітньої ілюзії» Г. Мінцберга, де він доводив, що менеджмент — це не наука (аналіз), а мистецтво (візія) та ремесло (досвід). Кількісні показники часто вимірюють лише «аналітичну» складову, ігноруючи інтуїцію та етику. Тут важливо говорити про управлінський досвід, який показує спроможність кандидата до управлінської діяльності, а в інших випадках, коли такого досвіду немає, то професійна менеджерська підготовка втрачає будь-який сенс [58, с. 16-17; 92, с. 95-98]. Так, Р. Хурана говорить про пастку «чистого бізнесу», коли акцент на акціонерній вартості та короткострокових цифрах у навчанні призвів до втрати професійної етики. Якість управлінського капіталу - це не лише «скільки заробили», а й «яку інституційну цінність створили». Р. Хурана взагалі вважає, що американський експеримент щодо професіоналізації менеджменту на основі економічної і бізнесової підготовки є невдалою спробою, яку сьогодні потрібно обов'язково виправити [167]. Зрозуміла також позиція Ф. Маліка і його думка, - якщо менеджмент - це професія з управління складними системами, то її якість



не можна оцінити лише зовнішніми атрибутами (дипломами). Потрібні функціональні показники життєздатності системи, які можуть стати практикою діяльності кадрів менеджменту при потужній системі їх професійної підготовки [168]. Важливою є думка Г. Хемела щодо розвитку управлінських інновацій, що саме вони мають отримати однаковий статус з технологічними інноваціями, але його потрібно доказати рівнем розвитку, в першу чергу, науки, аналітики і практики менеджменту [91; 163]. Проблеми мотивації в системі менеджменту після А. Маслоу продовжив досліджувати С. Кауфман, який висловив думку, що в період сучасних інноваційних змін концепція піраміди Маслоу спрощує мотиваційну позицію в діяльності кадрів менеджменту. Потрібна нова ієрархія потреб, яка буде відповідати не принципам лінійності розвитку, а багатомірності мотиваційних цінностей [47, с. 16-17, 25-26].

Серед українських дослідників, які в своїх наукових працях формують новий погляд на розвиток професійної системи менеджменту та інтегральної якості управлінського капіталу потрібно назвати Е. Кузнєцова і його наукову школу «Інноваційна трансформація менеджменту» [5; 11-18]. Здобутки цієї наукової школи пов'язані з дослідженням проблем методології професіоналізації управлінської діяльності в Україні [54 -76; 99-111; 134-136]; з виходом серії публікацій, присвячених розгляду проблем управлінського капіталу і процесів формування його інтегральної якості [5, с. 11-44; 58; 71]; публікацією на протязі 1998-2025 рр. дев'яти колективних монографій, які присвячені актуалізації проблем формування і розвитку професійної системи менеджменту [4; 5, с. 9].

В той же час, з'явилася ціла плеяда сучасних дослідників, які поставили нові завдання для розвитку менеджменту в контексті Декларації «Нова нормальність» [5, с. 14-16; 58, с. 97-104]. Так, тут потрібно назвати Ю. Апелло [7], Н. Бострома [12], М. Тегмарка [131], С. Гупта [33], Т.

Блуммарта і С. ван ден Брука [64, с. 85-88]. Дж. Моргана [94]. Дана група дослідників активно продовжує наукові традиції дослідження професійної системи менеджменту і формує нові погляди на розвиток управлінської діяльності в XXI столітті, які в більшості пов'язані з розвитком штучного інтелекту (ШІ) і приходом доби технологічної сингулярності.

Первинні проблеми інтегральної якості управлінського капіталу починаються за відсутністю системного бачення «змістовної адаптації» менеджерського контенту при формуванні технологічних модулів підготовки кадрів менеджменту. Це означає, що змістом професійної підготовки менеджерів, як правило, виступають предмети економічного, бізнесового і, частково, управлінського напрямку. На думку Г. Мінцберга, змішуючи все це в певний «професійний котел», ми хочемо отримати якісного менеджера, а це є утопія [92, с. 94, 97-98, 105; 93]. Також досить розповсюджена ситуація, коли окремий предмет з управлінською назвою не несе, власне, менеджерського змісту. Важливим фактом такого стану розвитку існуючої системи підготовки кадрів менеджменту є те, що критикують цю систему саме ті фахівці, які пройшли саме в ній свій період професійного становлення і отримання професійного визнання. А це ще більше актуалізує проблему «змістовної адаптації» і визначення нового інтегрального підходу до вирішення цієї важливої проблеми. Серед таких науковців і відомих експертів професійного менеджменту, в першу чергу, потрібно назвати Г. Мінцберга, Е. Демінга, Ф. Маліка, Г. Хемела. На нашу думку, тут важливо звернути увагу на наступні базові концепти, які можуть сприяти вирішенню цієї проблеми.

*Перше.* Дійсно, управлінський капітал не може бути тільки статичною сукупністю певних компетенцій, хоча, і це важливо, також потрібні базові знання стосовно розвитку сучасної системи менеджменту, але необхідно розуміти динамічну здатність цих знань та механізми їх адаптації для

результативного досягнення поставлених цілей. Тому, перша наша позиція щодо інтегральної якості управлінського капіталу має враховувати механізми адаптованої взаємодії ефективності (професійний потенціал менеджменту) і результативності (практичне досягнення цілей). Результат управлінських дій важливіший, ніж досягнута ефективність підготовки кадрів менеджменту, але сьогодні результативність не є можливою без попередньої професійної підготовки кадрів менеджменту на системно визначеній і змістовно-управлінській основі.

*Друге.* Процес «змістовної адаптації» ефективності і результативності в діяльності кадрів менеджменту не може мати інноваційного наповнення без активного розвитку науки менеджменту. Саме наука має поставляти нові технології як для підготовки кадрів менеджменту, так і для їх практичної діяльності. Потрібні нові механізми взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту з позицій формування інтегральної якості управлінського капіталу. В цій взаємодії наука менеджменту має виконувати провідну роль, умови для розвитку якої мають бути створені в системі академічної університетської спільноти і системі інноваційного підприємництва.

*Третє.* Управлінський капітал, який є проявом активного розвитку процесів професіоналізації менеджменту, не може отримати ефекти інтегральної якості без системного навчання кадрів менеджменту в контексті трьох базових рівнів: первинна менеджерська освіта (бакалаврат, магістратура), адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту і адаптивного навчання лідерського корпусу системи менеджменту, в першу чергу, вищого і середнього рівня лінійного управлінського персоналу [62, с. 109-112].

В цілому, проблема «змістовної адаптації» проходить через ряди смислової логіки таким чином, що ми хочемо відійти від порожнього або

хибного змісту, в якому просто ефективно вимірюється неефективність управлінської підготовки і практичних дій менеджерів. Такі обставини, зрозуміло, формують певні позиції серйозної наукової полеміки та зачіпають фундаментальну проблему не тільки менеджменту, а і всієї науки, - кризу змісту. В той же час, важливо зазначити, що управлінський капітал є релевантним лише тоді, коли він «прошитий» у систему управління, а не просто існує у головах окремих людей. Потрібні практичні дії, щодо зміни вектору підготовки кадрів менеджменту у XXI столітті, інакше традиційний технологічний менеджмент, характерний для епохи модерну, буде повністю замінений штучним інтелектом.

Важливим аспектом дослідження проблеми інтегральної якості управлінського капіталу є проблема дії сил «соціального тертя», яка розглядається в системі процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту як концепт «теорії управлінської біфуркації» [5, с. 22-24; 58, с. 64]. Дана проблема є ключовою для розуміння процесу формування системи інтегрального менеджменту і її головного концепту еволюції, - управлінського капіталу (рис. 1.2.1).

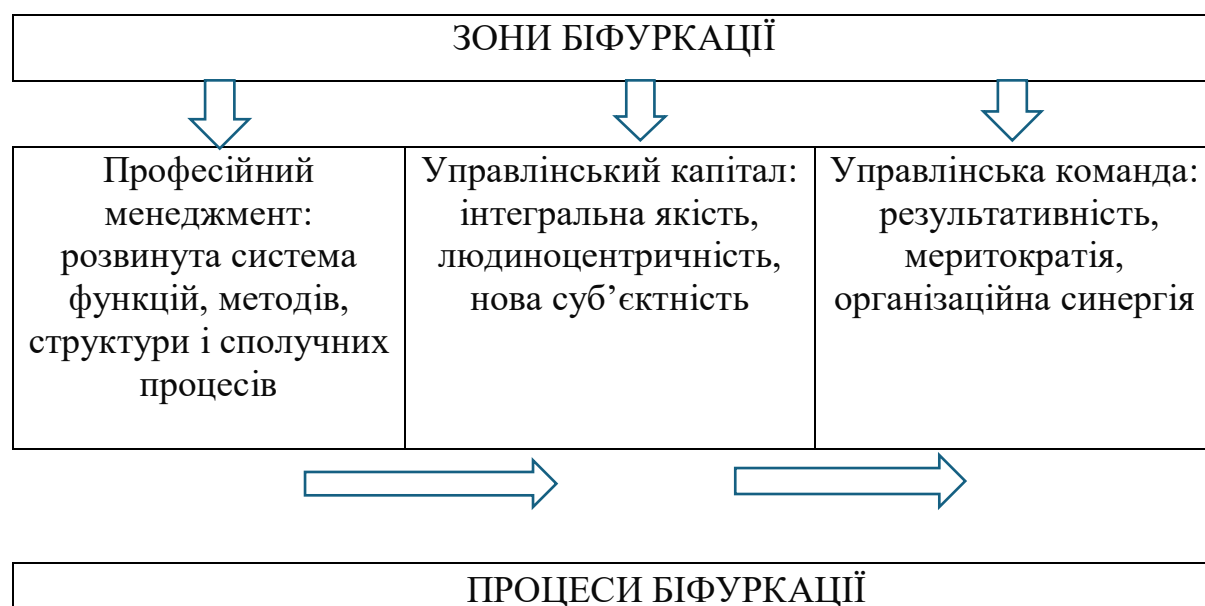


**Рис. 1.2.1. Смысловая логика эволюции управленческого капитала**  
(розробка автора)

Одним з дослідників теорії управлінської біфуркації є український фахівець Е. Кузнецов, який розглянув процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту в контексті конкретизації стадій цієї взаємодії: відокремлення, зближення, інтеграція, органічний синтез і інтегральність. Між визначеними стадіями формується процес біфуркації, позитивність якого визначає можливості переходу на більш розвинену стадію розвитку професійної системи менеджменту [62, с. 135]. Розглянемо більш конкретно особливості теорії управлінської біфуркації, які запропонував Е. Кузнецов, оскільки це прямо пов'язано з розвитком інтегрального менеджменту і формуванням інтегральної якості управлінського капіталу.

Згідно з його теорією, перехід до вищого рівня розвитку управління (від розрізнених менеджерів до цілісного капіталу та синергетичної команди) відбувається не лінійно, а через *точку біфуркації* — стан критичної нестабільності, де система стикається з надмірною внутрішньою складністю. Тут потрібно зазначити наступне.

1. Ризик розпаду: якщо управлінська система не здатна адаптуватися, вона втрачає цілісність під тиском трансакційних витрат і «соціального тертя». Це призводить до деградації управління.

2. Стрибок до синергії: успішне проходження біфуркації означає якісну трансформацію. Система здійснює перехід, де особисті компетенції менеджерів інтегруються в *управлінський капітал*, створюючи ефект синергії, за якого команда працює як єдина інтелектуальна мережа.

3. Управлінська команда: практична реалізація усієї системи можливостей управлінського капіталу з ефектом організаційної синергії другого рівня, коли синергія науково-аналітичного потенціалу управлінського капіталу реалізується і доповнюється синергією дій управлінської команди уже в практичній площині.

Відносно новою ідеєю в дослідженні інтегральної якості управлінського капіталу, на нашу думку, є концепт, який інтегрує розвиток управлінського капіталу в так звану «тріаду континуумів». Такий підхід може бути направлений на візуалізацію розвитку управлінського капіталу як послідовність «стрибків» (табл. 1.2.1). Така модель дозволяє пояснити, чому багато організацій «застряють» на етапі підготовки кадрів: вони просто не можуть пройти точку біфуркації через відсутність *змістовної адаптивності*.

Важливою є ситуація, коли *адаптивні механізми* - це не просто «підлаштування», а здатність менеджера *синхронізувати* всі три континууми одночасно (наприклад, використовувати ІІІ для процесів, але зберігати людиноцентричність у команді). ІІІ в цьому випадку виступає як інструмент, що звільняє менеджера від «управлінської рутини» для підготовки та переходу до системних проблем розвитку людини. Так, наприклад, ІІІ стає «копілотом», що підсилює інтелект менеджера, дозволяючи йому фокусуватися на стратегії, а не на операційній діяльності; а в системі людиноцентричного континууму ІІІ закриває перші два рівні і у менеджера нарешті з'являється ресурс на людину (емпатія, менторство, етика тощо). І тут важливо зазначити, що ІІІ не замінює людину, а «виштовхує» менеджера у вищий людиноцентричний вимір.

Таблиця 1.2.1

### Тріада континуумів в контексті розвитку управлінського капіталу

| Назва континууму                                                                                                                                                                                                            | Характеристика процесу                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Точка А. Управлінський континуум (ресурсний підхід)</b></p> <p><b>Біфуркація 1:</b> перехід до формування професійної системи менеджменту (подолання опору старої техніко-економічної системи); <i>стрибок до</i></p> | <p>Нагромадження «соціального тертя» в жорстких структурах; перехід до професійного менеджерського капіталу; актуалізація розвитку історичних передумов менеджменту; первинні форми капіталізації інтелектуальних людських ресурсів</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>професіоналізації управлінської діяльності</i>                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Точка Б. Менеджерський континуум (компетентнісний підхід)</b></p> <p><b>Біфуркація 2:</b> перехід до адаптивної структури і управлінської ієрархії (подолання опору бюрократичної управлінської ієрархії); <i>стрибок до створення управлінської команди нового (інтегрального) зразка</i></p> | <p>Менеджмент як адміністрування процесів; розвиток адаптивних механізми - це регламенти, стандарти та жорсткі структури; фокус на особистості керівника, його лідерських якостях та здатності приймати рішення; механізми професіоналізації менеджменту; акцент на трьохрівневі системи підготовки кадрів менеджменту; активізація процесу капіталізації управлінського ресурсу</p> |
| <p><b>Точка В Людиноцентричний континуум (екосистемний підхід)</b></p> <p><b>Біфуркація 3:</b> стрибок в технологічну сингулярність і збереження пріоритету людиноцентричного контексту розвитку (оптимістичний прогноз)</p>                                                                         | <p>Менеджмент як створення середовища для розвитку потенціалу кожної людини. Професіоналізація тут - це емпатія, коучинг, інклюзивність та етичне лідерство; формування вищої форми управлінського капіталу, орієнтованого на дифузії смислів, нову суб'єктність менеджменту та самоорганізацію.</p>                                                                                 |

*Джерело: розробка автора*

Процес впровадження концептів інтегральної якості управлінського капіталу починається на програмах бакалавра і магістра за спеціальністю D3 Менеджмент. Особливо це має проявлятися, коли, наприклад, на магістерській програмі викладаються такі дисципліни як «Управлінський капітал», «Професіоналізація управлінської діяльності», «Інтегральний менеджмент». Зміст даних дисциплін прямо направлений на здобуття здобувачами цих програм сучасних наукових знань, аналітичних і практичних навичок щодо формування і розвитку інтегральної якості управлінського капіталу. Ми пропонуємо наше бачення впровадження моделі інтегральної якості управлінського капіталу на прикладі двох дисциплін магістерської програми, - «Управлінського капіталу» та «Інтегрального менеджменту» (табл. 1.2.2). Повний зміст даних програм наводиться у Додатку 3, 4.

Табл. 1.2.2

**Впровадження моделі інтегральної якості управлінського капіталу**  
(на прикладі освітнього процесу магістерської програми спеціальності D3 Менеджмент)

| Визначення напрямку                                                                    | Системні дії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ревізія змісту: від «кейс-стаді» до «біфуркаційного моделювання»                    | <p>- <b>Проблема:</b> класичні кейси вчать вирішувати вчорашні проблеми за допомогою статичних інструментів;</p> <p>- <b>Рішення:</b> Впровадження симуляцій, що базуються на <i>теорії управлінської біфуркації</i>, де студенти мають приймати рішення в умовах «інформаційного шуму» та раптової зміни правил гри;</p> <p>- <b>Мета:</b> розвиток <i>змістовної адаптивності</i> (здатність відмовитися від старого знання на користь релевантного результату)</p> |
| 2. Оцінка - коефіцієнту впровадження (вимірювання ефективності через результативність) | <p>- <b>Проблема:</b> високі бали за тести не гарантують якість управління;</p> <p>- <b>Рішення:</b> оцінювати не обсяг запам'ятовування, а реальний вплив навчання на робочі процеси;</p> <p>• - <b>Інструмент:</b> моніторинг того, як швидко ідеї з аудиторії трансформуються в управлінські рішення в реальних проектах слухачів. Це і є вимірювання <i>ефективності через результативність</i></p>                                                               |
| 3. Формування «екосистемного нетворкінгу»                                              | <p>- <b>Проблема:</b> високі транзакційні витрати через брак довіри та спільних смислів;</p> <p>- <b>Рішення:</b> університет має стати платформою для формування <i>ціннісного резонансу</i>;</p> <p>- <b>Мета:</b> зниження «соціального тертя» між випускниками та партнерами університету; створення спільноти, де <i>довіра</i> виступає інструментом економії управлінського ресурсу</p>                                                                        |
| 4. Впровадження «людиноцентричного аудиту»                                             | <p>- <b>Проблема:</b> технократичний підхід ігнорує людський капітал як джерело синергії;</p> <p>- <b>Рішення:</b> включення в програму блоків з <i>антропології управління та етичного лідерства</i>;</p> <p>- <b>Мета:</b> перехід від «управлінського континууму» до «людиноцентричного», де менеджер оцінюється за здатністю</p>                                                                                                                                  |



|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | створювати умови для самоорганізації команди                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5. Динамічне тестування «системної адекватності» | <p>- <b>Проблема:</b> диплом має термін придатності, оскільки знання застарівають;</p> <p>- <b>Рішення:</b> створення системи Life-long Learning (LLL), де випускники проходять періодичні «чекапи» (перевірку) своєї інтегральної якості;</p> <p>- <b>Мета:</b> аналіз того, наскільки методи управління випускника відповідають рівню складності його поточної компанії</p> |

*Джерело: розробка автора*

В умова впровадження даної моделі, здобувачам магістерської програми пропонується пройти «чекапи» (перевірку) з дисциплін бакалаврського рівня підготовки, які є базовими (фундаментальними) для вивчення професійної системи менеджменту. Це такі навчальні дисципліни як «Вступ до менеджменту», «Система менеджменту», «Інноваційна трансформація менеджменту» і вибірковий спецкурс «Управлінський континуум». Як правило, така перевірка проходить досить складно, оскільки у більшості здобувачів магістерської програми немає системних знань щодо необхідності інтегральної підготовки протягом усього циклу первинної менеджерської освіти. Важливо, коли фундаментальні знання системно формують аналітичну підготовку та інструменти практичних навичок майбутніх менеджерів. На жаль, це є великим недоліком існуючих формально-аналітичних програм підготовки кадрів менеджменту в Україні.

Ключова смислова динаміка розвитку професійної системи менеджменту безпосередньо пов'язана з підготовкою та практичним використанням людського капіталу. Попри цифровізацію економіки і розвиток ІІІ, роль людського фактору залишається вирішальною, проте вона потребує структурних і змістовних трансформацій в інтегральній підготовці саме кадрів менеджменту. Зазначимо основні позиції щодо

важливості розвитку процесів формування і розвитку інтегральної якості управлінського капіталу.

1. Важливо враховувати інноваційний контекст цифрової економіки як ресурс для суспільного розвитку. Крім того, в сучасних процесах капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів саме управлінський капітал займає провідну позицію. Такий вплив на сучасний розвиток інноваційної економіки зі сторони управлінського капіталу визначає необхідність його високого інтелектуального і професійного рівня розвитку

2. Базові технології III стають фундаментальними складовими концепції «Суспільства 5.0». Їх застосування дозволяє вийти за межі промислового сектору, трансформуючи соціальну сферу та формуючи знання про майбутнє. Оскільки «Індустрія 4.0» є невід'ємною частиною «Суспільства 5.0», ці поняття розглядаються у нерозривному зв'язку, де в межах нової інноваційної парадигми менеджменту ключову роль відіграють технології епохи технологічної сингулярності. Стрімкість цих змін докорінно трансформує традиційний спосіб життя, що зумовлює необхідність системних дій у контексті сучасної динаміки інноваційного розвитку. Якісна інтегральна діяльність професійного менеджменту дозволяє не лише адаптуватися до майбутнього, а й активно визначати в ньому своє місце.

3. Первинна менеджерська освіта і системна професійна підготовка кадрів менеджменту залишаються головними управлінськими факторами розвитку інноваційної економіки. А інтегральна якість управлінського капіталу, виступаючи головним проявом реального стану професійної системи менеджменту, стає пріоритетною ознакою і фактором креативного розвитку сучасного українського суспільства.

Таким чином, сучасний менеджмент трансформується з інструменту операційного управління в стратегічну силу, яка за допомогою технологічних систем ІІІ інтегрує інтелектуальний капітал у нову соціально-економічну реальність Суспільства 5.0. Важливість досягнення інтегральної якості у підготовці кадрів менеджменту та об'єктивні можливості їх практичного використання доводять стратегічну необхідність формування подальшого розвитку професійної системи менеджменту в ХХІ столітті. Розглянемо основні системні 10 принципів формування інтегральності управлінського капіталу як результату якісного адаптивного розвитку професійної системи менеджменту (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3

**Перехід від класичної моделі управління до нової парадигми менеджменту**

| <b>Принцип</b>                         | <b>Традиційний менеджмент (Old School)</b> | <b>Сучасна парадигма (New Era)</b>      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Дифузія смислів</b>                 | Накази зверху, сліпе виконання             | Спільне розуміння місії на всіх рівнях  |
| <b>Інтегральна якість</b>              | Контроль браку в кінці конвеєра            | Якість як культура та етос компанії.    |
| <b>Людиноцентричність</b>              | Людина - це «гвинтик» або ресурс           | Людина - головний капітал і мета        |
| <b>Нова суб'єктність</b>               | Жорсткий контроль, безініціативність       | Автономія, відповідальність, ініціатива |
| <b>Управлінська сингулярність</b>      | Повільне прийняття рішень людьми           | Швидкий синтез ІІІ та людської інтуїції |
| <b>Менеджмент-освіта</b>               | Отримав диплом - працюєш все життя         | Швидкий синтез ІІІ та людської інтуїції |
| <b>Адаптаційний континуум</b>          | Жорстка структура, страх змін              | Гнучкість, зміни як норма існування.    |
| <b>Інтегральне лідерство</b>           | Начальник-контролер (авторитаризм)         | Лідер-фасилітатор, коуч, наставник      |
| <b>Соціокультурний код</b>             | Універсальні шаблони для всіх країн        | Адаптація під місцевий менталітет і код |
| <b>Управлінський конституціоналізм</b> | «Я так сказав» (ручне управління)          | Влада правил та етичних стандартів      |

*Джерело: розробка автора*

Розглянуті 10 принципів інтегральності управлінського капіталу чітко показують, що традиційний менеджмент прагне до контролю та стабільності, тоді як сучасний - до сенсу та адаптивності. Для визначення практичних дій менеджменту з метою системної реалізації 10 принципів інтегральності управлінського капіталу, ми пропонуємо перелік інтегральних компетенцій для професійного менеджменту організації (табл. 1.2.4)

Таблиця 1.2.4

### Інтегральні компетентності менеджменту

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Дифузія смислів</b><br/> <b>Об'єкт:</b> Корпоративні цінності та візії<br/> <b>Механізм:</b> Горизонтальне поширення ідей замість вертикальних наказів<br/> <b>Результат:</b> Перетворення працівника з «виконавця функцій» на «носія ідей» та нових смислів. Інтегральні смисли організації не просто спускаються зверху, а пронизують усі рівні. Кожен працівник розуміє «навіщо» він діє, що створює спільне ціннісне поле</p>                     |
| <p><b>2. Інтегральна якість</b><br/> <b>Об'єкт:</b> Весь життєвий цикл продукту та менеджмент-взаємодій<br/> <b>Механізм:</b> Синтез стандартів (ISO), клієнтського досвіду (CX) та етичних норм<br/> <b>Результат:</b> Створення продукту, що має ціну та результативну цінність одночасно. Якість перестає бути технічним параметром. Це поєднання досконалості продукту, екологічності процесів, задоволеності клієнта та внутрішньої культури компанії</p> |
| <p><b>3. Людиноцентричність</b><br/> <b>Об'єкт:</b> Особистість працівника та клієнта<br/> <b>Механізм:</b> Індивідуальні траєкторії розвитку, емпатія, психологічна безпека<br/> <b>Результат:</b> Максимальна лояльність та розкриття таланту. Людина -головний капітал, а не ресурс. Управління фокусується на розвитку потенціалу, емоційному інтелекті та добробуті (well-being) кожного учасника</p>                                                     |
| <p><b>4. Нова суб'єктність</b><br/> <b>Об'єкт:</b> Право на прийняття рішень<br/> <b>Механізм:</b> Делегування повноважень, самокеровані команди (Agile-підходи)<br/> <b>Результат:</b> Підвищення швидкості реакції на низових рівнях. Працівник стає активним суб'єктом, а не об'єктом управління. Це передбачає високий рівень автономії, самоорганізації та особистої відповідальності за результат</p>                                                    |
| <p><b>5. Управлінська сингулярність</b><br/> <b>Об'єкт:</b> Швидкість та точність управління<br/> <b>Механізм:</b> Використання Big Data та ШІ для автоматизації рутинного менеджменту<br/> <b>Результат:</b> Звільнення часу керівника для стратегічної творчості. Момент, коли технології (ШІ) та управлінські рішення зливаються. Швидкість змін вимагає від менеджменту миттєвої реакції та здатності працювати в умовах непередбачуваності</p>            |
| <p><b>6. Менеджмент-освіта</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Об'єкт:</b> Компетенції та когнітивні навички</p> <p><b>Механізм:</b> Створення внутрішніх корпоративних університетів та екосистем навчання</p> <p><b>Результат:</b> Організація, що вчиться швидше, ніж змінюється ринок. Безперервне навчання (lifelong learning). Освіта стає частиною робочого процесу, де акцент зміщується з теорії на розвиток критичного мислення та адаптивних навичок</p>                                                                                                                                                  |
| <p><b>7. Адаптаційний континуум</b></p> <p><b>Об'єкт:</b> Організаційна структура</p> <p><b>Механізм:</b> Відмова від жорстких ієрархій на користь модульних, гнучких екосистем</p> <p><b>Результат:</b> Стійкість через постійну, а не шокову трансформацію. Здатність організації до постійної трансформації. Це не разова зміна, а безперервний процес підлаштування під динамічне зовнішнє середовище</p>                                                                                                                                               |
| <p><b>8. Інтегральне лідерство</b></p> <p><b>Об'єкт:</b> Роль керівника</p> <p><b>Механізм:</b> Поєднання директивного, демократичного та трансформаційного стилів</p> <p><b>Результат:</b> Здатність вести команду крізь хаос і стабільність однаково ефективно і з позитивним результатом. Лідер поєднує різні стилі управління залежно від контексту. Він діє як фасилітатор, коуч та візіонер, що об'єднує команду навколо спільної мети</p>                                                                                                            |
| <p><b>9. Соціокультурний код</b></p> <p><b>Об'єкт:</b> Колективна ідентичність</p> <p><b>Механізм:</b> Впровадження глобальних бізнес-практик у місцеві культурні особливості</p> <p><b>Результат:</b> Органічне сприйняття змін персоналом без культурного опору. Врахування унікальних традицій, цінностей та менталітету середовища. Ефективне управління неможливе без розуміння культурного контексту, в якому працює бізнес</p>                                                                                                                       |
| <p><b>10. Управлінський конституціоналізм</b></p> <p><b>Об'єкт:</b> Система правових та етичних відносин</p> <p><b>Механізм:</b> Формалізація внутрішніх правил, прозорі процедури та рівність перед «статутом»</p> <p><b>Результат:</b> Захищеність системи від свавілля окремих осіб (демократизація управління), а при необхідності, швидкий спосіб їх усунення (професійна ротація). Встановлення чітких «правил гри» та етичних стандартів. Це система внутрішніх законів організації, що гарантує справедливість, прозорість та стійкість системи</p> |

*Джерело: розробка автора*

На нашу думку, визначені 10 принципів інтегральності управлінського капіталу формують «управлінця майбутнього», який є не наглядачем, а архітектором смислів. Конкурентоспроможність такого капіталу полягає у здатності створювати *самонавчальні організації*. У сучасних умовах (особливо для відбудови України) це єдина модель, здатна витримати екстремальну невизначеність. *Інтегральна якість* — це не просто «відсутність браку», це похідна від професіоналізму та етики. Без

фундаменту з адекватної освіти та постійної підготовки цей принцип залишається лише гарним гаслом. Ось чому саме цей вузол (Якість + Освіта) є найскладнішим, але й найважливішим для цивілізаційного стрибка. Серед вказаних принципів самими складними для практичної реалізації є принципи інтегральної якості і освіти, в нашому випадку, менеджмент-освіти. У багатьох системах звикли створювати «фасад» якості замість реального змісту. Перейти від форми до суті - це болюча трансформація. Професійна основа вимагає особистої відповідальності. В умовах, де професійні стандарти розмиті, важко вимагати високої якості на кожному етапі. Справжня якість потребує дорогої підготовки та часу, тоді як ринок часто вимагає все робити швидко і дешево. В нашому випадку, освіта розглядається у перспективному форматі не як накопичення знань, а як зміна мислення. Сучасний фахівець має вміти «відчувати» систему, бачити взаємозв'язки (синергія 6-го та 7-го принципів). Якщо освітній процес зупиняється хоча б на рік, управлінський капітал починає деградувати, бо світ змінюється швидше. Наш підхід базується на твердженні, що запропоновані принципи, за умови реальної професійної підготовки управлінських кадрів, створюють «імунітет» проти некомпетентності. Коли професіоналізм стає частиною «соціокультурного коду» (9-й принцип), якість перестає бути примусовою - вона стає природною потребою. Серед даних 10 принципів інтегральності управлінського капіталу нелегко визначити пріоритети, оскільки кожний принцип має своє значення і силу, а тому важливо сказати про необхідність спільних зусиль науки, освіти, бізнес-спільноти, держави з метою отримання не тільки реалізації усіх принципів, а і для отримання ефекту організаційної синергії. В ідеальній системі базові ролі могли б розподілитися таким чином:

- бізнес-спільнота: формує «замовлення» на компетенції, створює майданчики для обміну досвідом та встановлює планку рівня інтегральної якості;

- держава: створює сприятливе законодавче поле (той самий управлінський конституціоналізм), щоб професіоналам було вигідно працювати в межах чинного законодавства та забезпечувати розвиток базової освітньої інфраструктури;

- освітні інституції: стають гнучкими хабами, що адаптують теорію під живі запити практиків.

Тут важливо зазначити, що коли пріоритет переходить до творців цінностей, то в результаті отримують саморегульовану екосистему. У ній управлінець цінується не за посаду, а за здатність, наприклад, інтегрувати всі десять принципів у реальний результат. Це і є перехід від «адміністративного ресурсу» до «інтелектуального лідерства». По суті, така концепція пропонує перетворити менеджмент на високотехнологічне ремесло з глибоким філософським підтекстом, який найбільш активно буде проявлятися саме у форматі сформованої інтегральної якості управлінського капіталу. Якщо запропонувати концептуальну формулу інтегральності професійної системи менеджменту, то її можна представити таким співвідношенням:

$$I = f(K + P + L + C + D + OK)$$

де:

**I** — інтегральність;

**K** — компетентність;

**P** — професіоналізм;

**L** — лідерство;

**C** — цінності;

**D** — досвід;

**OK** — організаційна культура.

При цьому інтегральність не дорівнює простій сумі елементів, а відображає *синергетичний ефект* їх взаємодії. Простота цієї концептуальної формули має глибокий управлінський зміст, який показує орієнтацію процесів розвитку сучасного менеджменту з позицій досягнення ним інтегральної якості. Важливо також зауважити, що рівень синергетичного ефекту залежить від уміння професійних менеджерів створити «ефект взаємопроникнення» вказаних елементів та їх цільове структурування з метою отримання додаткових результатів.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інтегральна якість управлінського капіталу є однією з ключових характеристик сучасної професійної системи менеджменту та виступає визначальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності в умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів, цифрової трансформації та технологічної сингулярності. На відміну від традиційних підходів, які розглядають окремі компетентності, знання або навички менеджера як самостійні складові професійної підготовки, концепція інтегральної якості орієнтована на дослідження системного ефекту їх взаємодії, взаємодоповнення та синергетичного поєднання.

Обґрунтовано, що управлінський капітал доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, яка включає людський, інтелектуальний, професійний, соціальний, інноваційний та організаційний компоненти. При цьому інтегральна якість виступає не просто сукупністю зазначених елементів, а відображає ступінь їх структурної узгодженості, функціональної збалансованості та здатності забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Саме інтегральний характер взаємозв'язку компонентів формує нові властивості системи управлінського капіталу, які не можуть бути пояснені через просте додавання окремих характеристик.



Встановлено, що методологічною основою дослідження інтегральної якості управлінського капіталу є поєднання системного, компетентнісного, ресурсного, синергетичного та інтегрального підходів. Їх комплексне використання дозволяє розглядати управлінський капітал не лише як ресурс організації, а як стратегічний фактор її довгострокового розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті інтегральна якість набуває значення системоутворюючого концепту, який забезпечує узгодження освітніх, професійних, організаційних та інноваційних складових розвитку менеджменту.

Доведено, що структурними ознаками інтегральної якості управлінського капіталу є професійна управлінська компетентність, аналітичне мислення, інноваційна спроможність, лідерський потенціал, здатність до управління змінами, креативність, підприємницька активність, навички інтеграції знань і технологій, а також здатність до стратегічного бачення та прийняття комплексних управлінських рішень. Сукупність цих характеристик формує основу професійної зрілості менеджера та визначає його здатність ефективно діяти в умовах невизначеності й високої динаміки розвитку.

Особливого значення інтегральна якість управлінського капіталу набуває в умовах формування економіки знань та поширення технологій штучного інтелекту. У цих умовах конкурентні переваги все більше залежать не від обсягу ресурсів, а від здатності управлінської системи інтегрувати знання, інформацію, інновації та людський потенціал у цілісну систему створення нової цінності. Саме тому інтегральна якість управлінського капіталу виступає фундаментом професіоналізації менеджменту та ключовою передумовою забезпечення стратегічної результативності організацій.

Таким чином, базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу формують теоретико-методологічну основу подальшого дослідження механізмів її формування, оцінювання та розвитку. Їх системне осмислення дозволяє перейти від аналізу окремих характеристик менеджерів до дослідження закономірностей розвитку цілісної професійної системи управління, здатної забезпечувати конкурентоспроможність організацій та економіки в цілому в умовах глобальних технологічних і суспільних трансформацій.

Ми розглянули базові концепти формування інтегральної якості управлінського капіталу як результату адаптованого розвитку професійної системи менеджменту. Особливим чином є необхідність визначити процеси формування системи інтегрального менеджменту, де домінантою цих процесів виступає управлінський капітал. Такі об'єктивні процеси означають, що ключовим фактором успіху та головним рушієм сучасної організації є не фінанси чи обладнання, а якість менеджменту, знання менеджерів, ефективність та результативність їхніх рішень. Продовжимо наше дослідження з акцентом на процеси взаємодії управлінського капіталу і системи інтегрального менеджменту.

### **1.3. Управлінський капітал як домінанта системи інтегрального менеджменту**

У сучасних умовах розвитку економіки знань, цифрової трансформації та наближення суспільства до етапу технологічної сингулярності суттєво зростає значення людського фактору в системі управління організаціями. Традиційні концепції менеджменту, які тривалий час концентрувалися переважно на ресурсному, функціональному або процесному аспектах управлінської діяльності, дедалі менше відповідають потребам управління складними соціально-економічними системами. Це

актуалізує необхідність переходу до інтегрального менеджменту як нової моделі управління, що ґрунтується на поєднанні знань, компетентностей, цінностей, технологій та організаційних механізмів у єдину цілісну систему.

Центральним елементом такої системи виступає управлінський капітал, який набуває статусу не лише одного з ресурсів організації, а й ключової домінанти її розвитку. Саме через управлінський капітал забезпечується інтеграція людського, інтелектуального, організаційного та інноваційного потенціалів підприємства, формуються стратегічні рішення, реалізуються механізми адаптації до змін та створюються передумови довгострокової конкурентоспроможності. На відміну від матеріальних ресурсів, управлінський капітал характеризується здатністю до саморозвитку, накопичення знань і генерації синергетичних ефектів, що суттєво підвищує його роль у сучасних управлінських системах.

У контексті інтегрального менеджменту управлінський капітал доцільно розглядати як системоутворюючий фактор, який забезпечує цілісність управлінської системи та узгоджує взаємодію її структурних компонентів. Він виступає носієм інтегральної якості управління, оскільки поєднує професійну компетентність менеджерів, організаційну культуру, управлінські технології, стратегічне бачення та здатність до інноваційного розвитку. Саме рівень розвитку управлінського капіталу визначає можливості організації щодо ефективного використання інших видів капіталу та трансформації наявних ресурсів у стійкі конкурентні переваги.

Особливої актуальності дослідження управлінського капіталу набуває в умовах зростання складності управлінських процесів, прискорення технологічних змін і посилення ролі нематеріальних активів у створенні економічної вартості. За таких умов ефективність діяльності організацій дедалі більше залежить не від обсягу наявних ресурсів, а від

якості управлінських рішень, здатності до інтеграції знань та рівня професіоналізації менеджменту. Це обумовлює необхідність розгляду управлінського капіталу не як окремого елемента управлінської системи, а як її стратегічного ядра та домінанти інтегрального менеджменту.

Таким чином, дослідження управлінського капіталу як домінанти системи інтегрального менеджменту дозволяє глибше зрозуміти механізми формування інтегральної якості управління, виявити закономірності розвитку професійної системи менеджменту та обґрунтувати нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах технологічних і соціально-економічних трансформацій.

Інтегральний менеджмент являє собою комплексний підхід до управління організацією, який забезпечує об'єднання всіх функціональних сфер діяльності підприємства, зокрема фінансів, маркетингу, управління персоналом і виробництва, в єдину узгоджену систему. Його основною метою є досягнення балансу інтересів власників, працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін задля забезпечення сталого розвитку організації та підвищення її довгострокової результативності.

Управлінський капітал виступає сукупним ресурсом управління організацією та належить до категорії стратегічних нематеріальних активів. Його зміст охоплює інтелектуальний потенціал керівників, який включає знання, професійний досвід, кваліфікацію та стратегічне мислення, організаційні технології, представлені методами прийняття управлінських рішень, системами автоматизації та корпоративною культурою, а також репутаційний ресурс, що формується через авторитет керівників, рівень довіри в організації та якість взаємодії із зовнішніми партнерами.

У сучасних умовах управлінський капітал набуває домінуючого значення серед факторів розвитку підприємства. Домінанта управлінського капіталу полягає в тому, що саме він забезпечує ефективне використання

всіх інших видів ресурсів. Фінансові, матеріальні та технологічні активи самі по собі не створюють конкурентних переваг, якщо не супроводжуються якісним управлінням. Саме управлінський капітал забезпечує інтеграцію ресурсів, визначає напрями їх використання та трансформує наявний потенціал у конкретні економічні результати.

Високий рівень розвитку управлінського капіталу створює синергетичний ефект, який проявляється у формуванні додаткової вартості та підвищенні ефективності діяльності організації. Завдяки професійним управлінським рішенням навіть за умов обмежених ресурсів підприємство може досягати вищих результатів порівняно з конкурентами, які володіють більшими ресурсними можливостями, але характеризуються нижчою якістю управління.

Таким чином, в економіці знань управлінський капітал виступає ключовим джерелом конкурентоспроможності організації, а якість, обґрунтованість і швидкість прийняття управлінських рішень визначають її здатність до стійкого розвитку та довгострокового успіху.

На початку XXI століття в досить активному режимі почались дослідження процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Зрозуміло, що історія початку таких досліджень має більш глибоку традицію, оскільки практична дієздатність дослідження людських ресурсів завжди мала наукову і практичну цінність [29; 43; 44; 84; 94; 145]. В той же час, особливість сучасного періоду визначається тим фактом, що починаються активні дослідження процесу саме капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного та соціокультурного капіталів. В таких умовах певний акцент ставиться на розвитку саме управлінського капіталу, який визнається провідним відносно інших форматів і тому потребує, в першу чергу, наукових досліджень особливостей розвитку і практичного

використання. Враховуючи такий підхід до формування і розвитку управлінського капіталу, визначається актуалізація сучасних процесів розвитку професійної системи менеджменту, яка стає пріоритетним трендом розвитку інноваційної економіки в XXI столітті [31; 61; 67; 69; 147]. Порядок денний щодо результативності інноваційної економіки визначається проблемою досягнення інтегральної якості професійної системи менеджменту. Така ситуація потребує більш активних кроків щодо забезпечення розвитку професійного менеджменту, особливо в системній взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Також виникає проблема визначення стратегії розвитку первинної менеджерської освіти, адаптаційних форм підготовки діючих кадрів менеджменту. Необхідні процеси активного розвитку, особливо в лідерському корпусі менеджменту, професійних рис креативності, інновативності, творчості, позитивних зразків соціокультурної та професійної відповідальності [31, с. 33-38; 92, розділ 5; 28].

Для даного дослідження на суттєву увагу заслуговують роботи Г. Мінцберга, Г. Хемела і К. Вілбера. Так, Г. Мінцберг став самим активним критиком сучасної системи підготовки кадрів менеджменту. Він досить скептично розглядає розвиток науки менеджменту і процеси її професіоналізації [92, с. 94; 93, с. 29-30]. В той же час, його думки з цього приводу налаштовують на розвиток системи професійного менеджменту з визначенням його больових кризових точок, для яких потрібно знайти механізми позитивного вирішення. Г. Хемел, який разом Г. Мінцбергом в 2008 році та іншими представниками теорії і практики менеджменту визначили 25 масштабних завдань розвитку менеджменту в XXI столітті, з яких перші десять є основними [див.: 91]. Потрібно зазначити, що більшість цих масштабних завдань носять характер удосконалення того, що вже є в менеджменті, але використовується досить обмежено. Наша думка, що

потрібна масштабна зміна концепції професійного менеджменту з визначенням його результативності для розвитку сучасного світу, який сьогодні потерпає від професійної невизначеності та відсутності професійної сміливості та відповідальності. На нашу думку, роботи і думки К. Уїлбера дають позитивний імпульс, щодо майбутнього професійної системи менеджменту, хоча сам автор не розглядає проблеми теорії інтегральності в менеджменті, а лише в психології і бізнесі [19, с. 39]. Особливо важливим є те, що інтегральність розглядається ним як процесне явище, коли поступовий шлях до повної інтегральності є важливішим, ніж, власне, досягнення цієї повної інтегральності. У цьому випадку виникають проблеми дослідження механізмів розвитку процесу взаємодії менеджменту зі штучним інтелектом з метою створення найбільш повної релевантної інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень та забезпечення інноваційного розвитку професійної системи менеджменту в цілому.

Отже, проблеми концептуального визначення розвитку системи інтегрального менеджменту та факторів її процесного наукового, аналітичного і практичного прогресу стають все більше важливими для сучасного інноваційного суспільства.

На нашу думку, проблеми формування і розвитку системи інтегрального менеджменту ще не стали досить активно досліджуватися як науковцями, так і практиками менеджменту. Виходячи з нашого досвіду, багато хто вважає, що розгляд цих проблем є передчасним, особливо для України, оскільки не сформовані умови для змістовного і процесного розвитку професійної системи менеджменту. Особливий скепсис у науковій спільноті пов'язаний з розвитком управлінського капіталу як результату інноваційного прогресу системи менеджменту, яка, в свою чергу, ще не увійшла у професійний формат свого зростання. Ми налаштовані більш

оптимістично, оскільки впевнені, що менеджмент орієнтований на забезпечення стратегічного розвитку, що його майбутнє системно пов'язано з досягненням позитивної результативності із створенням для цього відповідного інтелектуального, наукового та соціокультурного контексту. І цей розвиток менеджменту не зупинити. На жаль, сьогодні Україна стала полем бою і на її території ідуть бойові дії, які не можуть зупинити політики, дипломати, вчені, менеджери різного рівня і напрямків діяльності. Не змогли вони і стратегічно побачити цю агресію сусідньої країни, щоб попередньо створити умови для неможливості її практичного здійснення. Все це були, і є сьогодні, завдання справжньої управлінської еліти, яка формується і розвивається на основі розвитку професійної системи менеджменту в її кращих інтелектуальних, професійних і соціокультурних зразках [61, с. 4-6].

Велика і справедлива надія, що часи, коли управлінська діяльність була формою непродуктивної праці і не могла створювати додану вартість та приймати участь у формуванні прибутку в системі певної організаційної діяльності. Традиція непродуктивності діяльності управлінців, звичайно, була ідеологічною і продуманою лінією поведінки в умовах особливого трактування теорії прибуткової вартості К. Маркса та нещадної експлуатації робітничого класу на зорі розвитку ринкової системи господарювання. Все це в основі сформувало позиції щодо подальшого розвитку системи підготовки і використання управлінських кадрів. Наприклад, Ф. Малік, який є австрійським дослідником сучасної системи менеджменту, висловив думку, що навіть сьогодні найбільш масова управлінська діяльність не підкріплена серйозною системно продуманою базою професійної підготовки [58, с. 50-51]. Відома критика сучасної системи підготовки кадрів менеджменту зі сторони відомого гуру менеджменту Г. Мінцберга, який запевняв, що менеджмент не є професією



і наукою, оскільки не вдається підготувати справжнього менеджера на основі хаотичного об'єднання економіки, бізнесу і менеджменту, а науковці не спроможні дати технології підготовки менеджерів для їх майбутньої результативної управлінської діяльності [58, с. 16-17; 92, с. 96-97]. В той же час, Г. Мінцберг, можливо заперечуючи сам собі, говорить про те, що менеджменту потрібно навчати тих хто вже має управлінський досвід і показав свою певну управлінську спроможність, а не, наприклад, випускників середньої школи, у яких цього всього немає [92, розділ 5]. Прикладів, які показують певну кризу сучасної менеджмент-освіти, науки і практики менеджменту є досить багато [58, с. 16-23 ]. Ми ж хочемо показати позитивну сторону розвитку професійної системи менеджменту і визначити її базові фактори подальшого прогресу з врахуванням особливостей України. З певним пієтетом до економічної науки і практики, до індустріального способу виробництва і ринкового механізму господарювання висловимо таку думку, що матеріальні цінності дешеві, бо вони сталі, а в нематеріальні цінності варто інвестувати, бо їх вартість завжди буде високою. Ми враховуємо ситуацію, що в індустріальну епоху головною цінністю є матеріальні ресурси, в інноваційній економіці головною цінністю є інновація, а в майбутній економіці знань головною цінністю будуть знання. Ми також розуміємо, що маємо справу з процесами, які характеризуються пріоритетами і необхідними позитивними компромісами, але саме інновації і знання формують сьогодні якість людських ресурсів і визначають пріоритети розвитку управлінського ресурсу. Саме менеджменту потрібно довести справжній пріоритет у сучасному інноваційному розвитку за процесами капіталізації інтелектуальних людських ресурсів.

На наш погляд, система інтегрального менеджменту не тільки визначає сучасну дієздатність управлінського капіталу як прояву процесу

капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, який показує адаптивну якість професійної системи менеджменту, а і велику системну ідею сучасного інноваційного розвитку – позитивний розвиток людської цивілізації і кожного її члена є завданням з грифом «понад усе» [67; 69].

На нашу думку, концепція формування системи інтегрального менеджменту може бути представлена через розгляд процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту (рис. 1.3.1).

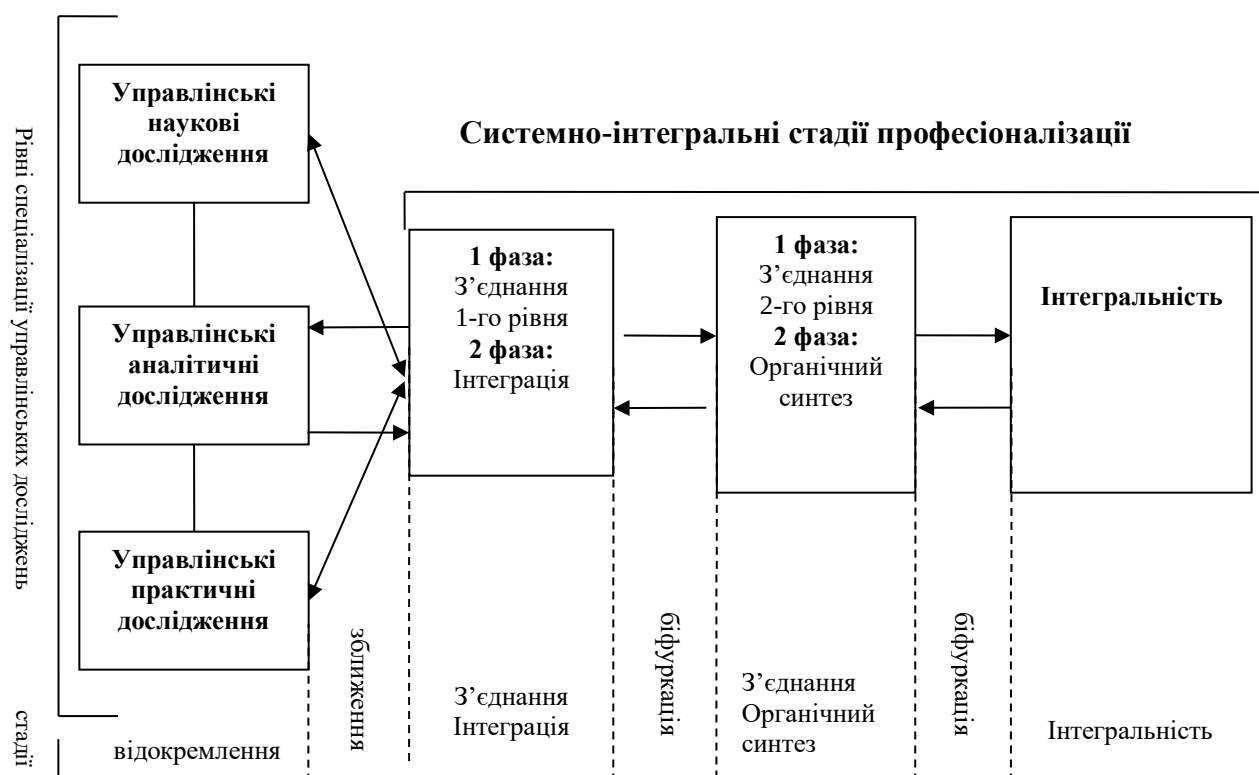


**Рис. 1.3.1. Процеси взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту**

*Джерело:* [62, с. 136]

Визначаючи особливості формування системно-інтегральної стадії розвитку професійної системи менеджменту потрібно звернути увагу на наступні важливі положення.

*Перше.* Сучасний розвиток професійної системи менеджменту показує необхідність більш детального розвитку окремих проблем в системних процесах взаємодії базових елементів професійного менеджменту (функцій, методів, структури) і сполучних процесів

менеджменту (персонал-технології, комунікації, механізми прийняття управлінських рішень). Ці обставини визначають необхідність спеціалізації управлінських досліджень, які створюють наукову і практичну базу знань для досягнення високих рівнів результативності діяльності кадрів менеджменту.

*Друге.* Процеси взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту як первинних форм спеціалізації управлінської діяльності в професійній системі менеджменту мають якісні стадії розвитку: інтеграція, органічний синтез, інтегральність. Саме ці стадії вказують на необхідність професіоналізації менеджменту, що означає, що досягнення потрібного високого результату стає неможливим без попередньої системної, змістовної професійної підготовки кадрів менеджменту.

*Третє.* Формування і подальший розвиток інтегральної стадії менеджменту є процесним явищем, яке потребує системних механізмів переходу через стадії інтеграції, органічного синтезу і, власне, закріплення менеджменту на стадії інтегральності. Важливим фактом дослідження таких переходів є прямий зв'язок з розвитком теорії і практики управлінської біфуркації, яка формує дієві механізми переходу від старого до нового в діяльності професійної системи менеджменту.

*Четверте.* Потрібно особливо зазначити, що сучасний менеджмент має інноваційну природу, що доказує необхідність розвитку, в першу чергу, науки менеджменту, яка в даному процесі взаємодії є своєрідним модератором якісних дій у сфері аналітики і практики менеджменту. Крім того, сучасна менеджмент-освіта ґрунтується на розвитку науки менеджменту в її фундаментальному і функціонально-прикладному форматі.

*П'яте.* Інтегральна стадія в розвитку професійної системи менеджменту потребує реалізації цілого ряду первинних умов, які на основі

власного розвитку формують середовище для інтегрального менеджменту. деякі такі факторні умови ми розглянемо в нашому дослідженні окремо, звертаючи увагу на системність і важливість соціокультурного контексту цього процесу.

Таким чином, формування системи інтегрального менеджменту є процесним явищем і потребує дії певних умов соціально-економічного і соціокультурного напрямку. Серед усіх умов, які впливають на розвиток системи інтегрального менеджменту, необхідно зазначити такі, вплив яких є системним і визначальним. Такі умови створюють визначальний вплив і розвиток кожного фактору, а вони дають системний імпульс для формування і розвитку системи інтегрального менеджменту. Розглянемо ці фактори більш конкретно з метою більш глибокого розуміння важливості інтегрального менеджменту для розвитку інноваційної економіки.

*Фактор суспільного сприйняття.* Кожен активний член суспільства і суспільство в цілому має сформулювати запит на якісний розвиток системи менеджменту, що дає можливість запустити умови стабільного інноваційного розвитку соціально-економічної системи в цілому. Це є важливим фактом, тому що інноваційна динаміка розвитку потребує якісних форм управлінського супроводу і визначених форм стратегічної поведінки. Даний запит формується під впливом соціальної потреби вищого рівня, яка характеризує інноваційний потенціал певного суспільства. Така, на нашу думку, загальна лінія щодо розвитку якісної системи професійного менеджменту в Україні поки не стала реальністю. Перехід до формування і розвитку системи інтегрального менеджменту не є лінійним процесом і потребує поступових системних рухів та певного досить тривалого періоду часу. Формування в суспільстві потреб вищого рівня є показником інноваційної якості суспільних відносин, системи науки, освіти, культури, охорони здоров'я. В даному випадку, професійний менеджмент може

розглядатися як реальний чинник розвитку, здоров'я і благополуччя усіх членів суспільства. Потрібно зазначити відверто, що в українському суспільстві менеджмент поки не є професійним явищем і не розглядається суспільством, навіть в експертному середовищі, головним чинником інноваційного розвитку. Таке негативне відношення до менеджменту потрібно активно змінювати, а відношення суспільства до розвитку професійної системи менеджменту в цілому має бути максимально відповідальним. Керівники, які постійно знаходяться в позиції первинних форм управлінського навчання, мають бути відстороненими в силу їх тривалої не результативності. Мають бути практично запущені процеси реального впровадження принципів менеджерського (управлінського) конституціоналізму і демократичної меритократії як абсолютно свідомі критерії оцінки управлінської діяльності в інноваційному суспільстві [64, с. 65; 68].

*Фактор професіоналізації менеджменту.* Потрібно зрозуміти, що менеджмент є наукою, професією, мистецтвом і практикою одночасно і немає перспективи в дискусії щодо його тільки якогось одного стану. Управлінська діяльність як професійна сфера має свої рівні і напрямки спеціалізації управлінської праці. Спеціалізація в менеджменті створює можливості для появи дійсних професіоналів, які можуть цікавитися різними аспектами розвитку менеджменту, але щось одне вони мають знати краще всіх. Таким чином підкреслюється позитивна якість процесів спеціалізації та її потенціал щодо досягнення високих результатів діяльності. Цей факт доводить необхідність різних форм професійного і спеціалізованого навчання кадрів менеджменту. Формування змісту такого навчання є визначальним для забезпечення його якості в силу його системності, а також наукової і практичної адаптованості. Оскільки зростаюча інтелектуальність управлінської праці потребує системного

навчання кадрів менеджменту на протязі усієї їх професійної кар'єри, то важливо зазначити необхідність створення системи, яка буде забезпечувати процес професіоналізації менеджменту. На нашу думку, є також необхідність розробки і ухвалення Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності». Тут може виникнути думка, а що інші сфери діяльності не потребують професіоналізації, або діяльність різних освітніх інституцій не мають забезпечувати професіоналізм своїх фахівців. Відповідь може бути такою:

1. Отримання певної суми знань і диплому ще не гарантує появу професіонала, оскільки на це потрібен час активної і результативної діяльності з періодичним і системним поповненням управлінських знань і з визначенням їх адаптованої результативності.

2. Особлива відповідальність управлінської діяльності має бути беззаперечно прийнята і оцінена інноваційним суспільством. Особливий статус управлінської праці повинен мати свою наукову, аналітичну і практичну базу із системою визначення критеріїв і показників цієї елітарної та суспільно відповідальної професії.

3. В системі управлінської діяльності – тільки реальний професіоналізм є основною цінністю і практичним допуском до цієї відповідальної професійної роботи. Професіоналізм кадрів менеджменту повинен мати систему оцінювання і сформовані умови практичного використання і подальшого розвитку кадрів менеджменту. Ротація кадрів менеджменту повинна бути направлена на створення умов більш результативного досягнення потрібних цілей діяльності [31; 62; 94].

Багатовекторність процесу професіоналізації менеджменту може базуватися не стільки на прийнятті самого Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності», скільки на основі діючих механізмів його практичної реалізації. Практично цей закон відкриває,

образно кажучи, шлюзи, але потоки води мають попасти в певні канали управлінського супроводу і доведені до отримання потрібного результату.

*Фактор менеджерської (управлінської) науки.* Принципи наукового менеджменту Ф. Тейлора на протязі вже 100 років і на початку XXI століття пройшли певні зміни. Від, в більшості випадків, інженерного і економічного погляду на наукове підґрунтя менеджменту приходять нові орієнтири, які пов'язані з розвитком все-таки менеджерської науки в умовах актуалізації соціокультурного контексту цього розвитку. Менеджмент XXI століття повертається «на круги своя», тобто до визначення якості людських ресурсів. Згадується, що суб'єктно-об'єктна взаємодія в менеджменті є виключно взаємодією людей, а процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів стають визначальним фактором діяльності, особливо інтегрального менеджменту. Розглядається ситуація, якщо сучасна професійна система менеджменту була народжена в епоху модерну (тобто все XX століття), то в XXI столітті менеджмент отримує в повній мірі свою головну ціннісну особливість – це пріоритетна робота з людськими ресурсами в межах економічного, психологічного і соціологічного контексту їх діяльності.

Такі обставини вказують на необхідність синтезу нового менеджерського знання в основі системного врахування багатовекторності сучасного розвитку. Базові концепти професійної системи менеджменту знаходяться в постійній інноваційній динаміці, що приводить до певних їх змін [61, с. 24-27] В той же час, з'являються нові обставини розвитку менеджменту, які повинні стати предметом дослідження менеджерської науки. Процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів створюють новий формат менеджменту – менеджерський (управлінський) капітал і виникає необхідність дослідження формування його інтегральної якості. Певним чином ми починаємо розуміти, що індустріальна епоха

створювала свої орієнтири інноваційного розвитку системи менеджменту з акцентом на виробництво, матеріальні ресурси і деякі трудові відносини людей. В більшості випадків розвиток розглядався як лінійне процесне явище. Сьогодні потрібно визначити, що розвиток стає все більше багатомірним і потребує інтегральних підходів до сучасного інноваційного розвитку [58, с. 24-25]. Менеджмент, який використовувався в умовах розвитку індустріального способу виробництва не буде ефективним і давати результат в епоху постмодерну. У менеджерської науки з'являються нові актуальні проблеми, а тому потрібно відмовитися від певної «ілюзії» науки з попереднього століття. Необхідно визнати інноваційну трансформацію професійної системи менеджменту в сучасних умовах і перейти до активного дослідження нових проблем, включаючи проблему розвитку системи інтегрального менеджменту.

*Фактор інтегральної менеджмент-освіти.* Професійна менеджмент-освіта має стати фундаментом подальшого навчання і практичної діяльності кадрів менеджменту. Якщо вона не отримана діючим менеджером на основі традиційного проходження програм бакалаврату і магістратури, то є потреба її засвоєння на основі короткочасного і більш спеціалізовано вивіреного навчання базовим концептам професійного менеджменту. Інтегральна якість такого навчання пропонує нам адаптувати між собою ефективність (потенціал) і результативність (досягнення поставлених цілей) цієї підготовки. Наразі, великою проблемою є первинна менеджерська підготовка майбутніх кадрів менеджменту, а саме на рівні бакалаврату і магістратури. Яким чином тут можна забезпечити інтегральність, в нашому розумінні, і фундаментальність одночасно [67; 69; 92, с. 93-100]. Потрібно зазначити, що фундаментальна підготовка, маючи стратегічний характер, на короткій дистанції не працює. До того, фундаментальна підготовка має (або повинна мати) високий рівень



методологічних знань стосовно певного професійного напрямку. Методологія має також довгий термін використання, якщо вона стратегічно правильна. Отже, професійна менеджерська підготовка немає коротких дистанцій, якщо ми говоримо про необхідність підготовки реальних професіоналів.

*Фактор адаптаційного навчання менеджерів.* Широкий спектр фундаментальної підготовки потребує адаптаційного навчання кадрів менеджменту для зайняття конкретної управлінської посади в окремо визначеній організації. Як ми вже раніше зазначали, що фахівці, які мають глибоку фундаментальну підготовку та інтелектуальні здібності до швидкого спеціалізованого навчання проходять адаптаційне навчання з високим рівнем кінцевої результативності. Цей факт є визначальним в процесі конкурентного відбору кандидатів і для їх подальшого працевлаштування. Роботодавці несуть фінансові затрати за підготовку спеціаліста для їх організації, але такі затрати є абсолютно логічними для реалізації плану пошуку спеціаліста саме для певної організації з врахуванням її особливостей розвитку і планів на майбутнє.

Важливим і складним питанням адаптаційної менеджерської підготовки є формування змісту цієї підготовки. В більшості випадків, потрібно проводити діагностику окремого підприємства, проводити глибинні інтерв'ю з керівництвом і спеціалістами для формування змістовних модулів такого корпоративного навчання щодо адаптації нового спеціаліста до конкретної посади в організації. В цьому випадку потрібні дослідження специфічних форм діяльності в рамках управлінського процесу, важливо знаходити перспективу для технологічного і професійного розвитку цього напрямку управлінської діяльності, підключаючи також важливі інноваційні технології удосконалення роботи спеціаліста на даній посаді. Тобто, адаптаційне навчання характеризується

високим рівнем спеціалізації стосовно роботи в рамках управлінського процесу певної організації. Вплив адаптаційного менеджерського навчання на розвиток системи інтегрального менеджменту визначається якістю підготовки кадрів з врахуванням практичних спеціалізацій, які створюють нові системи ефективності для досягнення конкретних цілей організації, особливо нових організацій інноваційного підприємництва.

*Фактор інтегральності соціокультурного контексту.* Менеджмент є органічною частиною культури суспільства. Тому розвиток соціокультурних показників є суттєвою і значущою базою для розвитку інтегральної якості професійної системи менеджменту [29; 62, с. 189-200]. Досить часто менеджмент розглядається в кращих зразках як витвір мистецтва. Образ менеджменту як розвинутий формат образотворчого мистецтва характеризує позитивний суспільний погляд на важливість професійного менеджменту, особливо в умовах інноваційної економіки і формування креативного суспільства. Така позиція в розвитку професійного менеджменту формує справжню управлінську еліту суспільства, якій не є чужорідними такі якості як доброта, творчість, образна позитивність, чесність, порядність, відповідальність. І більше того, коли ці чесноти сьогодні для бізнес-спільноти не є привабливими, вони є характеристикою майбутнього менеджменту в XXI столітті. В той же час, необхідно зазначити, що усі визначені чесноти мають створювати для професійного менеджменту адекватний соціокультурний контекст, який відповідає принципам інтегральної якості (ефективність і результативність) сучасної менеджерської діяльності. Для підтвердження цього факту необхідно звернути увагу майбутніх менеджерів до думок і діяльності таких видатних менеджерів як Лі Якокка (компанії «Форд» і «Крайслер»), Джек Уелч (компанія «Дженерал електрик»), Альфред Слоун (компанія «Дженерал моторз») [58, с. 16-23]. З іншої сторони, важливо також знати

характерні риси і особливості життя таких видатних дослідників менеджменту як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, А. Маслоу, Г. Мінцберг та багато інших гуру менеджменту [58, с. 50-51]. Цей перелік необхідно доповнити українськими фахівцями менеджменту. Нам цікаво знати про життя акторів, художників, композиторів, драматургів і письменників, але такої ж уваги заслуговують видатні представники теорії і практики професійного менеджменту. Професійна система менеджменту має працювати на суспільство, але і суспільству потрібно довести своє бажання мати в країні якісну систему управління, створюючи умови для її інноваційного розвитку.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах зростаючої складності соціально-економічних систем, цифрової трансформації та посилення ролі інтелектуальних ресурсів управлінський капітал набуває статусу ключової домінанти системи інтегрального менеджменту. Саме він забезпечує здатність організації інтегрувати різноманітні ресурси, компетенції, технології та управлінські практики в єдину цілісну систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей розвитку.

Таким чином, стосовно розвитку системи інтегрального менеджменту потрібно зробити наступні зауваження, які є результатом нашого дослідження і потребують окремої уваги:

1. Система інтегрального менеджменту є результатом якісного розвитку процесів взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту, що пов'язано з проходженням таких стадій як інтеграція, органічний синтез і, власне, інтегральність. Перехід з однієї стадії на більш високу на основі позитивних процесів управлінської біфуркації визначає еволюційний розвиток професійної системи менеджменту, але з активним використанням процесів інноваційної динаміки.

2. Інтегральна стадія розвитку професійної системи менеджменту створює умови для формування релевантної науково-аналітичної і практичної інформаційної бази на основі розробки і використання механізмів взаємодії менеджменту з машинами, які мають операційну систему штучного інтелекту третьої і четвертої хвилі розвитку (епоха сингулярності). Створюються умови для досягнення повноти інформації інтегрального рівня щодо прийняття, в першу чергу, необхідних результативних управлінських рішень, а також створення інформаційної та інноваційної складової розвитку науки менеджменту, менеджмент-освіти, адаптаційного формату професійного навчання кадрів менеджменту.

3. Менеджмент розробляє і впроваджує механізми своєї адаптаційної взаємодії зі штучним інтелектом з метою не конкуренції людини і машини, а використання штучного інтелекту як розвинутого інструментарію для досягнення менеджментом позицій інтегральної якості. Такі обставини визначають, що сформовані адаптаційні форми взаємодії ефективності (потенціал) і результативності (практичне досягнення цілей) управлінської діяльності системи менеджменту.

4. Для формування і розвитку системи інтегрального менеджменту в якості базових факторів концептуального впливу розглядаються такі напрямки процесного розвитку як готовність суспільства і певний соціокультурний контекст, професіоналізація менеджменту, розвиток науки менеджменту, актуалізація стратегічного характеру первинної менеджерської освіти, наповнення професійним змістом програм адаптаційної підготовки діючих кадрів менеджменту.

5. Високі стандарти розвитку професійної системи менеджменту визначаються реальністю сучасного світу і потребами соціально-економічного та соціокультурного балансу сил і ресурсів щодо

забезпечення базових напрямків цивілізаційного розвитку України в післявоєнний період.

У структурному вимірі управлінський капітал являє собою складну багаторівневу систему, до складу якої входять професійні знання, управлінські компетентності, лідерський потенціал, організаційна культура, механізми прийняття рішень, інституційні норми, інформаційно-аналітичні ресурси та здатність до інноваційної діяльності. Взаємодія зазначених компонентів формує інтегральну якість управлінського капіталу, яка не зводиться до простої суми окремих елементів, а виникає як результат їхньої системної взаємодії та синергетичного поєднання.

У функціональному аспекті управлінський капітал виконує інтегруючу, координаційну, стратегічну, адаптивну та інноваційну функції. Інтегруюча функція забезпечує узгодження діяльності всіх підсистем організації та формування єдиного управлінського простору. Координаційна функція спрямована на підтримання збалансованості між цілями, ресурсами та результатами діяльності. Стратегічна функція визначає здатність системи менеджменту формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. Адаптивна функція відображає можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, тоді як інноваційна функція сприяє створенню та впровадженню нових управлінських рішень і організаційних моделей.

Встановлено, що інтегральний менеджмент не може бути ефективно реалізований без належного рівня розвитку управлінського капіталу, оскільки саме він виступає носієм інтегральності як системоутворюючого принципу сучасного управління. Через механізми інтеграції знань, компетентностей, людського потенціалу та організаційних ресурсів управлінський капітал забезпечує формування якісно нового рівня управлінської ефективності.

Особливого значення управлінський капітал набуває в умовах технологічної сингулярності, коли конкурентоспроможність організацій дедалі більше визначається не матеріальними активами, а здатністю управлінських систем до навчання, адаптації, прогнозування та стратегічного конструювання майбутнього. За таких умов управлінський капітал перетворюється з одного із ресурсів організації на її стратегічний метаресурс, що визначає результативність функціонування всіх інших видів капіталу.

Таким чином, управлінський капітал доцільно розглядати не лише як важливий структурний компонент системи менеджменту, а як її центральну інтегруючу домінанту, від рівня розвитку якої залежить ефективність функціонування інтегрального менеджменту, конкурентоспроможність організації та її здатність до сталого розвитку в умовах сучасних глобальних трансформацій.

### **Висновки до розділу 1**

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інтегральність у сучасних умовах виступає не лише окремою теоретичною категорією, а системоутворюючим принципом розвитку професійної системи менеджменту. Саме через категорію інтегральності розкривається можливість переходу від фрагментарних та функціонально обмежених моделей управління до комплексних систем, здатних забезпечувати ефективне функціонування організацій в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації та технологічної сингулярності. Інтегральність формує нову логіку управлінського мислення, відповідно до якої окремі елементи менеджменту розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані складові єдиної системи створення управлінської цінності.

Логіка проведеного дослідження базувалася на послідовному розгляді трьох взаємопов'язаних рівнів розвитку сучасного менеджменту. На першому рівні було обґрунтовано інтегральність як системоутворюючий принцип менеджменту, який забезпечує поєднання економічних, соціальних, організаційних, технологічних та інтелектуальних компонентів управлінської діяльності в єдину цілісну систему. Установлено, що інтегральність є закономірним результатом еволюції менеджменту від класичних функціональних моделей до професійної управлінської системи, орієнтованої на комплексне використання знань, компетентностей і технологій.

Другий рівень дослідження був пов'язаний із розглядом базових концептів інтегральної якості управлінського капіталу. Встановлено, що розвиток інтегральності менеджменту неминуче приводить до формування нової якості професійної управлінської діяльності, яка поступово трансформується в особливий вид капіталу – управлінський капітал. На відміну від традиційного розуміння управлінських ресурсів, управлінський капітал являє собою інтегровану сукупність професійних знань, компетентностей, досвіду, інноваційної спроможності, організаційної культури, управлінських технологій та інтелектуальних активів, здатних забезпечувати довгострокове зростання результативності організації. Його ключовою характеристикою виступає саме інтегральна якість, яка виникає внаслідок синергетичного поєднання окремих складових та створює нові можливості розвитку, недоступні для кожного з елементів окремо.

У межах дослідження доведено, що інтегральна якість управлінського капіталу є не просто сукупністю компетентностей або управлінських характеристик. Вона являє собою якісно новий стан управлінської системи, що характеризується здатністю до стратегічного мислення, управління складністю, адаптації до змін, інтеграції міждисциплінарних знань та

формування інноваційних управлінських рішень. Саме інтегральна якість забезпечує перетворення професійних управлінських знань у реальний фактор конкурентоспроможності організації та економіки загалом.

Третій рівень дослідження був присвячений розгляду управлінського капіталу як домінанти системи інтегрального менеджменту. Отримані результати дозволяють стверджувати, що управлінський капітал є центральним елементом інтегрального менеджменту та визначає його змістовне наповнення. Якщо інтегральність виступає концептуальною основою розвитку менеджменту, то управлінський капітал є її практичним носієм та механізмом реалізації. Саме через якість управлінського капіталу інтегральні принципи перетворюються на конкретні управлінські технології, організаційні рішення та стратегічні результати.

Таким чином, у дослідженні сформовано логічний ланцюг розвитку сучасної професійної системи менеджменту: **інтегральність менеджменту → інтегральна якість управлінського капіталу → система інтегрального менеджменту**. Кожна наступна ланка цієї послідовності є результатом розвитку попередньої та водночас створює умови для подальшого ускладнення і вдосконалення управлінської системи. Інтегральність формує нову методологію менеджменту; розвиток професійного менеджменту породжує управлінський капітал як специфічний стратегічний ресурс; накопичення та якісне зростання управлінського капіталу забезпечує формування системи інтегрального менеджменту як вищого етапу еволюції управлінської діяльності.

Особливого значення зазначені процеси набувають в умовах технологічної сингулярності та стрімкого розвитку штучного інтелекту. Аналіз показав, що сучасні технології штучного інтелекту третього та четвертого поколінь уже суттєво змінюють характер управлінської діяльності, автоматизуючи значну частину аналітичних, інформаційних та



організаційних функцій менеджменту. Це створює принципово нові вимоги до якості управлінського капіталу, оскільки конкурентні переваги все більше визначаються не обсягом інформації, а здатністю до її інтеграції, інтерпретації та стратегічного використання.

У перспективі розвиток систем штучного інтелекту п'ятого покоління може призвести до формування принципово нових форматів взаємодії людини та інтелектуальних технологій у процесах управління. За таких умов особливого значення набувають не окремі професійні навички менеджера, а його інтегральна здатність поєднувати людський інтелект, організаційні ресурси та можливості штучного інтелекту в єдину систему створення управлінської цінності. Саме тому інтегральна якість управлінського капіталу поступово перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності організацій, галузей та національних економік.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що інтегральність є фундаментальною передумовою розвитку сучасного менеджменту, управлінський капітал – його головним стратегічним ресурсом, а інтегральний менеджмент – перспективною моделлю організації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та технологічної сингулярності. Саме інтегральна якість управлінського капіталу забезпечує системний зв'язок між цими явищами та виступає основою формування нової парадигми професійного менеджменту, орієнтованої на досягнення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах зростаючої складності сучасного світу.

**Основні положення розділу 1 висвітлено в роботах [72; 99; 100].**

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

#### **2.1. Адаптивна управлінська модель професіоналізації менеджменту в Україні**

Великим досягненням людства могло би стати уміння системно, фахово і чесно управляти розвитком сучасного інноваційного суспільства. На жаль, цього управлінського досягнення поки не існує в природі, хоча багато хто над цим починає задумуватися і пропонувати свої концепції та практичні механізми в науці, політиці та в інтелектуальній практичній діяльності. Досить суб'єктивні та, у великій мірі, оціночні судження не прояснюють проблему ефективного і результативного управління, на яке заслуговують окремі народи і людство в цілому. В той же час, необхідно зауважити на той факт, що багато чого уже зроблено в розумінні трансформаційних процесів розвитку професійної системи менеджменту, яка визначає головні особливості розвитку процесів управління саме людською цивілізацією. Так, базовою умовою розвитку менеджменту визнається його суб'єктно-об'єктна взаємодія як взаємодія виключно людей, що є головним ціннісним судженням і принциповою позицією прогресу менеджменту взагалі [61, с. 12; 92; 147, с. 58-60]. Але людські ресурси мають бути певної професійної якості, що досягається системним професійним навчанням на протязі усієї кар'єри. Як тут не згадати відому китайську приказку: якщо ти плануєш на один рік – вирощуй рис, якщо на десятиліття – вирощуй дерева, якщо ж плануєш на століття, то вирощуй людину. Потрібно зауважити, що розвиток людини – це системний і, певним чином, змістовний процес, в якому професійні якості мають бути інтегрованими з людськими позитивними ознаками доброти, справедливості,

відповідальності, національної та загальнолюдської толерантності, культури поведінки тощо. Зрозуміло, що показники соціокультурного розвитку сучасного суспільства мають досить тривалий час для своєї практичної реалізації, але без них технократичний світ укупі з досить специфічним в негативному сенсі бізнес-середовищем буде приходити до кризових явищ і руйнації набутих позитивних ознак інноваційного суспільства. Тому процеси професіоналізації управлінської діяльності набувають ще більшого значення і мають враховувати не тільки професійну підготовку, але і набуття кадрами менеджменту знань стосовно особливостей соціокультурного розвитку сучасного суспільства.

Поступово дослідження проблем професіоналізації менеджменту стають все більш актуальними, оскільки існуюча підготовка кадрів менеджменту нещадно підлягає критиці як зі сторони науковців, так і зі сторони практиків. Особливим критиком існуючої системи підготовки менеджерів виступає відомий гуру менеджменту Г. Мінцберг, який звертає увагу на те, що підготовка менеджерів має свої особливості і не може бути реалізована на основі змішування економіки, бізнесу і менеджменту [92, с. 97]. Також він виступає противником підготовки менеджерів після середньої школи без попередньої практичної управлінської діяльності, яка б мала позитивну оцінку і вказувала на інтелектуальну і психологічну придатність людини до управлінської праці [58, с. 16-17; 92, с. 97-98]. Про необхідність розвитку процесу професіоналізації менеджменту в сучасному суспільстві говорить австрійський дослідник і практик в системі менеджмент-консалтингу Ф. Малік, нагадуючи, що відносно масовий характер управлінської діяльності зовсім не підкріплений повноцінною системою професійної підготовки, що негативно впливає на якість і результативність системи менеджменту в цілому [58, с. 37]. Великі перспективи щодо системного становлення професійних якостей

менеджерів показував у своїх працях П. Друкер, який доказував, що менеджмент є наукою, професією і специфічною практикою [36; 61, с. 11]. Певний внесок в розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні вносить група дослідників кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова [див.: 5]. Спілкування з колегами інших університетів України доводить необхідність продовження таких досліджень з метою позитивної трансформації сфери управлінської діяльності в Україні та її перехід на сучасну професійну основу. В той же час, необхідно зауважити, що дана проблема не стала ще в Україні пріоритетним напрямком наукових, аналітичних і практичних досліджень. На нашу думку, це пов'язано з тим, що практична результативність існуючої системи управління ще не стала об'єктивною проблемою суспільства в цілому. Потрібна розробка і впровадження механізмів мотивації для появи суспільної думки, що менеджмент має бути, в першу чергу, результативним стосовно досягнення цілей інноваційного розвитку суспільства, а в протилежному, він не потрібен, або актуалізує процес своєї заміни на якісно, в професійному сенсі, підготовлені та суспільно відповідальні нові кадри менеджерів. Зрозуміло, що це процесне явище не може бути реалізовано в один момент, а тому потрібен процес професіоналізації управлінської діяльності, об'єктивно визначений щодо змісту, системності та моделей для своєчасної адаптації та практичного впровадження.

Дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні тільки набирають силу. Проблеми післявоєнного відродження і побудова нової інноваційної економіки, яка має бути інтегрована в систему сучасного цивілізаційного розвитку, визначають об'єктивну необхідність формування ефективного і результативного професійного менеджменту. Розуміючи ситуацію, що рівень соціально-економічного і технологічного

розвитку країни буде залежати від якісного стану справжньої професійної управлінської еліти України, визначимо головні напрямки розвитку процесу професіоналізації менеджменту і, власне, саму пілотну управлінську модель цієї пріоритетної сфери діяльності.

*Перше.* Для правильного і системного розвитку процесу професіоналізації менеджменту необхідно виявити чіткий розподіл в розумінні бізнесу, економіки і менеджменту. Достатньо довгий період часу, в якому ці три сфери діяльності хаотично і з великою кількістю суб'єктивних оцінок комплексно змішувались, в першу чергу, по відношенню до менеджменту, підійшов, на нашу думку, до завершення. Процеси професіоналізації менеджменту можуть мати певні пріоритети стосовно вказаних сфер діяльності, але для сучасного розвитку професійної системи менеджменту необхідно визначити чітко специфіку науково-дослідної, аналітичної і практичної бази менеджменту. Без цього визначення процеси підготовки професійних кадрів менеджменту будуть розмиті, як правило, галузевою специфікою, що не є визначенням на пріоритетній основі структурно-функціонального прояву управлінського процесу. Для підтвердження цього факту, побудованого на основі системної логіки розвитку менеджменту, розглянемо базові критерії, які визнають особливості бізнесу, економіки і менеджменту (табл. 2.1.1).

*Таблиця 2.1.1*

### **Порівняльні характеристики бізнесу, економіки і менеджменту**

| <b>Базові критерії</b> | <b>Бізнес</b>                                                                                        | <b>Економіка</b>                                                                                                       | <b>Менеджмент</b>                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єкт                 | Конкретна діяльність, спрямована на виробництво, продаж товарів або надання послуг з метою отримання | Широка система виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг на рівні країни, регіону або навіть в глобальному | Процес планування, організації, керівництва та контролю ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) для |

|                       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | прибутку                                                                                                                                                                                  | вимірі. Вивчає, як суспільство використовує обмежені ресурси для задоволення необмежених потреб                                                            | досягнення цілей організації (якою може бути бізнес, некомерційна організація, державна установа тощо)                                                                                                                     |
| Масштаб               | Оперує на рівні окремого підприємства, компанії, фірми або навіть самозайнятої особи                                                                                                      | Макрорівень (економіка країни), мезорівень (економіка галузі, регіону), мікрорівень (поведінка окремих споживачів та фірм)                                 | Оперує на рівні організації або її окремих підрозділів. Може бути застосований до будь-якої структури, де є цілі та ресурси для їх досягнення                                                                              |
| Основна мета          | Отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів, розширення ринку, забезпечення стійкості та розвитку підприємства                                                                        | Аналіз економічних процесів, прогнозування, розробка економічної політики, забезпечення економічного зростання, стабільності та добробуту суспільства      | Ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей організації                                                                                                                              |
| Базова характеристика | Практична діяльність, що включає в себе маркетинг, фінанси, операції, управління персоналом та інші функціональні області. Бізнес - це саме підприємство або сукупність таких підприємств | Теоретична та прикладна соціальна наука, що використовує математичні моделі, статистичні дані та логічний аналіз для розуміння економічних закономірностей | Практична дисципліна, що включає в себе набір принципів, методів та інструментів для управління діяльністю організації та її персоналом. Менеджмент є необхідним елементом для успішного функціонування будь-якого бізнесу |

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, можна зробити наступні висновки, що різниця між

бізнесом, економікою та менеджментом полягає в їхньому об'єкті вивчення, масштабі та основних цілях. А більш структурний погляд показує, що бізнес - це сама *діяльність* з метою отримання прибутку; економіка – це *наука*, що вивчає як суспільства організовують виробництво, розподіл і споживання ресурсів, де бізнес є частиною економічної системи; менеджмент - це *процес* ефективного управління ресурсами в організації, включаючи бізнес, для результативного досягнення її цілей. Менеджмент є ключовим інструментом для успішного ведення бізнесу. Можна сказати, що бізнес є практичним втіленням економічних принципів на рівні підприємства, а менеджмент є інструментом для ефективного управління цим бізнесом в рамках економічної системи.

*Друге.* Визначаючи процес професіоналізації менеджменту як систему змістовної (фундаментальної, спеціалізовано-прикладної, адаптаційної) підготовки кадрів менеджменту на протязі усієї їх управлінської кар'єри, необхідно зазначити, що проблеми розвитку цих процесів в Україні потребують значних зусиль для їх актуалізації щодо їх вирішення [69]. На основі загального розуміння ситуації в Україні, можна виділити декілька базових проблем розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.

1. *Недостатній рівень розробленості професійних стандартів та кваліфікаційних вимог:* Відсутність чітких та загальноприйнятих професійних стандартів для різних управлінських посад ускладнює визначення необхідних компетентностей, оцінку рівня професіоналізму та розробку ефективних навчальних програм, пов'язаних з адаптаційною підготовкою менеджерів для заняття певної посади в конкретній організації.
2. *Проблеми в системі підготовки управлінських кадрів:* Існують питання щодо відповідності навчальних програм у закладах вищої

освіти реальним потребам ринку праці та сучасним вимогам до управлінців. Часто бракує практичної орієнтованості навчання та зв'язку з бізнес-сектором, але ще більше бракує інноваційних факторів професійного навчання кадрів менеджменту, що пов'язано з розвитком менеджерської (управлінської) науки [58, с. 49-50; 67].

3. *Низький рівень корпоративної культури щодо професійного розвитку:*

Не всі українські компанії приділяють достатньо уваги професійному розвитку своїх управлінців, інвестуючи в їхнє навчання, підвищення кваліфікації та сертифікацію. Необхідно розширити спектр професійної підготовки вищого управлінського персоналу українських компаній щодо процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів, визначаючи вплив цих процесів на конкурентоспроможність компаній в XXI столітті.

4. *Неефективність механізмів оцінки та атестації управлінських кадрів:*

Відсутність прозорих та об'єктивних систем оцінки професійної діяльності управлінців може призводити до суб'єктивності в прийнятті кадрових рішень та гальмувати розвиток професіоналізму. Потрібно відмовитись від «лагідних» механізмів оцінки діяльності управлінського персоналу, особливо лідерського корпусу, переміщаючи їх з одного управлінського крісла в інше без оцінки їх результативної професійної активності, інноваційної та інтелектуальної спроможності, соціокультурних компонентів сучасного рівня управлінської праці.

5. *Вплив політичної та економічної нестабільності:*

Часті зміни в законодавстві, економічні кризи та політична нестабільність можуть негативно впливати на довгострокове планування розвитку персоналу та інвестиції в професіоналізацію управлінської діяльності. Стан



війни, на жаль, зменшує можливості необхідної мобільності кадрів менеджменту з метою розвитку їх професійної компетенції і нових знань.

6. *Недостатня мотивація управлінців до професійного зростання:* Низький рівень заробітної плати, відсутність кар'єрних перспектив та інші фактори можуть знижувати мотивацію управлінців до постійного навчання та підвищення свого професійного рівня. В той же час, існує певна кількість управлінців, які не показують достатній інтелектуальний, емоційний і соціокультурний рівень до управлінської діяльності нового інноваційного зразка, а тому затрати для їх «додаткової» підготовки будуть марними.
7. *Проблема «відтоку мізків»:* Кваліфіковані українські управлінці часто виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці та можливостей для професійного розвитку, що призводить до втрати цінного кадрового потенціалу.
8. *Недостатня увага до соціокультурних аспектів управлінської діяльності:* Професіоналізація передбачає не лише наявність знань та навичок, але й високий рівень культури, етики та відповідальності управлінців. Позитивними ознаками сучасної управлінської діяльності стають чесність, доброта, професіоналізм, культура, що повинно характеризувати діяльність кадрів менеджменту [64, с. 94-98].

Усі ці проблеми є взаємопов'язаними і потребують системного підходу для їх вирішення на рівні держави, бізнес-спільноти та освітніх установ, особливо університетів, де культивуються програми первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура). Крім того, потрібно активізувати мотиваційні механізми щодо розвитку менеджерської (управлінської) науки, яка повинна стати головним фактором розвитку процесу професіоналізації менеджменту.

*Третє.* В загальному вигляді управлінська модель – це подання об’єкта управління, управлінської системи або ідеї в деякій певній умовній формі. Особливість моделей управління полягає в тому, що вони формуються, з одного боку, під впливом умов глобального розвитку країн, а, з другого – під впливом їх національної теорії і практики управління. Функціональне їх призначення в суспільстві дуже велике. Управлінські моделі узагальнюють національний досвід управління, підвищують ефективність і результативність управлінської діяльності, забезпечують професійну соціалізацію керівників з позицій структурно-функціональної і спеціалізованої характеристики управлінського процесу. З огляду на складність та багатогранність питання, наразі в Україні не існує єдиної, чітко визначеної та всеосяжної управлінської моделі професіоналізації менеджменту в тому сенсі, як це може існувати в деяких інших країнах з більш розвиненими системами професійної сертифікації та регулювання. Проте, процес професіоналізації менеджменту в Україні активно розвивається і включає в себе ряд взаємопов’язаних елементів та тенденцій [62]. Ось основні аспекти, які формують цей процес та можуть розглядатися як структурні складові потенційної майбутньої моделі (табл. 2.1.2.). Важливо тут зауважити, що процес створення якісної системи професійного менеджменту може бути продуктом тільки українського походження, оскільки менеджмент – це продукт культури і він не може бути перенесений як деякі інноваційні технології і засоби виробництва. Менеджмент адекватно віддзеркалює стан розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Управлінська діяльність формується на основі господарської традиції і відповідного правового порядку, які не завжди відповідають інтересам культури бізнесу і його інноваційній направленості.

Таблиця 2.1.2

### Структурні концепти управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Освіта та підготовка управлінських кадрів:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| - <b>Вища освіта:</b> українські університети та академії пропонують широкий спектр програм бакалаврату, магістратури та PhD у галузі менеджменту, адміністрування, економіки та інших суміжних дисциплін; якість цих програм є різною і постійно вдосконалюється з урахуванням міжнародних стандартів.                                                                                                                             |
| - <b>Бізнес-школи та тренінгові центри:</b> в Україні діє значна кількість бізнес-шкіл та тренінгових центрів, які пропонують короткострокові та довгострокові програми підвищення кваліфікації, MBA, Executive MBA та інші спеціалізовані курси для менеджерів різних рівнів. Необхідно посилення ролі менеджмент-освіти і професійного навчання діючих кадрів менеджменту через створення спеціалізованих Вищих шкіл менеджменту. |
| - <b>Корпоративне навчання:</b> багато великих та середніх компаній в Україні інвестують у внутрішнє навчання та розвиток своїх управлінських кадрів, розробляючи власні програми та залучаючи зовнішніх експертів.                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2. Професійні асоціації та організації:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| - В Україні існує ряд професійних асоціацій та організацій, які об'єднують менеджерів за галузевою або функціональною ознакою (наприклад, Українська Асоціація Менеджменту, HR-форуми, маркетингові асоціації тощо); ці організації сприяють обміну досвідом, підвищенню кваліфікації своїх членів, розробці професійних стандартів та етичних кодексів.                                                                            |
| - Деякі міжнародні професійні організації також мають свої представництва або партнерів в Україні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>3. Сертифікація та стандартизація:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| - На даний момент в Україні відсутня єдина державна система обов'язкової сертифікації менеджерів. Проте, деякі галузі або окремі компанії можуть використовувати власні системи сертифікації або визнавати міжнародні сертифікати.                                                                                                                                                                                                  |
| - Активно обговорюється та розробляється питання про запровадження професійних стандартів у різних сферах управління, що може стати основою для майбутньої системи сертифікації.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>4. Законодавче та нормативне регулювання:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| - Законодавство України регулює питання освіти, працевлаштування та діяльності підприємств, що опосередковано впливає на професіоналізацію менеджменту.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| - На даний момент немає окремого закону, який би регулював професійну діяльність менеджерів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Етичні норми та корпоративна культура:</b>                                                                                                                                                                                        |
| - Питання етики в управлінні та корпоративної соціальної відповідальності стають все більш актуальними в українському бізнес-середовищі. Компанії розробляють власні кодекси етики та впроваджують принципи відповідального управління. |
| <b>Тенденції та перспективи розвитку:</b>                                                                                                                                                                                               |
| - <b>Посилення вимог до професійної компетентності:</b> Глобалізація та зростаюча конкуренція вимагають від українських менеджерів високого рівня знань, навичок та досвіду.                                                            |
| - <b>Інтеграція з міжнародними стандартами:</b> Українські освітні та професійні організації прагнуть до інтеграції з міжнародними стандартами в галузі менеджменту.                                                                    |
| - <b>Розвиток професійних стандартів та сертифікації:</b> Очікується, що в майбутньому в Україні буде розроблено та впроваджено більш чітку систему професійних стандартів та сертифікації для менеджерів.                              |
| - <b>Зростання ролі професійних асоціацій:</b> Професійні асоціації будуть відігравати все більш важливу роль у підтримці професіоналізації менеджменту, встановленні етичних норм та організації навчання.                             |

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, управлінська модель професіоналізації менеджменту в Україні перебуває на стадії формування. Вона включає в себе розвинену систему освіти, діяльність професійних асоціацій, окремі ініціативи з сертифікації та стандартизації, а також зростаючу увагу до етичних норм. Подальший розвиток цієї моделі вимагає спільних зусиль з боку держави, бізнесу, освітніх установ та професійних організацій для створення ефективної та прозорої системи, яка б сприяла підвищенню якості управління та конкурентоздатності української економіки. Важливим завданням в розвитку процесу професіоналізації менеджменту є побудова структурно-функціональної моделі, яка б створила певну ієрархію управління в загальній системі державного керівництва з метою результативного впливу на якість професіоналізації менеджменту в Україні.

На нашу думку, потрібно погодитись в цьому аспекті з пропозицією Е. Кузнецова, який є відомим дослідником проблем методології професіоналізації управлінської діяльності в Україні [55; 59; 62], який

запропонував національну модель професіоналізації менеджменту в Україні [62]. В той же час, потрібно зазначити, що нові великі структурні побудови потребують виважених дій стосовно їх розробки, впровадження і майбутнього якісного адміністрування процесів професіоналізації менеджменту. Запропонована національна модель професіоналізації менеджменту, на нашу думку, створює необхідну базу для незворотного руху країни до інноваційної економіки і формування сучасного креативного суспільства. Процеси розвитку управлінського потенціалу і системна розробка механізмів його практичного впровадження виступають пріоритетними факторами глобальної конкурентоспроможності української економіки і демократичного суспільства.

Створення адаптивної національної моделі професіоналізації менеджменту стає об'єктивно необхідним кроком держави і українського суспільства щодо розвитку професійної системи менеджменту як пріоритетного тренду інноваційних та інтелектуальних змін в ХХІ столітті.

В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки, технологічної сингулярності та постійного зростання складності управлінських процесів особливої актуальності набуває проблема професіоналізації менеджменту. Традиційні моделі підготовки та розвитку менеджерів, що формувалися в індустріальну епоху, дедалі менше відповідають вимогам сучасного суспільства, де ефективність управління визначається не лише рівнем функціональної компетентності, а й здатністю до інтеграції знань, управління змінами, стратегічного мислення та формування управлінського капіталу. Саме тому виникає об'єктивна необхідність створення адаптивної національної моделі професіоналізації менеджменту.

Адаптивна національна модель професіоналізації менеджменту являє собою цілісну систему формування, розвитку та відтворення професійного

управлінського потенціалу, яка враховує особливості національної економіки, культури управління, інституційного середовища та стратегічних пріоритетів розвитку держави. На відміну від універсальних моделей менеджменту, що переважно орієнтовані на стандартизовані міжнародні практики, адаптивна модель поєднує світовий досвід із національними умовами функціонування організацій та специфікою суспільного розвитку.

Необхідність такої моделі обумовлюється низкою факторів.

По-перше, сучасні організації функціонують у середовищі високої невизначеності, що потребує нових підходів до підготовки менеджерів.

По-друге, цифровізація та поширення штучного інтелекту радикально змінюють зміст управлінської праці, переводячи акцент із виконання рутинних функцій на аналітичну, інтеграційну та стратегічну діяльність.

По-третє, національна економіка потребує формування конкурентоспроможного управлінського капіталу як одного з ключових ресурсів соціально-економічного розвитку.

По-четверте, зростає потреба у створенні єдиного професійного простору менеджменту, який забезпечував би узгодженість між системою освіти, ринком праці, професійними стандартами та практикою управління.

Основою адаптивної моделі виступає принцип безперервної професіоналізації менеджера протягом усього життєвого циклу його професійного розвитку. Відповідно до цього принципу професіоналізація розглядається не як завершений етап отримання освіти, а як постійний процес накопичення управлінського капіталу (табл. 2.1.3). Центральним елементом моделі стає інтегральна якість управлінського капіталу, яка відображає рівень поєднання професійних знань, управлінських компетенцій, інноваційного потенціалу, лідерських якостей та здатності до стратегічного управління.

Таблиця 2.1.3

## Структура процесу професіоналізації менеджменту

| <b>Рівні професіоналізації</b>                                                                        | <b>Об'єкт професіоналізації</b>                            | <b>Форма організації</b>                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Перший рівень:</b><br>первинна менеджерська освіта                                                 | Студенти університетів                                     | Університети державної і приватної форми власності |
| <b>Другий рівень:</b><br>адаптаційне професійне навчання                                              | Діючий склад управлінського персоналу                      | Корпоративні вищі школи менеджменту                |
| <b>Третій рівень:</b><br>інноваційна структурна компетенція; форми поглибленої професійної підготовки | Менеджери середньої і вищої ланки управлінського персоналу | Корпоративні вищі школи менеджменту                |

Джерело: [64, с. 23]

Для розуміння процесу побудови адаптивної управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні важливо дати точну характеристику кожному рівню і визначити особливості формування інтегральної якості управлінського капіталу.

**Перший рівень - первинна професійна управлінська освіта.** Протягом останніх десятиліть система управлінської освіти в Україні розвивалася в умовах значних структурних трансформацій, що супроводжувалися пошуком нових освітніх моделей, зміною державних стандартів та переглядом пріоритетів професійної підготовки фахівців. Водночас відсутність цілісного бачення професійної системи менеджменту та недостатня увага до процесів професіоналізації управлінської діяльності зумовили виникнення низки системних проблем, які негативно вплинули на якість підготовки управлінських кадрів.

Однією з таких проблем є домінування формально-структурного підходу до розроблення освітніх програм, за якого управлінська освіта нерідко розглядається як складова економічної підготовки, а не як

самостійна професійна система знань. За цих умов втрачається специфіка менеджменту як особливого виду професійної діяльності, що має власні закономірності розвитку, предмет дослідження та механізми формування професійної компетентності. Навіть офіційне визнання менеджменту окремою галуззю знань не стало достатнім стимулом для комплексного перегляду змісту, структури та методології управлінської освіти.

Виходячи з концепції професійної системи менеджменту, первинна управлінська освіта повинна розглядатися не лише як процес передачі знань, а як механізм формування професійного управлінського мислення, здатності до системного аналізу та готовності до подальшого розвитку управлінської компетентності. Саме на цьому рівні закладаються основи майбутнього управлінського капіталу, формується професійна ідентичність менеджера та створюються передумови для розвитку інтегральної якості управлінської діяльності.

Особливого значення набуває проблема професійного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Сучасна парадигма менеджмент-освіти орієнтується на модель університетів нового покоління, у межах якої інтегруються освітня, наукова та підприємницька функції. У зв'язку з цим істотно змінюються професійні вимоги до викладача, який повинен бути не лише носієм теоретичних знань, але й активним учасником науково-дослідної та практичної діяльності. Якість викладацького потенціалу доцільно оцінювати за трьома взаємопов'язаними критеріями: результативністю наукових досліджень, володінням сучасними освітніми технологіями та безпосередньою участю у впровадженні інноваційних управлінських рішень. Забезпечення високих результатів за всіма зазначеними напрямками потребує формування професійних міждисциплінарних команд, до складу яких входять



викладачі, науковці, аспіранти, студенти та представники бізнес-середовища.

Саме така інтеграція освітньої, наукової та практичної діяльності створює передумови для формування якісно нового рівня управлінської освіти, результатом якого стає підготовка конкурентоспроможних фахівців, здатних до ефективної діяльності в умовах складних соціально-економічних трансформацій.

**Другий рівень - професійна управлінська адаптація та спеціалізація.** Наступним етапом професіоналізації управлінської діяльності виступає професійна адаптація випускників закладів вищої освіти до умов конкретної організації та специфіки виконуваних управлінських функцій. Саме на цьому рівні відбувається перехід від фундаментальної управлінської підготовки до практичного освоєння конкретних форм професійної діяльності.

Однією з характерних проблем сучасного ринку праці є недостатня відповідність між результатами університетської підготовки та вимогами конкретних посад. Випускники спеціальності «Менеджмент» нерідко стикаються з труднощами професійної самоідентифікації, оскільки кадрові служби багатьох організацій не мають чітких критеріїв визначення сфер їхнього професійного застосування. Причиною цього є як складність самого феномену управлінської діяльності, так і відсутність достатньо розвинених механізмів професійної адаптації молодих фахівців. Водночас зазначена проблема не свідчить про недоліки університетської освіти. Навпаки, головним завданням закладів вищої освіти є формування фундаментальної управлінської бази, яка забезпечує здатність майбутнього менеджера швидко освоювати різноманітні напрями професійної діяльності. Неможливо підготувати фахівця до конкретної посади ще на етапі навчання, оскільки кожна організація має власні особливості, культуру

управління, систему комунікацій та механізми прийняття рішень. Саме тому виникає об'єктивна необхідність створення системи адаптаційного професійного навчання. Її призначення полягає не у виправленні недоліків попередньої підготовки, а у забезпеченні ефективної інтеграції фахівця в конкретне управлінське середовище. Особливого значення така підготовка набуває під час зміни посад, переходу між різними рівнями управлінської ієрархії або переходу до іншої організації. У сучасних умовах адаптаційне навчання слід розглядати як самостійний етап професіоналізації управлінської діяльності, що забезпечує трансформацію теоретичних знань у професійний досвід. Найбільш ефективними механізмами такої трансформації є участь у проєктній діяльності, наставництво, командне навчання та залучення до реалізації реальних управлінських завдань.

Організація адаптаційного навчання потребує участі висококваліфікованих управлінських команд, до складу яких входять провідні менеджери-практики, галузеві експерти та науковці. Саме поєднання практичного досвіду і наукового знання створює необхідні умови для формування професійної управлінської компетентності нового рівня та подальшого розвитку управлінського капіталу організації.

**Третій рівень - розвиток елітної управлінської компетентності та формування управлінського капіталу.** Даний рівень професіоналізації управлінської діяльності пов'язаний із підготовкою управлінців, які досягли високих професійних результатів та орієнтовані на подальший розвиток власного лідерського потенціалу. Цей етап можна визначити як рівень формування елітної управлінської компетентності, де головною метою стає не набуття окремих знань чи навичок, а розвиток інтегральної якості управлінського капіталу. Особливістю цього рівня є те, що його учасники вже володіють значним практичним досвідом, мають сформовану професійну репутацію та здатні здійснювати стратегічний вплив на

розвиток організацій і соціально-економічних систем. У зв'язку з цим традиційні освітні форми втрачають визначальне значення, а пріоритетного характеру набувають інноваційні механізми розвитку стратегічного мислення, системного лідерства, інтеграційних компетентностей та здатності управляти складними змінами.

На даному рівні диплом магістра чи програма MBA виконують переважно функцію зовнішнього підтвердження освітніх досягнень. Вирішального значення набуває якість самого процесу професійного розвитку, орієнтованого на формування лідерів інтегрального типу, здатних поєднувати стратегічне бачення, інноваційне мислення, високу професійну культуру та відповідальність за результати суспільного розвитку.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та наближення до технологічної сингулярності управлінська діяльність дедалі більше виходить за межі окремих організацій і набуває мережевого характеру. Саме тому перспективною формою розвитку управлінської компетентності стають професійні управлінські кластери, інтеграційні платформи та міжнародні мережі співпраці, які забезпечують обмін знаннями, генерацію інновацій та формування нових моделей управління.

Таким чином, третій рівень професіоналізації менеджменту є завершальним етапом формування управлінського капіталу, на якому відбувається інтеграція знань, досвіду, лідерських якостей та стратегічних компетентностей у цілісну систему професійної діяльності. Саме цей рівень створює передумови для становлення інтегрального менеджменту як нової моделі управління складними соціально-економічними системами. В той же час, усі три рівні професіоналізації менеджменту мають бути вмонтовані в національну модель професіоналізації менеджменту, діяльність інституцій якої направлена на мобілізацію ресурсів і системний розвиток

професіоналізації менеджменту у національному і міжнародному вимірах (рис. 2.1.1).

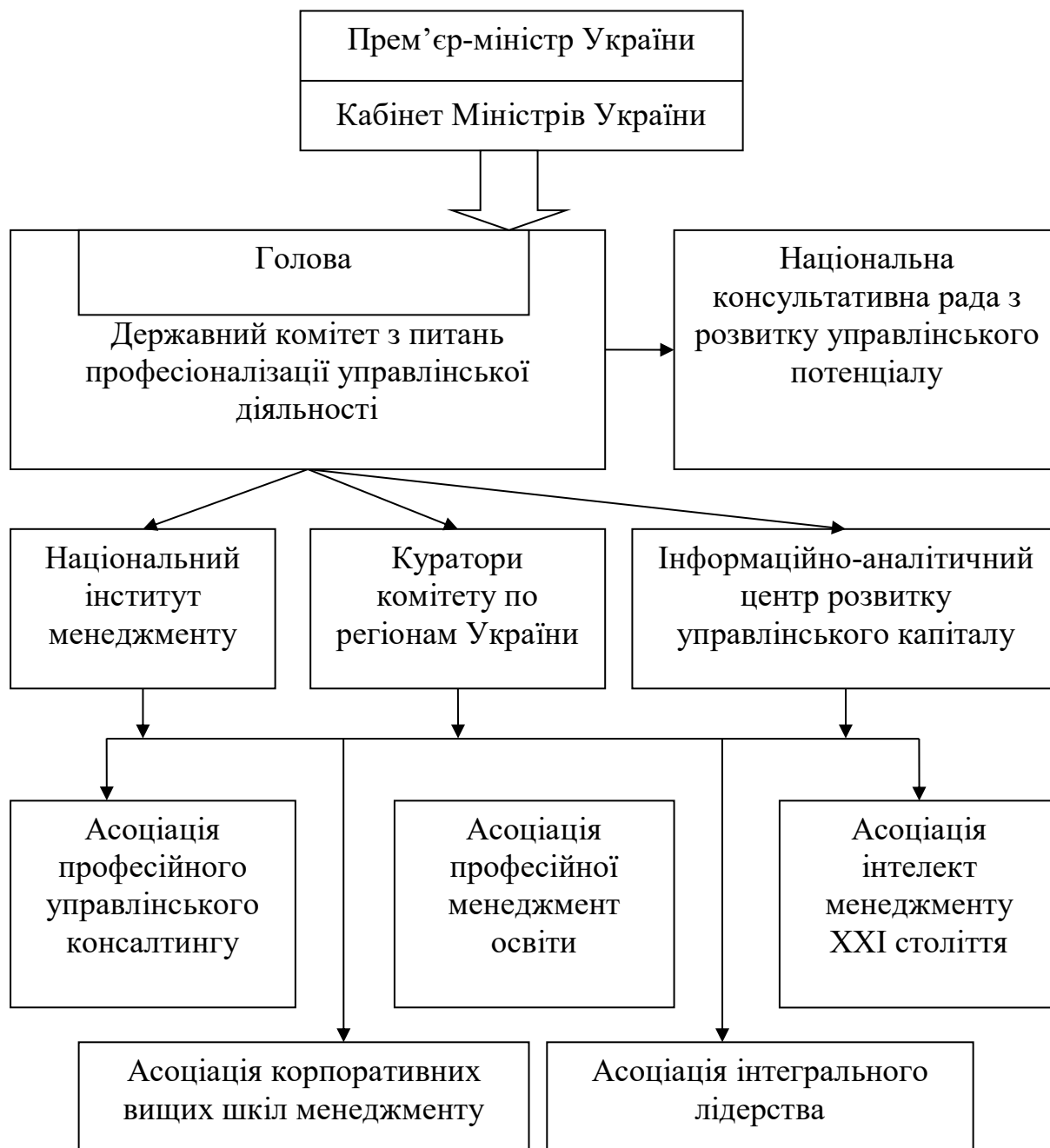


**Рис. 2.1.1. Національна модель професіоналізації менеджменту в Україні . Джерело: [62, с. 241]**

З огляду на стратегічне значення процесів професіоналізації менеджменту, актуальним завданням стає розроблення комплексної

системи якісних та кількісних індикаторів оцінювання їх результативності. Така система повинна відображати не лише рівень професійної компетентності окремих управлінців, а й ступінь розвитку управлінського капіталу організацій, галузей та суспільства в цілому.

Важливо особливо зазначити, що розгляд рівнів професіоналізації менеджменту актуалізує процес формування адаптивної національна модель професіоналізації менеджменту, яка може виступати стратегічним інструментом формування сучасної професійної системи менеджменту. Її впровадження сприяє розвитку управлінського капіталу, підвищенню конкурентоспроможності організацій, модернізації економіки та створенню передумов для становлення інтегрального менеджменту як вищої форми розвитку професійної управлінської діяльності. Тут затверджується необхідність реалізації головної ідеї щодо системної взаємодії базових елементів інтегральності управлінського капіталу: «Первинна менеджерська освіта → Професійна компетентність → Інтегральна якість управлінського капіталу → Адаптивний менеджмент → Інтегральний менеджмент → Конкурентоспроможність організації та економіки». У запропонованому підході кожний наступний рівень виникає як результат інтеграції попереднього та одночасно створює передумови для формування вищого рівня професійного розвитку менеджменту. Центральною ланкою системи виступає *інтегральна якість управлінського капіталу*, яка забезпечує трансформацію професійної компетентності менеджерів у стратегічний ресурс розвитку організації та національної економіки.

Адаптивність моделі забезпечується можливістю її постійного оновлення відповідно до змін технологічного середовища, потреб економіки та трансформації професійних вимог до менеджерів. Вона передбачає інтеграцію формальної освіти, професійної сертифікації,

практичного досвіду, цифрових платформ навчання, корпоративних систем розвитку персоналу та механізмів оцінювання професійної компетентності.

Отже, специфіка дослідження управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні показує її процесну багатогранність, яка залежить від багатьох аспектів розвитку управлінської науки і науки в цілому, менеджмент-освіти та системної і змістовної якості вищої освіти взагалі, реалізації характерних особливостей і запитів системи інноваційного підприємництва, професійного і соціокультурного рівня відповідальності управлінської еліти. Позитивна реакція на необхідність даних процесів зі сторони суспільства, в тому числі і на основі створення професійних асоціацій, є визначальною. Але мотиваційні механізми і стимули до такої діяльності важливо впроваджувати державними інституціями і бізнес-середовищем. Створення умов для розвитку процесів професіоналізації менеджменту, визначення стратегічної ролі професійного менеджменту в становленні інноваційного суспільства виступають сьогодні головними факторами цивілізаційного розвитку України в цілому.

Отже, за результатами дослідження процесу формування і впровадження управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні необхідно зауважити наступне.

1. Створення управлінської моделі професіоналізації менеджменту базується на розумінні важливості сучасного розвитку професійної системи менеджменту, яка все більше стає головним трендом розвитку інноваційної економіки і креативного суспільства в XXI столітті.

2. Запропонована управлінська модель має пілотний характер, але вона включає у форматі базових концептів і структурних елементів головні напрямки процесу розвитку професіоналізації менеджменту в Україні.

3. Якість процесу професіоналізації менеджменту формується на основі інноваційного розвитку первинної менеджерської освіти (бакалаврат

і магістратура) і системи адаптаційного спеціалізованого навчання кадрів менеджменту.

4. Необхідно розвивати інноваційний характер менеджерської (управлінської) науки, яка все більше стає постачальником новітніх технологій і знань, які формують зміст підготовки кадрів менеджменту на протязі їх професійної кар'єри; необхідно також зауважити, що управлінські інновації, в більшості випадків, є продуктом фундаментальної і прикладної науки менеджменту і що важливо, що управлінські інновації повинні на основі наукового розвитку здобути однаковий (а можливо і більш пріоритетний) статус у порівнянні з технологічними інноваціями.

5. Важливість процесу професіоналізації менеджменту визначається його впливом на формування і розвиток управлінської еліти суспільства, яка історично забезпечує економічну, соціальну, культурну і загальнонаціональну безпеку країни. Базовою основою адаптивної управлінської моделі професіоналізації менеджменту виступає первинна менеджерська освіта, від розвитку якою буде залежати сама реальність процесів професіоналізації та їх практична результативність.

## **2.2. Інтегральний формат первинної менеджерської освіти**

До цього часу для університетської спільноти і бізнесу питання кого ми готовимо, - управлінці чи менеджерів, залишається чисто риторичним. Специфічні особливості підготовки менеджерів, на думку багатьох дослідників [9; 42; 169], вписуються в розуміння загальної підготовки управлінців. Хоча методологічні концепти класифікації об'єктів управлінської діяльності чітко розмежовують процеси управління живою і неживою природою та людським суспільством [65, с. 11-12]. Можливо, що такий підхід щодо визначення управлінських процесів в системі менеджменту, може здаватися штучним і сильно спеціалізованим, але саме

менеджерська наукова, аналітична і практична доцільність є стратегічно важливою і в професійному сенсі абсолютно виваженою. Але ми стоїмо на стороні тих дослідників, які вважають, що точність і коректність професійної мови менеджменту є ознакою професійності менеджерів та їх результативної діяльності [63]. В цьому контексті бажано мати на увазі принципи використання професійної мови менеджменту, яка є однією з важливих ознак професійної підготовки кадрів менеджменту на рівні первинної менеджерської освіти (табл. 2.2.1).

Табл. 2.2.1

### Принципи використання професійної мови менеджменту

|                   |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перший принцип    | <b>Обмежена складність.</b> Системна діяльність менеджменту не в ускладненні управлінських процесів, а в їх правильному розумінні і результативному вирішенні                                                               |
| Другий принцип    | <b>Смислова логіка.</b> Більшість складних проблем управлінської діяльності мають вирішуватися професійним менеджментом в системній єдності логіки дій і визначених смислових ліній                                         |
| Третій принцип    | <b>Інтегральна якість.</b> Чіткі і правильні категорії процесу інтегральної взаємодії ефективності (професійний потенціал) і практичної результативності як об'єктивно мотивованої ідеї розвитку менеджменту в XXI столітті |
| Четвертий принцип | <b>Валідність термінології.</b> Загальна міра адекватності формулювання категорій, понять, процесів тощо в умовах розвитку і певних стадій взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту                                |
| П'ятий принцип    | <b>Інноваційна динаміка.</b> Зміни і доповнення професійного складу мови менеджменту в результаті нових наукових досліджень і практичних інновацій                                                                          |
| Шостий принцип    | <b>Історичний контекст.</b> Сучасна активізація процесів використання позитивних ідей, концепцій, унікальних парадигм (моделей) розвитку професійної системи менеджменту в минулих історичних періодах розвитку людства     |
| Сьомий принцип    | <b>Концентрація змісту.</b> Абсолютна чіткість, позитивна коректність та історична виваженість використання термінологічного ряду в процесі визначення певної управлінської реальності                                      |



|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Восьмий принцип  | <b>Доказова база.</b> Використання старої і нової термінології менеджменту має мати доказовий характер із визначенням неможливості фактів їх повторюваності і дублювання                                                                                                                     |
| Дев'ятий принцип | <b>Культура мови.</b> Професійна мова менеджменту, маючи особливості та свої напрямки використання, має бути коректною і позитивною в практичному використанні та не порушувати культуру національної (в даному випадку української мови) великою кількістю, наприклад, англomовних термінів |
| Десятий принцип  | <b>Позиція елітарності.</b> Термінологічні ряди професійної мови менеджменту повинні повністю відповідати базовим концептам професійної культури менеджменту в цілому і критеріям формування та актуалізації процесів розвитку управлінської еліти сучасного інноваційного суспільства       |

*Джерело:* [67, с. 16-17]

Протягом останніх трьох десятиліть процес підготовки менеджерів в Україні був не лише несистемним, а й містив низку суттєвих недоліків. Ключовою проблемою залишається відсутність єдиного розуміння професійної системи менеджменту та чіткої стратегії професіоналізації управлінської діяльності. Часта зміна державних стандартів і пріоритетів негативно вплинула на сприйняття менеджмент-освіти. Це знизило інтерес абітурієнтів і студентів до цієї галузі, нівелюючи розуміння її складності та високої інтелектуальної місткості. Традиційний формально-аналітичний підхід до розробки навчальних програм застарів і вже не відповідає сучасним викликам. Крім того, вітчизняній освітній системі бракує фундаментальної опори - якісної управлінської науки в цілому (перший і другий рівень - жива і нежива природа) і науки менеджменту (управління третього роду – людська цивілізація) [65, с. 11-12]. До того ж, менеджмент часто розглядається лише як складова економічної освіти або частина системи економічної організації. Навіть виокремлення менеджменту в самостійну галузь знань на державному рівні поки не призвело до глибокого перегляду структури управлінської освіти та самої природи управлінської діяльності.

Стратегічні особливості розвитку сучасної системи підготовки кадрів на рівні первинної менеджерської освіти концептуально і досить аргументовано розглядає Кузнєцов Е.А. в своїх наукових працях [67]. В той же час, потрібно зауважити, що велика кількість проблем потребує подальшого дослідження і практичного вирішення. На нашу думку, ключовим викликом для первинної менеджерської освіти є зміст цієї підготовка та мотивація викладачів. Проблема зумовлена не лише історичним спадком, а й трансформацією ціннісних орієнтирів у межах концепції «університетів третього покоління» (таблиця 2.2.2.). За цієї парадигми викладач має поєднувати наукову, освітню та підприємницьку діяльність. Оскільки інтегрувати ці якості в одній особі складно, доцільно змістити акцент на формування міждисциплінарних команд. Саме синергія викладачів, студентів та бізнесу є запорукою розвитку сучасної освіти. Однак, діяльність таких міждисциплінарних команд потребує розробку нових мотиваційних цінностей і практичних стимулів для отримання сучасного інноваційного контенту і його адаптації до освітнього процесу. Крім того, випускники спеціальності «менеджмент» часто постають перед проблемою професійної дезорієнтації через невизначеність кадрових служб щодо їхніх потенційних посад. Основна причина - відсутність чіткої кваліфікації в дипломі або її невідповідність штатному розкладу підприємств.

Таблиця 2.2.2

### Концептуальні ознаки трьох поколінь університетів

| Професійні<br>якості<br>універси-тету | Перше<br>покоління<br>середньо-<br>віччя | Друге<br>покоління<br>модель Гумбольдта<br>XIX-XX століття | Третє<br>покоління<br>XXI століття                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Мета                                  | Освіта                                   | Освіта<br>і дослідження                                    | Освіта, дослідження,<br>практичне застосування<br>нових знань |

|                       |               |                                      |                                     |
|-----------------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Роль в суспільстві    | Захист істини | Відкриття законів природи            | Створення цінностей                 |
| Метод пізнання        | Схоластика    | Сучасний науковий монодисциплінарний | Сучасний науковий міждисциплінарний |
| Кого готують          | Професіоналів | Професіоналів і вчених               | Професіоналів, вчених і підприємців |
| Орієнтація            | Вселенська    | Національна                          | Глобальна                           |
| Мова                  | Латинь        | Національні мови                     | Англійська                          |
| Внутрішня організація | Земляцтва     | Факультети                           | Автономні інститути                 |
| Хто керівник          | Канцлер       | Вчений (за сумісництвом)             | Професійний менеджер                |

*Джерело: [62, с. 225]*

Як наслідок, виникає розрив між теоретичною підготовкою у закладах вищої освіти (ЗВО) та специфікою практичної роботи. Університети часто не мають необхідної бази для вузькоспеціалізованого навчання, а викладачі не можуть передбачити конкретне місце роботи студента. До того ж навчальна практика не завжди має менеджерський характер. У зв'язку з цим постає питання: чи доцільно деталізувати кваліфікацію в дипломі? На нашу думку, ЗВО мають зосередитися на якісній фундаментальній освіті, що стане базою для подальшого опанування практичних навичок. Проте цей перехід не є автоматичним - він потребує організованого процесу професійної адаптації. Водночас практична підготовка під час навчання залишається необхідною, але в іншому форматі: теоретичні знання мають трансформуватися у професійні компетенції через конкретні дії. Оптимальним рішенням є залучення студентів до спільних із викладачами проєктів, де мотивація на результат сприяє ефективному навчанню.

Водночас варто зауважити, що в діяльності ЗВО спостерігається певна легковажність щодо професійної підготовки менеджерів. Минуло вже третє десятиліття від початку підготовки менеджерів у закладах вищої освіти України. За цей час спеціальність «менеджмент» виокремилася з групи економічних спеціальностей у самостійну галузь - «Управління та адміністрування». Проте змістовно спеціальність фактично залишилася в

межах економічної підготовки, а її статус як повноцінної системи менеджерської освіти поки що мало чим підтверджений. Робочі навчальні плани, програми дисциплін, курсові та дипломні роботи здебільшого реалізуються в контексті економічної науки. Більше того, у реальний поділ на економічну та менеджерську складові не вірить більшість викладачів, навіть ті, хто здобув профільну освіту на початку відкриття менеджерських спеціальностей в університетах України. З погляду розвитку науки така ситуація є критичною, адже вона призводить до системної профанації як менеджерської, так і економічної освіти. Зрозуміло, що більшість викладачів профільних кафедр мають економічний бекграунд і захищали дисертації за економічними спеціальностями. Проте дивує інше: чому протягом тривалого часу саме професійні управлінські (менеджерські) знання так і не стали базовим критерієм для вирішення кадрових питань та комплектації кафедр менеджменту? Питання риторичне, але воно показує суттєві прорахунки управління ЗВО в Україні.

Характерні зміни базових концептів підготовки кадрів менеджменту показані в табл. 2.2.3. Потрібно зауважити, що ми входимо в епоху людиноцентричності і нової суб'єктності професійної системи менеджменту, коли активно розвиваються процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, менеджерського(управлінського), емоційного і соціокультурного капіталів. І тут важливо зазначити, що саме розвиток управлінського капіталу стає визначальним [73, с. 9-13]. Тому процеси підготовки управлінських кадрів мають орієнтуватися на технології епохи технологічної сингулярності, що визначає розвиток і впровадження механізмів адаптивної взаємодії людей і машин з операційною системою штучного інтелекту третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку. Такий підхід до підготовки

управлінських кадрів стає одним з головних завдань у розвитку управлінської науки і менеджмент-освіти.

Табл. 2.2.3

**Характеристика базових концептів підготовки кадрів менеджменту**

| <b>Характеристика</b>    | <b>Традиційні технології</b>         | <b>Технології епохи технологічної сингулярності</b>  |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Основна мета             | Отримання диплома та базових знань   | <b>Lifelong learning</b> та швидка адаптація         |
| <b>Ключовий фокус</b>    | Адміністрування та контроль процесів | <b>Креативне лідерство</b> та етика III              |
| <b>Формат навчання</b>   | Лекції, семінари, кейс-стаді         | Імерсивне навчання (VR/AR) та симуляції              |
| <b>Роль викладача</b>    | Джерело знань та контролер           | <b>Ментор</b> , коуч та фасилітатор взаємодії з III  |
| <b>Прийняття рішень</b>  | На основі досвіду та інтуїції людини | <b>Data-driven</b> підхід у синергії з алгоритмами   |
| <b>Оцінка успіху</b>     | Тести, екзамени, оцінки              | Здатність вирішувати <b>неструктуровані проблеми</b> |
| <b>Взаємодія</b>         | Ієрархічна структура (людина-людина) | Гібридна (людина — <b>III-агенти</b> — мережі)       |
| <b>Технологічна база</b> | Підручники, LMS, відеозв'язок        | <b>Нейроінтерфейси</b> , цифрові двійники, блокчейн  |
| Роль науки менеджменту   | Фрагментарна                         | Стратегічно визначальна                              |

*Джерело: сформовано автором*

Пріоритетний статус і важливість первинної менеджерської освіти визначається особливостями сучасної інтегральної підготовки кадрів менеджменту щодо умов формування управлінського мислення на основі фундаментальної (бакалаврат) і функціонально-спеціалізованої (магістратура) підготовки саме в системі інноваційного університетського середовища. Враховуючи, що первинна менеджерська освіта формує не тільки фундаментальні і функціонально-спеціалізовані управлінські знання і компетенції, а запускає процес управлінського мислення та його інноваційні складові для розвитку нових смислів в контексті парадигми

менеджменту XXI століття, виникає необхідність розглянути більш розширено саме інтегральний формат первинної менеджерської освіти.

Одним із відомих дослідників первинної менеджерської освіти в Україні є проф. Е. Кузнецов, який, власне, запропонував використовувати термін «первинна менеджерська освіта» [67]. Розглянемо основні позиції його концепції, оскільки вони є суттєво важливими для розуміння даної проблематики, і запропонуємо своє бачення розвитку процесу інтегральності первинної менеджерської освіти для України. Звернемо спочатку увагу на наступні положення концепції Е. Кузнецова:

- освіта і цілому, а первинна менеджерська освіта зокрема, є єдиним критично важливим фактором розвитку сучасного інноваційного суспільства; саме професійний менеджмент повинен розуміти, розробляти і впроваджувати механізми якісної освітньої підготовки по різних напрямках господарської і суспільної діяльності;
- модель інноваційного і креативного розвитку суспільства потребує створення і розвитку спільноти інтегрально організованих менеджерів, яка є джерелом та креативним засновником процесу появи справжньої управлінської еліти та її менеджерської частини; якісна первинна менеджерська освіта формує ознаки нового управлінського мислення, які є фундаментом формування елітних груп сучасного суспільства;
- розуміння якісної первинної менеджерської освіти базується на проходженні навчання по двом рівням університетських програм (бакалаврат і магістратура) та отримання відповідних дипломів; але головна задача полягає саме в отриманні фундаментальної та функціонально-спеціалізованої менеджерської професійної підготовки перед тим як починати (або продовжувати)

менеджерську діяльність, а тому процес такого навчання може мати інші форми і періоди для його реалізації ;

- в умовах дослідження професійної системи менеджменту не повинні блокуватися терміни і категорії, які характеризують і визначають принципові позиції щодо управлінської діяльності в цілому та менеджерської зокрема; значення термінологічного ряду, наприклад, управлінський процес, система управління, управлінські рішення, управлінський персонал, управлінський капітал тощо, має бути ідентифіковано на основі базових принципів професійної системи менеджменту;
- стратегічний формат первинної менеджерської освіти на бакалаврському рівні направлений на фундаментальну економічну (перші два роки бакалаврату) і менеджерську освіту (другі два роки бакалаврату), а на рівні магістерських програм на функціонально-спеціалізовану професійну підготовку, тобто по окремим функціям менеджменту; тут важливо мати почуття міри і пропорції, професійного компромісу, стратегічного бачення, системної взаємодії усіх функцій менеджменту та їх обмеженого впливу при різних формах ієрархічної та функціональної спеціалізації;
- первинна менеджерська підготовка вмонтована в систему процесів професіоналізації управлінської діяльності та виступає як перший базовий рівень цього процесу;
- первинна менеджерська освіта прямо пов'язана з розвитком економічної та менеджерської науки з однієї сторони, а з іншої, - вона отримує необхідний ресурс від системної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту;

Погодження з такими базовими концептами теоретичних і практичних підходів Е. Кузнєцова підводить нас до початкового

розуміння інтегральності первинної менеджерської освіти, яка є фундаментом формування і практичної необхідності інтегральності управлінського капіталу. Розглянемо принципові позиції стосовно інтегральності первинної менеджерської освіти, враховуючи необхідність активізації процесів професіоналізації менеджменту в Україні.

*Перше.* Доповнимо вислів Р. Кіплінга, що освіта має значення, коли вона найкращої якості, а сьогодні і на перспективу, на нашу думку, потрібно орієнтуватися на інтегральну якість освіти в цілому і менеджерської освіти зокрема. Тут важливо зазначити, що інтегральність як процесне явище виникає, розвивається і має можливості практичного впровадження в умовах розвитку ІІІ, особливо епохи технологічної сингулярності. Людина, яка знаходиться в освітньому процесі, не може отримати сама всю інформацію наукового, аналітичного і практичного характеру стосовно профілю навчання, тим більше, вона не в змозі її в такій кількості опрацювати і засвоїти. Велика кількість інформаційних каналів потребує систематизації інформації і визначення пріоритетів її практичного використання. Використання лише людського ресурсу для збору, обробки, систематизації і розробки рекомендацій щодо використання багатоканальної та багатоаспектної інформації уже не приводить до позитивної результативності стратегічно важливих управлінських рішень. Розроблена система і уже активно використовується допомога в цій діяльності машин з операційною системою ІІІ третьої і четвертої хвилі розвитку [65, с. 19-20]. Але тут потрібно зауважити, - якщо ІІІ буде використовуватися для рутинних технологічних завдань діяльності менеджерів, які були і досі залишаються головними ознаками управлінського процесу, то виникає питання, чим мають тоді займатися менеджери і яка специфічна особливість має бути в основі їх первинної



менеджерської освіти. Очевидно, що потрібна зміна вектору і змісту цього навчання, але не зовсім очевидна смислова логіка і сутність цих змін. На нашу думку, ми активно входимо в людиноцентричний континуум, який визначає не нові орієнтири для розвитку менеджменту, а повертає його «на круги своя», адже завжди суб'єктно-об'єктна взаємодія в менеджменті була виключно взаємодією людей. Інша справа, коли під об'єктом розуміли засоби виробництва, що визначалось як галузева специфіка менеджменту. В цьому випадку терміни «менеджмент» і «управління» виступають абсолютно тотожними, що, на нашу думку, не сприяє розвитку ні управління, де об'єктом виступає жива і нежива природа, і менеджменту, де об'єктом є людська цивілізація. В той же час, змінюється суб'єктність менеджменту, коли впроваджується суб'єктно-суб'єктна взаємодія і підлеглі для менеджера виступають не як ресурс, а як рівноправний партнер. За цієї концепції працівник перестає бути просто пасивним «ресурсом» чи гвинтиком у системі, а стає свідомим, автономним суб'єктом, який бере на себе відповідальність за результат, генерує ідеї та впливає на рішення організації. Отже, для розвитку інтегральності первинної менеджерської освіти потрібні механізми адаптованої взаємодії усіх учасників освітнього процесу з машинами, які мають операційну систему третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку, тобто епохи технологічної сингулярності. Важливе ще одне зауваження, що учасники освітнього процесу не можуть виступати тільки як споживачі продукту ІІІ. Потрібен адаптивний механізм взаємодії, де людина залишається в пріоритеті, а для цього необхідно орієнтувати її на отримання професійної освіти з ознаками фундаментальності і функціональної спеціалізації. На нашу думку, потрібен не однаково направлений процес взаємодії людини і машини, а процес взаємодії з різними базовими напрямками професійних знань і умінь.

*Друге.* Інтегральність первинної менеджерської освіти формується на базі інноваційного розвитку професійної системи менеджменту в контексті взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Першочерговим впливом в цій системній взаємодії є наука менеджменту, яка визначає можливості інноваційного розвитку аналітики і практики менеджменту. Розвиток науки менеджменту в результативній своїй частині формує управлінські інновації, які мають стратегічний вплив як на розвиток практики і аналітики управлінської діяльності, так і на саму науку, особливо у фундаментальному своєму аспекті. В таких обставинах виникає потреба в дослідженні процесу управлінських інновацій, які, на нашу думку, мають не просто досягти статусного рівня технологічних інновацій [91; 163], а мати стратегічну лінію випереджаючого розвитку. Зрозуміло, що такий статусний вплив на формування інтегральності первинної менеджерської освіти наука менеджменту має доказати свою інноваційну спроможність. Наука менеджменту, опираючись в свої дослідженнях на тріаду континуумів (управлінського, менеджерського і людиноцентричного), має вийти на горизонти фундаментального і прикладного дослідження саме людиноцентричного континууму. Такий підхід направлений на дослідження поведінки людей в їх інтелектуальному, психологічному, соціокультурному і професійному середовищах, які будуть сформовані в результаті четвертої промислової революції «Індустрія 4,0» і Суперінтелектуального суспільства 5.0 [91]. Управлінські інновації менеджерського спрямування є результатом розвитку і практичних можливостей науки менеджменту, яка базується на дослідженні, в першу чергу, фундаментальних і функціонально-спеціалізованих проблемах професійної системи менеджменту [129, с. 21-25]. В таких дослідженнях процес інтегрального «взаємопроникнення» різних наук про поведінку людей повинен виходити результати саме на удосконалення

менеджерського змісту і характеру діяльності, що формує поняття «дифузії смислів» для інноваційного розвитку професійної системи менеджменту.

*Третє.* Стратегічний формат інтегральної первинної менеджерської освіти потребує значної трансформації існуючих формально-аналітичних підходів до освітньої підготовки менеджерів. Фокус нових підходів має бути спрямований на посилення науково-аналітичної складової діяльності професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти (ЗВО). Тут потрібно мати на увазі, що базовий вектор цієї складової направлений на профіль спеціальності D3 «Менеджмент», де основним результатом має стати формування системних знань і менеджерського мислення щодо інноваційного розвитку теорії, аналітики і практики менеджменту. Сформульовані нами теоретико-практичні рекомендації щодо модернізації освітньо-наукового простору університету систематизовано за трьома взаємопов'язаними напрямками:

1. *Обґрунтування суб'єкт-суб'єктної парадигми взаємодії в системі «викладач–здобувач».* Визначально, що в процесі системної комунікації учасників освітнього процесу формується ключовий інтелектуальний капітал закладу вищої освіти (ЗВО) - суспільно адаптована професійна якість підготовки фахівців. Ефективність цієї взаємодії зумовлена чіткою суб'єктною визначеністю не лише здобувачів, а й професорсько-викладацького складу, що передбачає інституційне закріплення їхніх академічних прав і свобод у відносинах з адміністрацією ЗВО. Створення зазначених умов є базовим детермінантом розвитку науково-освітнього потенціалу викладачів та студентів, а також формування їхньої персоніфікованої мотиваційної відповідальності за результати освітньої діяльності.
2. *Синергетичний підхід до формування кадрової політики випускових кафедр.* Кадрову стратегію кафедр менеджерського профілю

доцільно орієнтувати на формування науково-педагогічних колективів, здатних генерувати ефект організаційної синергії. Це передбачає забезпечення системної інтеграції викладачів фундаментальних і прикладних дисциплін на основі єдиної змістової логіки інноваційного розвитку спеціальності D3 «Менеджмент». Прикладні аспекти функціонування систем управління мають викладатися у нерозривному зв'язку із засвоєнням здобувачами базових положень теорії та практики менеджменту. Таким чином, виникає необхідність упровадження дієвих мотиваційних механізмів періодичного моніторингу рівня професійної компетентності науково-педагогічних працівників та якості набутих здобувачами знань.

3. *Інституціоналізація взаємодії ЗВО з бізнес-середовищем.* З метою активізації та стратегічної взаємодії з вітчизняною та регіональною бізнес-спільнотою існує доцільність створення у структурі університету Вищої школи менеджменту з делегуванням їй магістерських програм та їхньої подальшої функціональної спеціалізації. Запропоновано механізм безперервної освіти, що забезпечує логічний перехід від первинної вищої менеджерської освіти до корпоративних програм адаптаційної підготовки й підвищення кваліфікації практикуючих управлінців задля підвищення їхньої результативності на конкретних посадах. Реалізація цього підходу вимагає трансформації системи професійного розвитку викладачів (зокрема, набуття ними компетенцій бізнес-тренерів) та нормативно-правового визначення автономного статусу Вищої школи менеджменту для забезпечення інтегральної якості її освітньої та наукової діяльності [137, с. 45-49].

*Четверте.* Первинна менеджерська освіта (бакалаврат та магістратура за спеціальністю 073 «Менеджмент») здобуває свою інтегральність через системне поєднання теорії, практики та особистісного розвитку. Інтегральність у цьому контексті означає цілісність, де кожен елемент навчання посилює інший, формуючи готового до реальних викликів керівника. Визначимо основні фактори, які забезпечують цю цілісність.

*Фактор: міждисциплінарний фундамент знань.* Активізується розвиток процесів «взаємопроникнення» і формування менеджерського контенту професійних знань і компетенцій, що проявляється в діяльності управлінської команди нового інноваційного зразку.

*Фактор: наскрізна професійна підготовка.* Взаємодія науки, аналітики і практики менеджменту, що проявляється в процесах відносно миттєвого переходу від науки до практичної дії.

*Фактор: вертикальна взаємодія програм бакалаврату і магістратури.* Така системна взаємодія визначає наступність рівнів первинної менеджерської освіти і забезпечує системну еволюцію підготовки кадрів менеджменту. Фундаментальна бакалаврська освіта системно трансформується в магістерську функціонально-спеціалізовану підготовку кадрів менеджменту з набуттям навичок науково-дослідної діяльності.

*Фактор: поєднання Hard та Soft Skills.* Важливий фактор розвитку процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах управлінського і емоційного капіталів та їх системної взаємодії з соціокультурним капіталом.

*Фактор: глобалізація та інноваційність.* Формуються принципи досягнення глобальної конкурентоспроможності національним управлінським капіталом на основі системного впровадження інноваційних технологій, в першу чергу, менеджерського спрямування.

Названі нами фактори інтегральності первинної менеджерської освіти можуть бути представлені у вигляді комплексної матриці, яка пояснює системну взаємодію факторів між собою з визначенням методів оцінювання, практичних інструментів і кінцевого результату (таблиця 2.2.4). Визначальним в даній комплексній матриці розвитку інтегральності первинної менеджерської освіти є формування міждисциплінарного фундаменту, який формується на процесах «взаємопроникнення», а не простого поєднання різних суміжних до менеджменту наук. Цей необхідний факт первинної підготовки менеджерів залежить від сили інтегральності цього процесу і готовності до нього усіх учасників освітньої діяльності.

Табл. 2.2.4

**Комплексна матриця оцінювання та розвитку факторів  
інтегральності первинної менеджерської освіти**

| <b>Назва фактору</b>               | <b>Кінцевий результат</b>          | <b>Методи оцінювання</b>                                                                                    | <b>Практичні інструменти (кейси, тренінги)</b>                                                                                                                                          |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Міждисциплінарний фундамент</b> | Професійний менеджерський контент  | Комплексні кваліфікаційні іспити;<br>захист крос-функціональних проєктів;<br>асесмент-центр                 | <b>Кейс:</b> «Кризовий менеджмент: реструктуризація підприємства під час зміни ринкових умов» (поєднує фінанси, право, HR)<br><b>Тренінг:</b> «Крос-функціональна взаємодія в компанії» |
| <b>Наскрізна профпідготовка</b>    | Висока швидкість ухвалення рішень. | Моніторинг швидкості реакції на зміни;<br>професійне тестування (Hard Skills);<br>захист аналітичних звітів | <b>Кейс:</b> «Оптимізація логістичних процесів на основі Big Data аналітики»<br><b>Тренінг-симуляція:</b> «Прийняття управлінських рішень в умовах обмеженого часу»                     |

|                                         |                                      |                                                                                    |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Вертикальна взаємодія</b>            | Навички науково-дослідної діяльності | Портфоліо наукових публікацій; рецензування магістерських робіт бізнес-експертами  | <b>Кейс:</b> «Розробка та впровадження інноваційної бізнес-моделі для стартапу»<br><b>Дослідницький воркшоп:</b> «Методологія прикладних бізнес-досліджень»                        |
| <b>Поєднання Hard &amp; Soft Skills</b> | Капіталізація людських ресурсів.     | Оцінка 360 градусів; тестування емоційного інтелекту (EQ); поведінкове інтерв'ю    | <b>Кейс:</b> «Врегулювання внутрішнього конфлікту під час релокації управлінської команди»<br><b>Тренінг:</b> «Емоційний інтелект лідера та управління талантами»                  |
| <b>Глобалізація та інноваційність</b>   | Глобальна конкурентоспроможність     | Аудит інноваційної готовності; тести на знання міжнародних стандартів (ISO, PMBOK) | <b>Кейс:</b> «Вихід національного бренду на європейський ринок: адаптація та цифровізація»<br><b>Стратегічна сесія:</b> «Впровадження ІІІ та автоматизації в управлінські процеси» |

*Джерело: розробка автора*

*П'яте.* Сьогодні первинна менеджерська освіта прямо залежить від стану і можливостей інноваційного розвитку науки менеджменту. Важливо зазначити, що в основі такого розвитку стоїть не тільки індивідуальна наукова діяльність, а і розвиток системи науково-дослідних проєктів, особливо з участю міжнародних учасників. Такий підхід створює можливості для розвитку таких науково-дослідних проєктів, які формують стратегічний потенціал розвитку менеджменту і направлені на вирішення практичних проблем управлінської діяльності. Крім того, участь в таких проєктах міжнародних експертів з менеджменту створює умови для формування конкурентоспроможності науки, аналітики і практики менеджменту в Україні. В той же час, потрібно звернути увагу на цілу низку

бар'єрних обмежень щодо реалізації таких науково-дослідних проєктів для України. Так, бар'єрні обмеження при проведенні спільних науково-дослідних проєктів між українськими фахівцями з менеджменту та міжнародними експертами класифікуються за кількома ключовими вимірами, що охоплюють нормативно-правові, фінансові, соціокультурні, інституційні та безпекові чинники. Нижче наведено зведену таблицю бар'єрних обмежень та запропоновано стратегічні шляхи їх подолання для підвищення ефективності міжнародної наукової інтеграції у сфері менеджменту (таблиця 2.2.5).

Достатньо вагомим аргументом для розвитку науки менеджменту в Україні виступає соціокультурна складова, яка визначає особливості формування і розвитку наукової спільноти, засоби академічної комунікації, формування і взаємодію наукових шкіл, інноваційний розвиток змісту наукових досліджень та системне визначення національного погляду на розвиток професійної системи менеджменту в цілому.

Табл. 2.2.5

**Таблиця бар'єрних обмежень у спільних науково-дослідних проєктах з менеджменту**

| <b>Категорія бар'єру</b>                  | <b>Суть обмеження для українських фахівців</b>                                                                                       | <b>Наслідки для міжнародних експертів</b>                                            | <b>Інструменти та шляхи подолання</b>                                                                                |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Нормативно-правові та бюрократичні</b> | Застарілі стандарти звітності, жорсткі вимоги до калькуляції витрат, тривалий процес погодження документів на рівні ЗВО/НАНУ.        | Нерозуміння логіки українського документообігу, затримки в підписанні грантових угод | Перехід на гнучкі європейські форми фінансового аудиту, цифровізація звітних процедур за стандартами Horizon Europe. |
| <b>Фінансово-економічні</b>               | Обмежені можливості внутрішнього співфінансування, складнощі з валютним регулюванням, низький рівень базової оплати праці науковців. | Ризики невиконання зобов'язань з українського боку, неможливість залучити комерційні | Використання дзеркальних грантів від Національного фонду досліджень України (НФДУ), залучення бізнес-донорів за      |



|                                  |                                                                                                                                        |                                                                                                                            |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                                        | структури до консорціуму.                                                                                                  | експериментальними механізмами МОН.                                                                                                                      |
| <b>Академічно-методологічні</b>  | Розбіжності в розумінні сучасних управлінських концепцій, домінування описового підходу замість емпіричного/кількісного аналізу даних. | Скептицизм щодо якості методології, проблеми з верифікацією та валідацією управлінських моделей у топ-журналах Scopus/WoS. | Спільні методологічні семінари, використання інноваційних інструментів обробки даних (напр., штучного інтелекту в прогнозних системах прийняття рішень). |
| <b>Мовні та комунікаційні</b>    | Недостатній рівень володіння професійною англійською мовою (Academic English) частиною вітчизняних дослідників старшого покоління.     | Ускладнення оперативної комунікації при розробці дизайну дослідження чи написанні спільних статей.                         | Обов'язкове залучення молодих вчених як координаторів, використання спеціалізованих платформ для наукової колаборації.                                   |
| <b>Геополітичні та безпекові</b> | Обмеження виїзду науковців-чоловіків за кордон під час правового режиму воєнного стану, часті відключення енергії / повітряні тривоги. | Неможливість особистих візитів та польових досліджень в Україні, ризики зриву дедлайнів через форс-мажори.                 | Максимальна цифровізація процесів, акцент на гібридний/онлайн-формат взаємодії, хмарне зберігання дослідницьких даних.                                   |
| <b>Етичні та репутаційні</b>     | Суворі вимоги щодо недопущення прихованих конфліктів інтересів або зв'язків із підсанкційними суб'єктами.                              | Ретельний комплаєнс-контроль (Due Diligence) кожної кандидатури з боку закордонних університетів та фондів.                | Суворе дотримання Положення про принципи наукової етики, проведення внутрішньої перевірки публікаційної активності авторів.                              |

*Джерело: складено автором*

При усій системній широті проблем розвитку науки менеджменту потрібна певна трансформація поглядів на змістовну частину міжнародних науково-дослідних проєктів, які мають фокусуватися на актуальних проблемах, таких як подвійний цифровий та зелений перехід,

транскордонне співробітництво, антикризове та оборонне управління в умовах нестабільності. А для успішного подолання інституційних бар'єрів українським закладам вищої освіти необхідно впроваджувати посади професійних менеджерів наукових проєктів, які виступають перекладачами між локальною бюрократією та вимогами міжнародних донорів.

*Шосте.* Процеси інтегральності первинної менеджерської освіти в кожному ЗВО України, де проходить освітня підготовка менеджерів, визначаються якістю роботи професорсько-викладацького складу та інтелектуальною, психологічною і соціокультурною спроможністю здобувачів спеціальності D3 Менеджмент до менеджерської освіти і майбутньої управлінської кар'єри. Інтегральність первинної менеджерської освіти будується на трьох основних концептах:

- *інноваційний зміст менеджерської освіти*, який формується на базі розвитку науки менеджменту, системної аналітики менеджменту та прикладах інноваційного підприємництва;
- *розвиток університетських наукових шкіл* з проблем дослідження науки, аналітики і практики менеджменту, які об'єднують дослідження здобувачів спеціальності «Менеджмент» усіх рівнів і професорсько-викладацький склад, який забезпечує освітній процес;
- *інтегральний механізм мотивації* усіх учасників освітньої і наукової діяльності, дія якого направлена на забезпечення процесів формування інноваційного потенціалу науки менеджменту і розвитку механізмів для його практичної реалізації.

Для аналітичної оцінки даного підходу розглянемо матричну таблицю, яка дозволяє чітко структурувати критерії, показники та результати для кожного освітнього рівня (таблиця 2.2.6.)

Табл. 2.2.6

### Матриця оцінювання інтегральної якості первинної менеджерської освіти

| <b>Складова якості</b>                    | <b>Критерії оцінювання</b>                                                | <b>Показники для Бакалаврату</b>                                                                 | <b>Показники для Магістратури</b>                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Інноваційний зміст</b>              | Актуальність дисциплін;<br>цифровізація навчання;<br>практична орієнтація | Базові тренди (Agile, Scrum);<br>симуляційні ігри;<br>обов'язкова практика                       | Стратегічний та ризиковий менеджмент;<br>штучний інтелект у бізнесі;<br>кейс-методи (Harvard Business School) |
| <b>2. Розвиток наукових шкіл</b>          | Наступність поколінь;<br>дослідницька база;<br>публікаційна активність    | Участь у гуртках;<br>написання тез для конференцій;<br>огляд базової літератури                  | Співавторство у статтях (Scopus, WoS);<br>участь у грантах та НДР;<br>апробація магістерських робіт           |
| <b>3. Інтегральний механізм мотивації</b> | Стимули для студентів;<br>стимули для викладачів;<br>зворотний зв'язок    | Гранти на навчання та стажування;<br>рейтингова система оцінювання;<br>конкурси стартап-проектів | Dual education (дуальна освіта);<br>фінансування досліджень замовниками;<br>залучення до бізнес-консалтингу   |

*Джерело: розробка автора*

Використання ключових векторів інтегральності первинної менеджерської освіти може формувати зони синергетичного ефекту, що створює варіативність умов щодо досягнення потрібного результату (рис. 2.2.1). Інтегральна взаємодія в контексті інноваційного розвитку системи «зміст – наука – мотивація» виступає в певному сенсі «детонатором» розвитку інших процесів інтегральності первинної менеджерської освіти. Проблеми впливу мотивації на процеси інтегральності професійної системи менеджменту ми розглянемо далі в розділі 3.2, але уже потрібно сказати, що мотивація це, образно кажучи, «мотор» управлінського процесу і вона

має підтримуватися професійним менеджментом на необхідному (допустимий мінімум) і достатньому (допустимий максимум) рівнях.

### Ключові вектори інтегральності (синергетичний ефект)

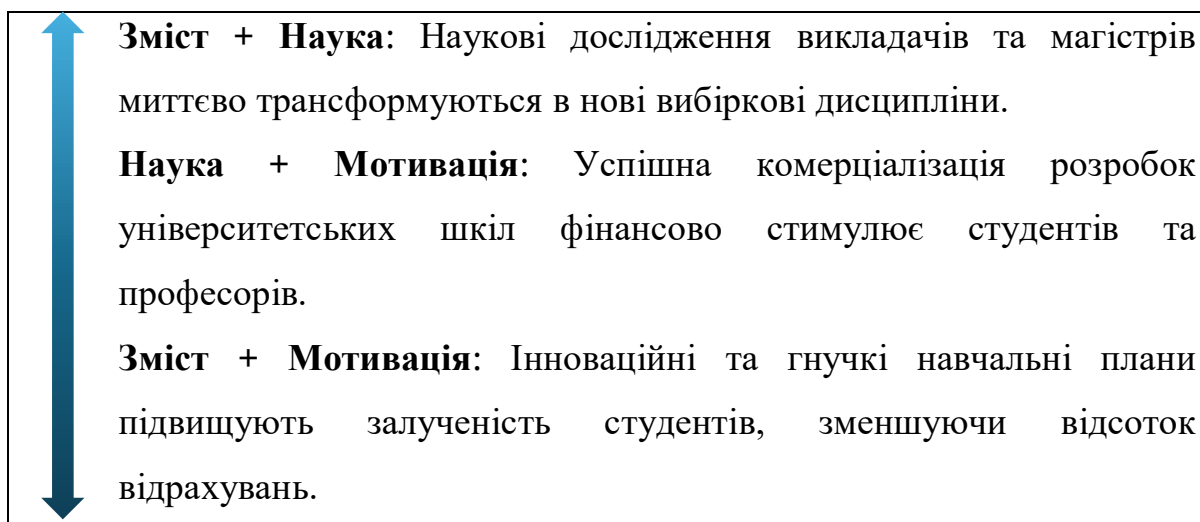


Рис. 2.2.1. Джерело: розробка автора

Щодо розвитку науковий шкіл менеджменту, то важливо назвати, як приклад, наукову школу «Інноваційна трансформація менеджменту», яка була створена в Одеському національному університеті імені І.І. Мечникова в 2025 році, хоча кафедра менеджерського спрямування існувала в університеті уже 30 років. Змінилося, як мінімум, три покоління викладачів, а деякі студенти перших наборів вже стали професійними менеджерами і підприємцями, захистили кандидатські і докторські дисертації, але все-таки більшість тоді і, навіть, зараз сприймали і сприймають менеджмент через призму економіки. Загальний курс з менеджменту, який складається з трьох частин, - вступ до менеджменту, система менеджменту і інноваційна трансформація менеджменту не досягав в кінцевому результаті системної методологічної основи спеціалізації для менеджменту в цілому. Базові економічні та управлінські дисципліни не працювали, власне на менеджмент, а були цікавими самі по собі та формували у студентів, в кращому випадку, комплексність і галузевий погляд на розвиток

менеджменту. Ситуація поступово змінювалася на користь управлінських дисциплін, але зміна назви дисципліни не завжди підтверджується менеджерським змістом, оскільки продовжують існувати концепти прямого походження менеджменту як складового елементу системи економіки. На нашу думку, ситуація з спеціальністю «менеджмент» для більшості ЗВО України залишається подібною і її потрібно змінювати більш активним чином. Приведена раніше, як приклад, наукова школа «Інноваційна трансформація менеджменту» поставила для себе завдання змінити цю ситуацію і визначити пріоритети для дослідження професійної системи менеджменту для XXI століття в контексті інтегрального розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Особливим напрямком досліджень наукової школи стають проблеми тріади континуумів, а саме, еволюції управлінського, менеджерського і людиноцентричного континуумів. Наш приклад доказує, що рано чи пізно, ми приходимо до розуміння, що людиноцентричність менеджменту є головною концептуальною лінією щодо його минулого і майбутнього періодів розвитку. Потрібно особливо зауважити, що наукові школи, які направляють свою дослідницьку діяльність на розгляд специфічних проблем методології, науки і практики менеджменту відіграють провідну роль в розвитку сучасного інноваційного суспільства, створюючи науковий фундамент як для розвитку науки менеджменту, так і для необхідних процесів трансформації менеджмент-освіти.

Формування змісту первинної менеджерської освіти в сучасному університетському середовищі проходить на прикладі формально-аналітичної моделі розробки навчальних планів, існуючих стандартів та специфічних факторів діяльності конкретного ЗВО. В таких обставинах інноваційна динаміка змін навчального плану підготовки менеджерів має досить обмежений характер, хоча збільшення вибіркової частини дисциплін

дає можливості врахувати нові тенденції розвитку професійної системи менеджменту. Але важливо зауважити, що фундамент спеціальності «менеджмент» має бути сформований на системному поєднанні саме обов'язкових дисциплін. Можливі варіанти сучасної трансформації змісту і логіки реалізації первинної менеджерської освіти досліджував Е. Кузнецов, який запропонував свою модель підготовки кадрів менеджменту (таблиця 2.2.7).

Табл. 2.2.7

### Структура первинної управлінської підготовки

| Програма                  | Концептуальний перелік базових предметів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Бакалаврат</b>      | <b>Перелік навчальних дисциплін</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Перший етап<br>(два роки) | <b>Фундаментальна економічна підготовка з використанням глибинних форм навчання:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мікроекономіка I, мікроекономіка II;</li> <li>- макроекономіка I, макроекономіка II;</li> <li>- статистика, бізнес-статистика;</li> <li>- економетрія I, економетрія II;</li> <li>- інформаційні технології;</li> <li>- постіндустріальна економіка;</li> <li>- фінанси I, фінанси II;</li> <li>- міжнародна інвестиційна політика;</li> <li>- економіка інновацій;</li> <li>- сучасна податкова система</li> <li>- історія економіки та економічних учень;</li> <li>- економіка інновацій;</li> <li>- бухгалтерський облік I, бухгалтерський облік II;</li> <li>- професійна англійська мова (економіка);</li> <li>- демографічна політика України</li> </ul> |
| Другий етап<br>(два роки) | <b>Фундаментальна підготовка з менеджменту:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вступ до спеціальності менеджмент;</li> <li>- менеджмент I, менеджмент II;</li> <li>- функціонально-спеціалізовані предмети з менеджменту (фундаментальний і прикладний рівень підготовки): стратегічний менеджмент, адміністративний менеджмент, аналітичний менеджмент, інноваційний менеджмент, управління персоналом;</li> <li>- операційний менеджмент;</li> <li>- маркетинг-менеджмент I, маркетинг-менеджмент II;</li> <li>- управлінський континуум;</li> <li>- управлінський облік, управлінський аналіз;</li> <li>- управлінський консалтинг;</li> </ul>                                                                                                                                  |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- професійна англійська мова (менеджмент);</li> <li>- управлінська культура (національні й світові практики)</li> </ul>                                                             |
| <b>2. Магістратура</b>                                                | <b>Функціональна спеціалізація менеджменту</b>                                                                                                                                                                             |
| Форми спеціалізацій (окремі навчальні плани до обраної спеціалізації) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічний менеджмент;</li> <li>- адміністративний менеджмент;</li> <li>- аналітичний менеджмент;</li> <li>- інноваційний менеджмент;</li> <li>- персонал-менеджмент</li> </ul> |

Джерело: [67, с. 19]

Враховуючи та підтримуючи такий концептуальний підхід до практичної реалізації первинної менеджерської освіти, ми запропонуємо своє бачення підготовки магістрів за структурно-функціональною спеціалізацією «Інноваційний менеджмент», оскільки проблема інтегральності в процесах формування і розвитку управлінського капіталу базується на процесах розвитку управлінських інновацій (таблиця 2.2.8). Для спеціалізації «Інноваційний менеджмент» доцільно зберегти трирівневу структуру програми, але зміст дисциплін переорієнтувати на управління інноваціями, технологічний розвиток, інноваційне підприємництво та трансформаційні процеси.

Таблиця 2.2.8

**Структура магістерської підготовки менеджерів  
Спеціалізація: «Інноваційний менеджмент»**

| <b>Програма</b>                     | <b>Характеристика програми</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Магістратура</b>                 | <b>Спеціалізація:</b><br><b>Інноваційний менеджмент</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Навчальні дисципліни I блоку</b> | <b>Обов'язкові навчальні дисципліни:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• управлінський капітал I;</li> <li>• управлінський капітал II;</li> <li>• інноваційна економіка;</li> <li>• економіка знань і креативна економіка;</li> <li>• професіоналізація менеджменту;</li> <li>• інтегральний менеджмент;</li> <li>• сучасні тренди менеджменту: актуальна історія менеджменту, актуальна психологія менеджменту, актуальна соціологія менеджменту;</li> </ul> |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• менеджмент-статистика;</li> <li>• правова діагностика менеджменту;</li> <li>• цифрова трансформація організацій;</li> <li>• методологія управлінських досліджень.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Навчальні дисципліни 2 блоку | <p><b>Навчальні дисципліни спеціалізації:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інноваційний менеджмент I;</li> <li>• інноваційний менеджмент II;</li> <li>• стратегічне управління інноваціями;</li> <li>• управління інноваційними проєктами;</li> <li>• інноваційне підприємництво та стартап-менеджмент;</li> <li>• управління інтелектуальним капіталом;</li> <li>• комерціалізація інновацій та трансфер технологій;</li> <li>• інноваційне лідерство;</li> <li>• управління організаційними змінами;</li> <li>• креативні технології менеджменту;</li> <li>• цифрові платформи та інноваційні екосистеми;</li> <li>• венчурний менеджмент і фінансування інновацій;</li> <li>• методологія інноваційного розвитку організацій.</li> </ul> |
| Навчальні дисципліни 3 блоку | <p><b>Вибіркові навчальні дисципліни:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• форсайт і прогнозування технологічного розвитку;</li> <li>• штучний інтелект у менеджменті;</li> <li>• управління знаннями та корпоративне навчання;</li> <li>• креативне суспільство та інноваційна культура;</li> <li>• поведінкова економіка інновацій;</li> <li>• дизайн-мислення в управлінні;</li> <li>• технологічна сингулярність менеджменту;</li> <li>• інноваційна парадигма менеджменту;</li> <li>• сталий розвиток та зелені інновації;</li> <li>• міжнародний інноваційний менеджмент;</li> <li>• управління бізнес-моделями майбутнього;</li> <li>• теорія і практика менеджерської біфуркації.</li> </ul>                                            |

*Джерело: розробка автора*



Концептуальна особливість магістерської програми Інноваційний менеджмент, на відміну від традиційних програм менеджменту, що дана спеціалізація орієнтована на формування трьох інтегральних контурів:

- управлінський контур підготовки, який формує професійну і практичну здатність керувати організацією;
- інноваційний контур підготовки, який формує професійні якості менеджменту для створення, оцінювання та впровадження інновацій, включаючи також і управлінські інновації;
- Трансформаційний контур підготовки, який направлений для забезпечення системної здатності кадрів менеджменту управляти змінами, цифровою трансформацією та розвитком екосистем.

Таким чином, саме така структура первинної менеджерської освіти відповідає сучасній концепції інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу, де інноваційний менеджмент розглядається не як окрема функція, а як механізм системного розвитку організації та суспільства знань. По закінченню такої програми випускник магістерського рівня менеджерської освіти має поєднувати сім базових ознак інтегральної менеджерської освіти:

1. Професійну управлінську компетентність.
2. Інноваційну спроможність.
3. Аналітичне мислення.
4. Креативність та підприємницькі навички.
5. Лідерський потенціал.
6. Здатність до управління складними змінами.
7. Навички інтеграції знань, технологій та людського капіталу.

Тут потрібно додати, що для сучасної первинної менеджерської освіти інтегральні ознаки випускника є не просто набором компетентностей, а системою взаємопов'язаних професійних якостей, що визначають його

конкурентоспроможність на ринку праці та потенціал професійного розвитку. Кожна з них характеризує певний вимір управлінського капіталу майбутнього менеджера. Розглянемо дані ознаки більш детально (табл. 2.2.9).

Таблиця 2.2.9

### Інтегральні ознаки випускника первинної менеджерської освіти

| Інтегральна ознака                               | Розширена характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Професійна управлінська компетентність</b> | Комплексна здатність ефективно виконувати управлінські функції на основі сучасних знань, навичок та професійних цінностей. Передбачає володіння теорією і практикою менеджменту, розуміння закономірностей функціонування організацій, здатність планувати, організовувати, мотивувати, координувати та контролювати діяльність людей і процесів. Включає управлінську відповідальність, етичність, правову грамотність, здатність приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати досягнення організаційних цілей. |
| <b>2. Інноваційна спроможність</b>               | Здатність генерувати, оцінювати, впроваджувати та поширювати нові управлінські, організаційні, технологічні й соціальні рішення. Характеризується відкритістю до змін, сприйняттям нових знань, готовністю до експериментування та використання сучасних цифрових технологій. Передбачає вміння працювати в умовах невизначеності, управляти інноваційними проектами, формувати інноваційну культуру та створювати середовище для постійного розвитку організації.                                                 |
| <b>3. Аналітичне мислення</b>                    | Здатність системно сприймати, аналізувати та інтерпретувати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Передбачає вміння працювати з великими масивами даних, застосовувати методи економічного, статистичного та стратегічного аналізу, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських дій. Включає критичне мислення, логічність суджень та здатність формувати обґрунтовані висновки.                                                             |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Креативність та підприємницькі навички</b>                     | <p>Здатність знаходити нестандартні рішення, створювати нові можливості та перетворювати ідеї на практичні результати. Креативність проявляється у виробленні нових підходів до вирішення проблем, а підприємницькі навички – у вмінні бачити перспективи розвитку, оцінювати можливості, мобілізувати ресурси та досягати результату в умовах конкуренції. Включає ініціативність, готовність до ризику, проактивність, орієнтацію на створення цінності та досягнення економічного і соціального ефекту.</p>             |
| <b>5. Лідерський потенціал</b>                                       | <p>Сукупність особистісних і професійних характеристик, які забезпечують здатність впливати на людей, об'єднувати їх навколо спільних цілей та забезпечувати результативність колективної діяльності. Включає стратегічне бачення, емоційний інтелект, комунікативну компетентність, здатність мотивувати та розвивати персонал, формувати довіру і відповідальність. Передбачає готовність брати на себе відповідальність за рішення та результати діяльності команди.</p>                                                |
| <b>6. Здатність до управління складними змінами</b>                  | <p>Здатність ефективно діяти в умовах динамічного та нестабільного середовища, забезпечуючи адаптацію організації до нових викликів. Передбачає розуміння природи організаційних трансформацій, володіння методами управління змінами, проектного та стратегічного менеджменту. Включає здатність прогнозувати тенденції розвитку, управляти опором змінам, координувати інтереси різних груп стейкхолдерів та забезпечувати стійкість організації в умовах невизначеності.</p>                                            |
| <b>7. Навички інтеграції знань, технологій та людського капіталу</b> | <p>Здатність поєднувати різні види ресурсів організації в єдину систему створення цінності. Передбачає вміння інтегрувати економічні, управлінські, цифрові, соціальні та гуманітарні знання для вирішення комплексних проблем. Включає здатність організовувати міждисциплінарну взаємодію, забезпечувати ефективне використання людського потенціалу, сучасних технологій та інформаційних ресурсів. Виступає ключовою ознакою інтегрального менеджменту та формування синергетичного ефекту діяльності організації.</p> |

Джерело: розробка автора

Первинна менеджерська освіта, яка виступає як інтегральне ціле програм бакалавра і магістра за спеціальністю 073 (або D 3) Менеджмент, створює основу для формування інтегральної якості управлінського капіталу, але в її цільові напрямки професійної підготовки кадрів менеджменту не входить позиція «прямої посадки» кожного випускника на певну управлінську посаду в конкретних організаціях роботодавців. На це твердження від кожного ЗВО України може поступити заперечення, адже в усіх рекламних буклетах спеціальності «менеджмент» прописується працевлаштування як позитивний аргумент вступу на цю спеціальність. Ми хочемо усіх заспокоїти і сказати наступне, - коли йдеться мова про первинну менеджерську освіту, яка формується на основі фундаментальної (економічної і менеджерської) підготовки в бакалавраті та функціонально-спеціалізованої підготовки в магістратурі, то її результативна якість визначається параметрами швидкого пристосування до майбутнього місця роботи. Але любий речовий фактор потребує доводки при його практичній установці, а ми ведемо мову про професійного менеджера. Отже, потрібна адаптаційна програма з метою підготовки до практичної управлінської діяльності, можливо все-таки більшості, хто пройшов перевірку керівництвом організації і може претендувати на певну посаду в цій організації.

Таким чином, адаптаційне спеціалізоване навчання кадрів менеджменту направлене не на виправлення можливих помилок при отриманні первинної менеджерської освіти, а створити на її основі доповнену практичну якість у підготовці кадрів менеджменту. Тому адаптаційна підготовка виступає важливим кроком для досягнення інтегральної якості управлінського капіталу, який, власне, і потрібен для зацікавлених роботодавців, які формують інноваційне виробництво майбутнього розвитку суспільства в XXI столітті. Розглянемо особливості

розвитку адаптаційного навчання управлінських кадрів в контексті розвитку інтегральності управлінського капіталу в Україні.

### **2.3. Адаптаційне навчання управлінських кадрів**

Розгляд сучасних проблем розвитку системи менеджменту в багатьох випадках стикається з обмеженістю її практичної результативності та відсутністю необхідної професійної підготовки кадрів менеджменту. Реальність таких ключових для професійного менеджменту зауважень підтверджується станом соціально-економічного розвитку сучасного суспільства не тільки в Україні, а і в багатьох країнах світу, які тривалий час не можуть знайти управлінські рішення щодо подолання багатьох кризових явищ, що мають вже системний характер. Однією з таких проблем є існуюча система професійної підготовки кадрів менеджменту, яка сьогодні показує свою інтегральну неадекватність стосовно формування необхідної ефективності (стратегічний професійний потенціал менеджменту) та її адаптації до необхідної результативності управлінських дій. Визначальною ідеєю тут є те, що називається інтегральною якістю професійної системи менеджменту, практична дія якої забезпечується механізмами адаптованої взаємодії ефективності і результативності професійного менеджменту [4, с. 24]. В таких обставинах ми уже звернули увагу на формат і, особливо, зміст сучасної підготовки кадрів менеджменту на рівні первинної менеджерської освіти. Однак, для подальшого спеціалізованого навчання діючих кадрів менеджменту необхідно сказати про розвиток адаптаційного навчання, яке характеризується «підгонкою» менеджера до конкретного місця роботи. І тут мова не йде тільки про недостатню підготовку викладацьких кадрів і рівень підготовки здобувачів різноманітних управлінських програм. Головною проблемою тут, на нашу думку, є саме помилкова концептуальна направленість і конкретний зміст

цієї діяльності. Потрібна не тільки системна трансформація сучасних змістовних форм підготовки кадрів менеджменту, що обумовлено об'єктивними процесами розвитку інноваційної економіки та особливостями епохи сингулярності, а і виникає об'єктивна потреба фактичної зміни вектору цієї підготовки [5, с. 14-16]. Результативність таких трансформаційних процесів потребує цілу низку фундаментальних та прикладних наукових досліджень, які сформуують нові позиції в розвитку професійного менеджменту. В епоху штучного інтелекту (ШІ) та технологічної сингулярності саме наукова обґрунтованість управлінських рішень допомагає не втратити людину. Наука дає нам доказову базу: чому емпатія, етика та інтегральне мислення є економічно вигіднішими та більш сталим ресурсом ніж прості алгоритми.

В сучасних умовах інноваційного розвитку суспільства, активного використання процесів цифровізації та можливостей ШІ, наукові дослідження і практичні розробки орієнтуються саме на розгляд проблем цих важливих напрямків з позицій конкретної дослідницької проблематики. В той же час, все більше сучасних дослідників звертаються до проблем розвитку професійної системи менеджменту та інноваційних технологій підготовки управлінських кадрів. В цьому ряду необхідно назвати таких гуру менеджменту як П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Малік, П. Хемел, С. Кауфман, С. Каммінгс. Однак, проблематиці саме інтегральної підготовки кадрів менеджменту наукових досліджень досить мало і вони, в більшості випадків, по дотичній відносяться до процесів інтегральності в системі менеджменту. Серед таких науковців слід назвати Ю. Аппело [7], Н. Бострома [12], С Гупта [33], Лі Кай-Фу [79], М.Тегмарка [131], М. Янсїті [150], які досліджують проблеми розвитку ШІ і механізми взаємодії «людина-машина». Деякі автори зосереджують свою увагу на дослідженні

командної роботи і професійних якостей лідерства – це Т. Девенпорт і Дж. Корбі [35], Дж. Морган [94], Я. Мулфейт і М. Кості [95], Дж. Хейбер [145].

Серед українських дослідників проблем інтегральної підготовки кадрів менеджменту потрібно назвати Е. Кузнєцова [67; 69], який є науковим керівником наукової школи «Інноваційна трансформація менеджменту» в Одеському національному університеті імені І.І. Мечникова. Серед активних учасників цієї школи є І. Ненно [161; 162], Н. Тюхтенко [134 -136 ], Є. Масленнікова [5, с. 177], О. Радченко [5, с. 214]. В українській академічній спільноті зростає увага до розвитку процесу професіоналізації менеджменту, який формує базові підходи до системи інтегральної підготовки кадрів менеджменту в умовах технологічної сингулярності.

В даному випадку, нашим завданням є дослідження концептуальних особливостей підготовки кадрів менеджменту в умовах активного розвитку штучного інтелекту (ШІ), особливо в період його пікових форм (третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку) все більше стає об'єктивною необхідністю. В таких умовах важливо підійти до створення системи доказів про необхідність трансформації сучасної системи підготовки кадрів менеджменту, для початку, в паралельних системах до існуючих традиційних закладів вищої освіти. Важливо тут також визначити роль держави - не «наздоганяти» прогрес у межах старих закладів освіти, а стати архітектором нового ринку освітніх послуг. Якщо держава продовжуватиме субсидувати неефективність, вона просто консервуватиме відсталість. Щоб вибудувати згадану нами «паралельну систему», державна стратегія має змістити фокус із процесу на результат. Зрозуміло, що наведені нами проблеми мають стратегічний характер вирішення, але їх розгляд і певні варіанти впровадження потрібно починати вже сьогодні.

Позитивна і помилкова соціально-економічна трансформація сучасного українського суспільства значною мірою зумовлена станом розвитку та ефективністю науково-дослідної та освітньої сфер. Освіта – це єдиний фактор довгострокового економічного і соціокультурного процвітання сучасного суспільства. Проте визначальним чинником реалізації необхідних реформ і процесів інноваційної трансформації є професійна система менеджменту, а також наявність механізмів інноваційної підготовки управлінських кадрів. Рівень результативності управлінського персоналу безпосередньо залежить від інтегральної якості його фахової підготовки. У зв'язку з цим критично важливо визначити науково-дослідну базу управлінських знань, яка має змістовно наповнювати програми навчання менеджерів і лідерів нового покоління. Неможливо інноваційно розвивати процес системної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту без точного визначення об'єкту дослідження і специфіки практичної менеджерської роботи кадрів менеджменту [8, с. 61]. Розглянемо деякі проблемні питання сучасного розвитку менеджменту в Україні, які впливають на розвиток саме адаптаційного професійного навчання кадрів менеджменту.

*Перше.* У науковій спільноті триває дискусія щодо природи теоретичного підґрунтя менеджменту: чи має воно формат чітко окресленої системи, чи є комплексним синтезом знань з інших галузей. Також залишається відкритим питання про статус менеджменту як самостійної науки на противагу суто практичній діяльності, що базується на економічних та інженерних знаннях. В умовах дефіциту управлінських ресурсів вирішення цих проблем є пріоритетним завданням для професіоналізації управлінської діяльності. Освітні програми підготовки менеджерів повинні мати конкретне наукове наповнення, адже в умовах



інноваційної економіки управлінська праця трансформується у специфічний високоінтелектуальний вид діяльності.

В останні десятиліття погляди на розвиток управлінської науки та знань суттєво переглядаються. Наукова спільнота дедалі більше зосереджується на дослідженні базових цінностей професійного менеджменту (див.: табл. 2.3.1). Формується сучасна концепція управлінських систем, де особлива увага приділяється інноваційній динаміці та ключовим процесам професіоналізації. Більшість дослідників сходяться на тому, що основою менеджменту є «суб'єкт-об'єктна» взаємодія людей у межах їхньої діяльності — саме вона є головною ціннісною категорією менеджменту [62, с. 22-23]. Проте, сучасний розвиток менеджменту в умовах технологічної сингулярності формує нову суб'єктність менеджменту, а саме його «суб'єктно-суб'єктну» взаємодію, коли керівник розглядає підлеглих не як «ресурс», а як можливість науково-професійної взаємодії для прийняття управлінських рішень і наступного виконання необхідних операційних дій.

Таблиця 2.3.1

**Еволюцію від  
«ідеальної машини» до «спільноти професіоналів».**

| <b>Характеристика</b> | <b>Макс Вебер<br/>(бюрократія)</b>                                                       | <b>Анрі Файоль<br/>(адміністрація)</b>                                                 | <b>Пітер Друкер<br/>(менеджмент)</b>                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Головна ідея          | <i><b>Раціональність:</b></i><br>сурові правила, де<br>людина лише<br>виконавець функцій | <i><b>Організація:</b></i> гнучка<br>ієрархія, де важлива<br>роль керівника-<br>лідера | <i><b>Результативність:</b></i><br>управління за<br>цільми, де головним<br>є саморозвиток |
| Роль людини           | Гвинтик у<br>бездушному<br>механізмі. Кожен<br>замінний.                                 | Частина соціального<br>організму.<br>Важливий<br>«корпоративний<br>дух».               | Інтелектуальний<br>капітал. Працівник<br>знань — це партнер.                              |

|                |                                                     |                                                                      |                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Ключовий фокус | <b>Процедури:</b> правила понад усе (стабільність). | <b>Структура:</b> 14 принципів для наведення порядку (ефективність). | <b>Місія:</b> навіщо ми це робимо? (сенс та інновації). |
| Джерело влади  | Посада і письмовий регламент                        | Поєднання посади та особистого авторитету керівника                  | Знання та здатність створювати цінність для клієнта     |

*Джерело: сформовано автором*

*Друге.* Характерною рисою менеджменту є його індіферентність щодо галузей економіки та пріоритет функцій над специфікою виробництва. Через це виникає проблема сприйняття: практикам часто важко розмежувати галузеві особливості, інженерно-технологічні процеси та власне управління. Крім того, важливо оцінити, як економіка, соціологія, психологія, право та інші науки впливають на розвиток професійного менеджменту, підготовку кадрів та ефективність управлінських досліджень. В той же час, вже сьогодні критично важливо визначити інтегральні ознаки та системні обмеження сучасних досліджень у цій сфері. Це дасть змогу глибше зрозуміти концептуальні основи менеджменту, процеси його професіоналізації та інтелектуалізації в умовах економіки знань. Окремим пріоритетом є актуалізація менеджменту в Україні для підвищення його професійного іміджу та соціальної значущості. Усі ці процеси системно пов'язані з інтегральною якістю професійної системи менеджменту, а точніше з його позитивною результативністю, яка в сучасних умовах неможлива без тривалої і системної підготовки кадрів менеджменту на протязі усієї їх професійної кар'єри.

*Третє.* Часто формат управлінського дослідження важко чітко окреслити, оскільки для прийняття рішень використовується величезний масив різномірної інформації [7, с. 32; 130; 131, с. 166]. Найчастіше менеджмент плутають із дослідженнями в галузі економіки, соціології чи

психології. Історично це зрозуміло, адже менеджмент сформувався на перетині цих дисциплін, проте сьогодні він потребує чіткої самоідентифікації як самостійна професійна система. Розуміння того, що розвиток професійної системи менеджменту є складним процесним явищем, реалізація якого потребує часу і певних зусиль усього суспільства, важливо визначити пріоритетні напрямки його розвитку. Для забезпечення саме інтегральної якості управлінських досліджень та формування лідерського потенціалу суспільства необхідно розв'язати низку теоретико-методологічних питань. У нашому контексті інтегральна якість - це комплексне і системне врахування всіх чинників, необхідних для ухвалення ефективних і результативних управлінських рішень. Це також свідчення високого професіоналізму, культурної та соціальної відповідальності управлінців. Епоха технологічної сингулярності ставить перед менеджментом завдання щодо розробки механізмів взаємодії, в першу чергу, професійної людини з сучасними машинами, які мають операційну систему штучного інтелекту (ШІ) високих хвиль розвитку [131, с. 115-117; 144, с. 305].

Фактично йдеться про формування інтегрального світогляду лідерів, здатних мислити системно і вміти вибирати пріоритети [83; 90]. Таке бачення розвивається через професіоналізацію та інтелектуалізацію управлінської праці. Фундаментальні дослідження мають задати інноваційну динаміку цьому процесу, гарантуючи якісну підготовку та відбір кадрів. Розглянемо базові концептуальні форми інтегральної підготовки кадрів менеджменту, враховуючи процеси інтегральності та технологічної сингулярності в системі адаптаційної підготовки управлінських кадрів.

Професійне навчання діючих менеджерів стає критично важливим, коли воно має адаптаційний характер. Навіть фахівець із якісною

університетською освітою та досвідом в інших компаніях потребує підготовки до специфіки конкретної посади в конкретній організації. Тут потрібно зауважити, що використання двох важливих термінів «адаптивність» і «адаптаційність» як синонімів, на нашу думку, не є продуктивним. Так, процеси адаптивності розглядають фактори системного зовнішнього впливу на розвиток менеджменту, а процеси адаптаційної діяльності направлені на фіксовану підготовку діючих кадрів менеджменту для їх роботи на визначеній управлінській посаді в конкретній організації. В нашому випадку, ми розглядаємо процеси саме адаптаційного навчання, які є важливими для якісного виконання управлінських завдань уже існуючого професійного профілю певної економічної організації чи бізнес-структури. Отже, ключовими аспектами необхідності адаптаційного навчання визначають наступне.

1. Причина не в браку знань: потреба у навчанні виникає не через слабку базу ЗВО, а через унікальні професійні та психологічні особливості кожної управлінської ролі в структурі певної організації. Адаптаційне навчання не має будуватися на недоліках підготовки кадрів менеджменту в ЗВО, а формувати новий рівень професіоналізації управлінської діяльності, який зосереджений на реалізації персоніфікованих корпоративних програм організацій-замовників. Зрозуміло, що менеджмент цих організацій має добре знати якість і значення усіх цілей своєї корпоративної програми. Тому адаптаційна підготовка – це також новий рівень керівництва (топ-менеджменту) організації-замовника.

2. Запит на ефективність «тут і зараз»: власники та топ-менеджери прагнуть бачити результат відразу, не витрачаючи час на тривалу самостійну адаптацію новачка, або діючого співробітника, для якого планується переміщення по горизонталі, або вертикалі ієрархії організації. Тут виникає важлива проблема – це готовність претендента до швидкого і

складного адаптаційного навчання, що визначає необхідність оцінки претендента щодо його інтелектуальної, емоційної і соціокультурної спроможності працювати на новій посаді.

3. Універсальність застосування: спеціальна адаптаційна підготовка необхідна не лише при прийомі на роботу менеджера, а й при будь-яких внутрішніх ротаціях — горизонтальних переходах або переміщеннях по ієрархічній вертикалі (вгору чи вниз). Успіх керівника на попередньому місці не гарантує автоматичної ефективності на новому. Саме тому адаптаційне навчання має стати головним пріоритетом кадрової політики для власників бізнесу та вищого керівництва. Проблема тільки в тому, яким чином проводити структурування управлінського процесу і диференціювання управлінської діяльності з метою наповнення програм адаптаційного навчання.

4. Особливою проблемою адаптаційного навчання кадрів менеджменту є: 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 [4, с. 280-289; 17; 18, с. 223; 20, с. 148-151].

В умовах адаптаційної підготовки кадрів менеджменту практичну управлінську діяльність потрібно розглядати як базовий процес навчання. Аналізуючи проблеми практичної діяльності управлінських кадрів та нагальну потребу в підвищенні її якості (зокрема, адаптивності та системного поєднання ефективності й результативності), пропонуємо такі пілотні рекомендації.

По-перше, результативність діяльності управлінців є підсумком їхніх професійних зусиль, що базуються на фаховій підготовці, практичному досвіді, набутих компетенціях та управлінській культурі. Результативність не виникає стихійно — вона є інтегральним показником системи підготовки керівника та його вміння застосовувати знання в конкретних ситуаціях. Отже, спеціалізоване професійне навчання є обов'язковим для сучасного лідера [94, с. 18-23].

По-друге, професіоналізація управління є базовою умовою інноваційного розвитку суспільства. Брак спеціальної підготовки кадрів неминуче призводить до деградації управлінських процесів. Замість фрагментарних рішень необхідний системний підхід, основою якого має стати Закон «Про професійну підготовку управлінських кадрів в Україні» [62, с. 378-381]. Документ повинен регламентувати впровадження принципів управлінського конституціоналізму та демократичної меритократії [64, с. 36, 50], розвиток галузевої освіти й установа чітких критеріїв оцінки ефективності праці управлінців.

По-третє. Необхідно запуснути процес формування соціокультурного контексту для професіоналізації менеджменту. Якісне управління має бути по-справжньому затребуваним, підтримуваним та захищеним суспільством.

У цьому випадку соціокультурний контекст — це стійка суспільна думка про менеджмент як про дефіцитний ресурс розвитку, що створюється шляхом професіоналізації та має чіткі критерії оцінки. Важливо не ототожнювати політичну діяльність із професійним управлінням, попри можливі прагнення політиків. Політичні лідери мають усвідомити: професійний менеджмент — це не результат голосувань, квот чи впливу домінантних груп. Це сфера діяльності фахівців, підготовлених і перевірених для досягнення конкретних показників у тактичних та стратегічних планах.

Потрібно зауважити, що сьогодні професійне управління — це робота команди з належною структурно-функціональною підготовкою. Така команда доводить свою ефективність у визначені лідером терміни, а її учасники мають професійні та психологічні якості для створення ефекту організаційної синергії [24; 26]. З певними застереженнями, висококласний менеджмент є справою справжньої управлінської еліти — за умови її наявності в країні. Доречно тут додати, що знання історії менеджменту формують у сучасних менеджерів такі якості як системність, логічне мислення, знання темпів і періодичності інноваційного розвитку. Наприклад, М. Вебер у свій час створив «скелет» організації (щоб усе працювало за інструкцією), А. Файоль додав у цей скелет «м'язи» (процеси управління та координації), а П. Друкер вдихнув у це «душу» (орієнтація на майбутнє, клієнта та самостійність працівника). Також важливо, що підготовка професійних менеджерів в епоху технологічної сингулярності вимагає переходу від накопичення знань до розвитку адаптивності та співпраці з штучним інтелектом. Основними акцентами тут виступають: - експоненціальне мислення, коли менеджер має розуміти не лінійний розвиток, а прискорення технологій в багатомірному просторі; - м'які навички (Soft Skills), коли технічні завдання виконує ШІ, критично

важливими стають емпатія, переговори та стратегічне бачення; - кіберфізична інтеграція, яка формує уміння керувати командами, де частина співробітників - це алгоритми або роботи. Для сучасно виміру процесу розвитку професійної системи менеджменту необхідно додати важливість концепції тріади континуумів, коли управлінський (доісторичний менеджмент) змінюється в епоху модерну на менеджерський, а сьогодні активно формується дюдиноцентричний континуум і змінюється суб'єктність менеджменту. Інтегральна підготовка професійних менеджерів в умовах постійної цифровізації економіки є визначальним фактором розвитку сучасного інноваційного суспільства [2; 16; 19; 21].

Ключова смислова динаміка розвитку професійної системи менеджменту безпосередньо пов'язана з підготовкою та практичним використанням людського капіталу. Попри цифровізацію економіки, роль людського фактору залишається вирішальною, проте вона потребує структурних і змістовних трансформацій в інтегральній підготовці саме кадрів менеджменту. Важливо враховувати інноваційний контекст цифрової економіки як ресурс для суспільного розвитку.

Базові технології III стають фундаментальними складовими концепції «Суспільства 5.0». Їх застосування дозволяє вийти за межі лише промислового сектору, трансформуючи соціальну сферу та формуючи знання про майбутнє. Оскільки «Індустрія 4.0» є невід'ємною частиною «Суспільства 5.0», ці поняття розглядаються у нерозривному зв'язку, де в межах нової інноваційної парадигми менеджменту ключову роль відіграють технології епохи технологічної сингулярності. Стрімкість цих змін докорінно трансформує традиційний спосіб життя, що зумовлює необхідність системних дій у контексті сучасної динаміки інноваційного розвитку. Якісна інтегральна діяльність професійного менеджменту



дозволяє не лише адаптуватися до майбутнього, а й активно визначати в ньому своє місце,

Таким чином, сучасний менеджмент трансформується з інструменту операційного управління в стратегічну силу, яка за допомогою технологічних систем III інтегрує інтелектуальний капітал у нову соціально-економічну реальність Суспільства 5.0. Важливість досягнення інтегральної якості у підготовці кадрів менеджменту та об'єктивні можливості їх практичного використання доводять стратегічну необхідність формування стратегії подальшого розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

Тепер, коли ми визначили головні особливості підготовки кадрів менеджменту, їх завдання щодо ефективності і результативності управлінських дій в умовах технологічної сингулярності, визначимо основні блоки адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту і запропонуємо матричну модель їх адаптаційної підготовки. Тут потрібно зазначити, що саме структурно-функціональна (як основа) та спеціалізовано-орієнтована інтегральна характеристика дозволить перевести концепцію адаптаційного навчання з рівня загальної ідеї на рівень наукової моделі.

Важливо зауважити, що наступні п'ять блоків можна представити не просто як елементи адаптаційного навчання, а як *п'ять структурних компонентів інтегральної адаптаційної компетентності управлінця*, де: *«організаційна компетентність → функціональна компетентність → психологічна компетентність → інтеграційна компетентність → інноваційна компетентність»* послідовно формують *інтегральну якість управлінського капіталу*, яка стає безпосереднім результатом системи професійної адаптації управлінських кадрів. Розглянемо визначені блоки,

які формують інтегральну якість адаптаційного навчання кадрів менеджменту.

*Організаційний блок адаптаційного навчання.* Організаційний блок є початковою складовою системи адаптаційного навчання управлінських кадрів і виконує функцію інтеграції фахівця в конкретне організаційне середовище. Його основне призначення полягає не лише в ознайомленні працівника зі структурою, правилами та процедурами діяльності організації, а насамперед у формуванні системного розуміння її місії, стратегічних цілей, корпоративних цінностей та особливостей управлінської культури. У процесі адаптації управлінець повинен усвідомити логіку функціонування організації як цілісної соціально-економічної системи, зрозуміти характер взаємодії між структурними підрозділами, особливості розподілу повноважень та відповідальності, механізми комунікації й прийняття рішень. Саме цей блок забезпечує скорочення періоду організаційної невизначеності та створює основу для ефективного включення фахівця в систему управлінських відносин. Його результатом є формування організаційної компетентності, що дозволяє менеджеру діяти відповідно до стратегічних орієнтирів і принципів функціонування конкретної організації.

*Функціональний блок адаптаційного навчання.* Функціональний блок спрямований на освоєння змісту конкретної управлінської діяльності відповідно до посади, яку займає управлінець. Якщо організаційний блок формує розуміння середовища діяльності, то функціональний забезпечує здатність ефективно виконувати професійні обов'язки. Особливість цього блоку полягає в тому, що він орієнтований на трансформацію загальних управлінських знань, отриманих у процесі освіти, у практичні механізми реалізації конкретних управлінських функцій. Менеджер повинен не лише знати теоретичні основи планування, організації, мотивації та контролю, а

й уміти застосовувати їх у специфічних умовах певної організації та конкретної посади. Зміст функціонального блоку визначається характером професійної спеціалізації управлінця та особливостями його посадових повноважень. Результатом функціональної адаптації є досягнення необхідного рівня професійної результативності та здатність забезпечувати виконання поставлених завдань відповідно до встановлених стандартів діяльності.

*Психологічний блок адаптаційного навчання.* Психологічний блок забезпечує адаптацію управлінця до соціально-психологічного середовища професійної діяльності. Управлінська робота за своєю природою є процесом взаємодії з людьми, тому професійна ефективність менеджера значною мірою залежить від його здатності будувати комунікації, формувати довіру, здійснювати лідерський вплив та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. У межах цього блоку особлива увага приділяється розвитку навичок міжособистісної взаємодії, емоційного інтелекту, психологічної стійкості та здатності працювати в умовах невизначеності. Важливим завданням є також формування управлінської поведінки, яка відповідає особливостям конкретного колективу та корпоративної культури організації. Психологічна адаптація дозволяє не лише підвищити особисту ефективність керівника, а й створює передумови для формування згуртованих управлінських команд та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

*Інтеграційний блок адаптаційного навчання.* Інтеграційний блок займає центральне місце в системі адаптаційного навчання, оскільки забезпечує формування здатності поєднувати різні напрями професійної діяльності в єдину систему управління. Сучасний менеджер дедалі рідше працює в межах вузької функціональної спеціалізації. Його діяльність пов'язана з необхідністю координації інтересів різних підрозділів,

інтеграції ресурсів, узгодження стратегічних і тактичних рішень, організації спільної роботи міжфункціональних команд. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток системного мислення та здатності бачити організацію як складну інтегровану систему. Інтеграційний блок спрямований на формування навичок міжфункціональної взаємодії, управління комплексними проєктами, координації різнорідних ресурсів і забезпечення організаційної синергії. Саме в межах цього блоку відбувається перехід від окремих управлінських компетенцій до інтегральної управлінської компетентності, яка є основою розвитку управлінського капіталу.

*Інноваційний блок адаптаційного навчання.* Інноваційний блок відображає необхідність постійного оновлення професійних знань і компетенцій управлінців в умовах швидких технологічних змін. Сучасне управління дедалі більше пов'язане з використанням цифрових технологій, аналітичних систем, штучного інтелекту та інноваційних організаційних рішень. Тому професійна адаптація не може обмежуватися лише освоєнням існуючих управлінських практик. Вона повинна забезпечувати готовність менеджера до роботи в умовах постійних змін, формувати здатність до освоєння нових технологій та розвитку інноваційного мислення. Інноваційний блок орієнтований на розвиток навичок управління змінами, використання сучасних цифрових інструментів, аналізу великих масивів даних та пошуку нових управлінських рішень. Його стратегічне значення полягає в тому, що він забезпечує довгострокову професійну конкурентоспроможність управлінця та створює передумови для формування управлінського капіталу, здатного ефективно функціонувати в умовах технологічної сингулярності та розвитку інтегрального менеджменту.

У сукупності організаційний, функціональний, психологічний, інтеграційний та інноваційний блоки утворюють цілісну систему адаптаційного навчання управлінських кадрів. Їх взаємодія забезпечує послідовний перехід від первинного включення управлінця в професійне середовище до формування інтегральної управлінської компетентності, яка виступає основою розвитку управлінського капіталу та підвищення ефективності системи менеджменту в цілому.

Враховуючи особливості нашого підходу щодо дослідження інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності визначені п'ять блоків можна інтерпретувати як п'ять послідовних етапів формування інтегральної якості управлінського капіталу, а не лише як складові адаптаційного навчання (табл. 2.3.2). Концептуальна формула такої моделі можна визначити у вигляді такої залежності:

$$\text{АПУК} = \text{ТА} + \text{ІА} + \text{ОУА} + \text{СЛА} + \text{ІСА}, \text{ де:}$$

**АПУК** - адаптаційна підготовка управлінських кадрів;

**ТА** - технологічна адаптаційність;

**ІА** - інтелектуально-аналітична адаптаційність;

**ІСА** - інтеграційно-стратегічна адаптаційність.

При цьому інтегральна якість управлінського капіталу виникає не як проста сума зазначених компонентів, а як результат їх системної інтеграції та синергії.

Таким чином, адаптаційна підготовка управлінських кадрів в умовах технологічної сингулярності являє собою безперервний процес інтеграції технологічних, інтелектуальних, організаційних, лідерських та стратегічних компетенцій, спрямований на формування інтегральної якості

управлінського капіталу як базового ресурсу розвитку системи інтегрального менеджменту.

Враховуючи особливості нашого підходу щодо дослідження інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності, тоді ці п'ять блоків можна інтерпретувати як п'ять послідовних етапів формування інтегральної якості управлінського капіталу, а не лише як складові адаптаційного навчання.

## **Висновки до Розділу 2**

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що професіоналізація менеджменту є не окремим напрямом удосконалення управлінської діяльності, а базовою умовою формування інтегральної якості управлінського капіталу та подальшого розвитку системи інтегрального менеджменту. В умовах високої динаміки соціально-економічних процесів, цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та наближення технологічної сингулярності саме професійна система менеджменту стає ключовим фактором забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій і національної економіки загалом.

Логіка проведеного дослідження дала можливість розглянути професіоналізацію менеджменту як цілісну багаторівневу систему, яка охоплює процеси первинної підготовки менеджерів, формування професійних компетентностей, розвиток управлінського потенціалу та безперервне адаптаційне навчання управлінських кадрів протягом усієї професійної діяльності. Такий підхід дозволяє перейти від традиційного розуміння менеджменту як сукупності функцій управління до його розгляду як самостійної професійної системи, що має власні стандарти,

механізми розвитку, критерії оцінювання та інститути професійного відтворення.

У процесі дослідження обґрунтовано необхідність формування адаптивної управлінської моделі професіоналізації менеджменту в Україні. Встановлено, що існуюча система підготовки та розвитку менеджерів значною мірою залишається орієнтованою на передачу окремих знань і навичок, тоді як сучасні умови вимагають формування цілісного професійного управлінського мислення, здатності працювати зі складними соціально-економічними системами, управляти змінами, інтегрувати різномірні ресурси та забезпечувати стратегічний розвиток організацій. Адаптивна модель професіоналізації передбачає гнучке поєднання освітніх, організаційних, компетентнісних та інноваційних механізмів розвитку менеджерів відповідно до потреб економіки, суспільства та держави на кожному етапі їхнього професійного становлення.

Особливого значення в межах професіоналізації менеджменту набуває інтегральний формат первинної менеджерської освіти. У дослідженні доведено, що саме первинна освіта формує базовий потенціал майбутнього управлінського капіталу, закладає професійний світогляд менеджера, його систему цінностей, здатність до аналітичного мислення, інноваційної діяльності та стратегічного бачення розвитку організацій. Водночас сучасна система менеджерської освіти повинна орієнтуватися не лише на передачу функціональних знань, а й на формування інтегральних характеристик майбутнього фахівця. До таких характеристик належать професійна управлінська компетентність, інноваційна спроможність, аналітичне мислення, креативність, підприємницькість, лідерський потенціал, здатність до управління складними змінами, а також навички інтеграції знань, технологій і людського капіталу. Саме ці якості забезпечують можливість формування нового покоління менеджерів,

здатних діяти в умовах високої невизначеності та складності сучасного середовища.

Дослідження показало, що інтегральний формат менеджерської освіти має розглядатися як система формування не окремих компетенцій, а інтегральної якості майбутнього управлінського капіталу. У цьому контексті інтегральність виступає принципом поєднання функціональних, організаційних, інноваційних, соціальних, психологічних та стратегічних складових професійної підготовки менеджера. Внаслідок такого поєднання виникає синергетичний ефект, який забезпечує більш високий рівень професійної готовності управлінських кадрів до виконання складних управлінських функцій.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування необхідності створення системи адаптаційного навчання управлінських кадрів. Встановлено, що сучасна практика професійного розвитку менеджерів переважно обмежується епізодичним підвищенням кваліфікації, яке не забезпечує належної відповідності між швидкістю змін зовнішнього середовища та швидкістю оновлення управлінських компетенцій. У результаті виникає розрив між потребами практики управління та реальним професійним рівнем управлінських кадрів.

Адаптаційне навчання розглядається як механізм постійного оновлення управлінського капіталу, спрямований на забезпечення його відповідності новим викликам економічного, технологічного та соціального розвитку. На відміну від традиційних моделей підвищення кваліфікації, адаптаційне навчання має безперервний характер, орієнтується на прогнозування майбутніх змін та передбачає своєчасне формування нових управлінських компетенцій ще до моменту виникнення практичної потреби в них.



Особливість адаптаційного навчання полягає також у тому, що його об'єктом є не лише окремий менеджер, а вся система управлінського капіталу організації. Завдяки цьому забезпечується узгоджений розвиток індивідуальних компетентностей, організаційних знань, управлінських технологій та корпоративної культури. У результаті формується здатність організації до саморозвитку, швидкої адаптації та генерації інновацій.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що професіоналізація менеджменту є складним інтеграційним процесом, який об'єднує три взаємопов'язані рівні розвитку. Перший рівень представлений інтегральною первинною менеджерською освітою, що забезпечує формування базового професійного потенціалу майбутніх менеджерів. Другий рівень пов'язаний із розвитком професійної управлінської компетентності та накопиченням управлінського досвіду в процесі практичної діяльності. Третій рівень реалізується через систему адаптаційного навчання, яка забезпечує постійне оновлення та розвиток управлінського капіталу відповідно до вимог зовнішнього середовища. Саме взаємодія цих трьох рівнів створює передумови для формування інтегральної якості управлінського капіталу. При цьому інтегральна якість виступає не просто сукупністю окремих професійних характеристик менеджерів, а результатом їхньої системної інтеграції, що забезпечує виникнення нових управлінських можливостей і конкурентних переваг. Таким чином, управлінський капітал набуває властивостей складної інтегральної системи, здатної забезпечувати високий рівень результативності та конкурентоспроможності організацій.

Загалом результати дослідження підтверджують, що професіоналізація менеджменту є стратегічною основою формування інтегральної якості управлінського капіталу та необхідною передумовою розвитку інтегрального менеджменту. Саме через розвиток професійної

системи менеджменту, модернізацію первинної менеджерської освіти та впровадження адаптаційного навчання управлінських кадрів створюються умови для накопичення якісно нового управлінського капіталу. У свою чергу, інтегральна якість управлінського капіталу стає визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності організацій, забезпечення їх стратегічної стійкості та формування передумов довгострокового соціально-економічного розвитку держави. Саме тому професіоналізацію менеджменту доцільно розглядати як фундаментальний механізм переходу від традиційних моделей управління до системи інтегрального менеджменту, орієнтованої на розвиток людини, організації та суспільства в умовах майбутніх технологічних і цивілізаційних трансформацій.

**Основні положення розділу 2 висвітлено в роботах [102; 109].**

### РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: МОДЕЛЬ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Факторна теорія конкурентоспроможності управлінського капіталу

Факторна теорія формування та розвитку управлінського капіталу - це науковий підхід, який розглядає управлінський капітал як сукупність ресурсів (знань, навичок, інтелектуальних і емоційних здібностей тощо), що формуються під впливом певних внутрішніх та зовнішніх чинників (факторів). Ця теорія пояснює, чому одні керівники є ефективнішими за інших та які умови стимулюють зростання їхньої професійної цінності в практичному досягненні поставлених цілей. До концепції факторної теорії формування і розвитку управлінського капіталу, як правило, відносять твердження, що управлінський капітал не є статичним і його розвиток – це динамічний процес, де фактори виступають як певні важелі впливу. Важливими системними характеристиками цього процесу виступають три пов'язані між собою стадії, а саме, - *накопичувальна стадія*, де управлінський капітал зростає через досвід та інвестиції в професійне менеджерське навчання; - *стадія контексту*, де ефективність і, особливо, результативність управлінського капіталу залежить від середовища (галузі, корпоративної культури організацій, принципової позиції суспільства до менеджменту); - *стадія синергії*, коли різні фактори дають більший ефект, якщо їх дія є системною і забезпечена механізмом додаткової управлінської сили, тобто, більш точно, механізмом організаційної синергії. На нашу думку, отримати позитивний ефект одночасно по трьом стадіям залишається поки досить рідким явищем в сучасному розвитку професійної системи менеджменту. Виникає велика кількість проблем щодо визначення структури факторів, їх якісного процесу «дозрівання» і практичного

впливу, сприйняття суспільством об'єктивної необхідності в досягненні системної результативності менеджменту в цілому. Особливим фактором залишається якість підготовки кадрів менеджменту, особливо в системі первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура за спеціальністю D3 Менеджмент) і адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту [67]. На нашу думку, професійна освіта і професійне спеціалізоване навчання протягом усієї професійної кар'єри фахівця, і не тільки за спеціальністю менеджменту, є і буде залишатися в інноваційному суспільстві стратегічним і критично важливим фактором розвитку. Тому актуальність дослідження факторної теорії формування і розвитку управлінського капіталу є очевидною, але вона має отримати конкретних вектор подальшого розвитку, а саме – фактор конкурентоспроможності. Саме конкурентоспроможна професійна система менеджменту формує умови для конкурентоспроможного управлінського капіталу, який, в свою чергу, має здатність до своєї практичної реалізації у форматі управлінської команди нового інноваційного зразку.

Дослідження проблем розвитку факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу пов'язане обґрунтуванням основних концептуальних положень факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу і визначення особливостей дії базових факторів на процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, особливо у форматі управлінського капіталу. Важливим аспектом даної проблематики залишається процес дослідження розвитку історичних передумов менеджменту у традиційному варіанті, а також розгляд нових підходів до розвитку управлінської діяльності з врахуванням процесів професіоналізації менеджменту, технологічної сингулярності, дифузії інноваційних смислів і нової суб'єктності менеджменту в контексті процесів людиноцентричності.

Враховуючи концептуальне бачення розвитку управлінського капіталу на основі системного інноваційного прогресу професійної системи менеджменту можна визначити наступне, що більшість дослідників проблем менеджменту, в тому чи іншому варіанті, говорять про створення більш продуктивних умов для розвитку менеджменту, - це Р. Аднер [6], Д. Карлгаард [45], С. Маккрістал [84], Дж. Максвел [86], Дж. Морган [94], С. Пінкер [115]. В силу зростаючої актуальності становлення і розвитку людиноцентричного континууму багато дослідників звертають увагу на проблеми людського фактору, - це Г. Гемел, М. Заніні [24], Т. Девенпорт, Дж. Корбі [35], Р. Грін [31]. Епоха технологічної сингулярності все більше визначає характер управлінських досліджень у процесі взаємодії зі штучним інтелектом (ШІ). Зокрема, це такі автори як Н. Бостром [12], С. Деан [34], Лі, Кай-Фу [79], М. Тегмарк [131], М. Янсіті, К. Лохані [150]. Завжди при дослідженні проблем управлінського капіталу актуальні були роботи Ю. Аппело [7], Д. Гоулман [30], С. Кауфман [47], Д. Медовз [90], Н. Фергюсон [140], Ю. Харарі [143; 144]. Багато продуктивних ідей стосовно розуміння процесу конкурентоспроможності управлінського капіталу знаходимо в роботах справжніх гуру-менеджменту Е. Демінга [38], Г. Мінцберга [92; 93], Дж. Хейбера [145], Лі Якокки [149]. Серед українських дослідників даної проблеми, в першу чергу, необхідно назвати Е. Кузнєцова [54; 58; 71], який досить фундаментально розглядає в своїх наукових працях проблеми управлінського капіталу, розвитку професійної системи менеджменту, менеджмент-освіти і професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

Конкурентоспроможний управлінський капітал не може з'явитися без певного фундаменту формування і розвитку професійної системи менеджменту. Саме на початку ХХ століття, яке називають епохою модерну, починають активно розвиватися так звані історичні передмови

менеджменту (табл. 3.1.1). Їх дія, яка продовжується з певною інноваційною динамікою до сучасного періоду розвитку менеджменту, фактично показує рівень розвитку професійної системи менеджменту в цілому і його готовність до подальших змін і процесу формування управлінського капіталу. Суттєво зауважити, що історичні передумови менеджменту сформували систему менеджменту, а її основними елементами в класичному варіанті стали функції, методи, структура і сполучні процеси менеджменту. Уже наприкінці XX століття до цих традиційних передумов менеджменту приєдналася сучасна передумова, - капіталізація інтелектуальних людських ресурсів, яка виводить менеджмент на новий рівень розвитку, а саме формування управлінського капіталу. Професійний менеджмент повинен мати свою систему оцінки управлінської діяльності, а не комплексно оцінюватися лише в системі економічних показників діяльності. Усі складності цього процесу мають досить глибоку історію і пов'язані з проблемами становлення системи менеджменту, особливо з позицій розвитку управлінського мислення, змісту професійної підготовки менеджерів, характеру і особливостей управлінської праці, сили впливу універсальності та технологічності на процес управління.

Табл. 3.1.1

### Еволюцію управлінського капіталу

| <b>Історичні передумови</b>      | <b>Складові елементи (показники)</b>                                                                                                                                                                     | <b>Вплив на розвиток менеджменту</b>                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ринковий механізм господарювання | Умови дії ринкового механізму; макрорівень і мікрорівень системи; умови конкурентоспроможності; позиції дефіциту і перевиробництва товарів і послуг; галузева і міжгалузева взаємодія; ресурсна політика | Ускладнення управлінського процесу; потреба в професійній підготовці кадрів менеджменту; впровадження базових принципів менеджменту у виробничу діяльність; розподіл технологічного і управлінського середовища в межах окремої організації; |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | дослідження протиріч між галузевою і функціональною діяльністю кадрів менеджменту; збереження пріоритету функціональної специфіки управлінської діяльності                                                                                                                                                  |
| Індустріальний спосіб виробництва               | Управлінські визначення індустріального способу виробництва; стадії механізації, автоматизації, комп'ютеризації і роботизації виробництва; взаємодія засобів виробництва і робочої сили; непродуктивність управлінської праці; стратегія розвитку постіндустріального способу виробництва     | Система співставлення структури виробництва товарів і їх споживання на ринку; формування маркетингу як окремого напрямку діяльності менеджменту; дослідження ринку праці у співвідношенні до стадій розвитку індустріального способу виробництва; проблеми управлінського супроводу технологічних інновацій |
| Корпоратизація економіки                        | Управлінська характеристика акціонерного капіталу; дифузія корпоратизації; контрольний пакет акцій; емісія цінних паперів; холдингова структура; транснаціональні аспекти корпоратизації                                                                                                      | Корпоративна природа менеджменту; механізм корпоративного самофінансування; управлінський контрольний пакет акцій; диференціація виробництва; системні процеси формування корпоративних фінансів і специфіка розподілу прибутку; холдингова структура менеджменту                                           |
| Капіталізація інтелектуальних людських ресурсів | Передумови формування і умови розвитку процесів капіталізації; формат капіталізації; Визначення інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів; сутність людського капіталу; порівняльний аналіз людського і фізичного капіталів; відновлення людського капіталу і | Класифікація форм людського капіталу; визначення провідної ролі управлінського капіталу; процеси відновлення управлінського капіталу; професіоналізація менеджменту як фактор формування і розвитку управлінського капіталу; формування інтегральної якості управлінського капіталу; процеси                |

|  |                                              |                                             |
|--|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
|  | особливості розвитку технологічного капіталу | формування національної управлінської еліти |
|--|----------------------------------------------|---------------------------------------------|

*Джерело: розроблено на основі [58, с. 50-54; 76, с.75-76]*

Складність процесу прояву професійної системи менеджменту у якості управлінського капіталу пов'язана з недостатністю розвитку як традиційних передумов, так і нової передумови - процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Власне, ця нова передумова і сформувала проблематику розвитку інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів, де провідна роль поступово має перейти до управлінського капіталу [73]. Саме з цієї причини потрібно переглянути розвиток базових факторів, які впливають на розвиток управлінського капіталу і формування його конкурентоспроможності. Довгий період часу в Україні західна модель менеджменту залишається як взірць і впровадження якої стає стратегічним орієнтиром в науці, аналітиці і практиці менеджменту. В той же час, в останні десятиліття розвернулася велика дискусія щодо смислової логіки і результативної якості західної моделі менеджменту, яка не показує потрібну професійну якість і необхідну результативність, особливо в контексті четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» [64, с. 66]. Порівняльну характеристику західної і української моделі менеджменту важливо показати на основі визначення базових критеріїв розвитку управлінської діяльності (табл. 3.1.2). Необхідно зазначити, що менеджмент має певне соціокультурне походження. Запрошення західних менеджерів в різні періоди розвитку незалежної України показало велику неспроможність їх роботи в іншому національно-визначеному середовищі. Все це означає, що любий технологічний прогрес, маючи інтернаціональне походження, повинен отримати стратегічний управлінський супровід, який будується на основі національної господарської традиції і нових смислових рядів її інноваційного розвитку.



Табл. 3.1.2

## Порівняльна характеристика моделей управління

| Критерії            | Західна модель<br>(США, ЄС)                                                                                                                                                        | Українська модель                                                                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Джерело формування  | Системна освіта (МВА), професійна сертифікація.                                                                                                                                    | Практичний досвід («школа виживання»), самоосвіта.                                                                                                                           |
| Ключовий актив      | Репутація, професійні компетенції (Hard & Soft skills).                                                                                                                            | Соціальний капітал (комунікації, лояльність, нетворкінг).                                                                                                                    |
| Горизонт планування | Довгостроковий (стратегії на 5–10 років).                                                                                                                                          | Короткостроковий (адаптація до кризових явищ, гнучкість та перманентна інноваційна політика).                                                                                |
| Стиль управління    | Делегування, партисипативність (участь персоналу в управлінській діяльності), формування нової суб'єктності менеджменту                                                            | Схильність до авторитаризму або жорсткої ієрархії, яка виникає як реакція на вирішення кризових проблем і недостатньої професійної підготовки кадрів менеджменту             |
| Ставлення до ризику | Розрахований ризик, управління ризиками.                                                                                                                                           | Інтуїтивний ризик, висока адаптивність до хаосу.                                                                                                                             |
| Мобільність         | Висока ринкова мобільність між галузями як ознака пріоритету функціональної підготовки кадрів менеджменту                                                                          | Часто закриті професійні «клани» або галузева замкненість                                                                                                                    |
| Менеджмент-освіта   | Стан високого рівня еволюційної кризи; розробка нового вектору підготовки кадрів менеджменту; робота на помилках процесу професіоналізації менеджменту (особливо для США)          | Криза старої системи підготовки управлінських кадрів, побудованої на пріоритеті галузевої специфіки управлінської діяльності та базового економіко-технологічного змісту     |
| Наука менеджменту   | <i>Стратегія розвитку:</i> розробка механізмів управлінського супроводу технологічної революції «Індустрія 4.0» і інтелектуального суспільства 5.0; визнання статусу управлінських | <i>Стратегія розвитку:</i> науково-методологічна підготовка до процесу професіоналізації менеджменту з визначенням вектору розвитку науки, аналітики і практики менеджменту; |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | інновацій на рівні з технологічними інноваціями; дифузія управлінських смислів і нова суб'єктність професійного менеджменту; умови переходу від менеджерського континууму (XX ст.) до сучасного людиноцентричного континууму з високим рівнем технологічного розвитку штучного інтелекту | визнання менеджменту як особливої високоінтелектуальної професійної діяльності, де потрібна фундаментальна і функціонально-спеціалізована прикладна підготовка; формування системи управлінського мислення щодо інтегральності менеджменту і технологічної сингулярності |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розробка автора*

Дослідження процесів формування і розвитку факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу означає, що потрібно визначити такий перелік факторів, який створює умови те тільки інноваційного розвитку як такого, а таких факторів, яку забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності управлінського капіталу. Враховуючи ці особливі обставини, була сформована факторна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу (табл. 3.1.3). Український дослідник управлінського капіталу Е. Кузнєцов запропонував модель ключовий компетенцій управлінського капіталу [73, с. 9-13], де він звернув увагу саме на такі професійні компетенції, які формують фундаментальні основи розвитку управлінського процесу, зміст діяльності лінійного і функціонального управлінського персоналу, структурні можливості системної факторної взаємодії. Потрібно також зауважити, що конкурентоспроможний управлінський капітал може бути сформований як органічне ціле і виробляти необхідний якісний результат діяльності тільки в умовах системної професіоналізації менеджменту [62; 64]. Тому, як визначає Е. Кузнєцов, несучою конструкцією конкурентоспроможності управлінського капіталу є система професіоналізації менеджменту на трьох

базових рівнях: «первинна менеджерська освіта – адаптаційне навчання діючих кадрів менеджменту – адаптивне інноваційне навчання лідерського корпусу системи менеджменту» [58, с. 27-29].

Таблиця 3.1.3

**Факторна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу**

| <b>Категорія факторів</b> | <b>Складові елементи (показники)</b>                                                                            | <b>Вплив на конкурентоспроможність</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійні                | Професійна освіта, адаптивні і адаптаційні програми професійного навчання                                       | Визначають «порог входу» на посаду та експертний статус і зовнішню ліквідність носія управлінського капіталу                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Інтелектуальні            | Показники IQ, що визначають інтелектуальну спроможність до праці менеджера                                      | В умовах швидкого зростання інтелектуальності управлінської праці виникає справедлива необхідність не тільки в ротації кадрів менеджменту, а і в їх деталізованому відборі відповідно до завдань ієрархічних і функціональних структур організації. Визначення «порогу» інтелектуальності кадрів менеджменту є необхідною дією щодо забезпечення конкурентоспроможності управлінського капіталу |
| Емоційні                  | Показники EQ, що показують результативне задоволення, професійні амбіції і бажання системного самовдосконалення | Менеджери необхідної інтелектуальної спроможності і професійної підготовки забезпечують конкурентоспроможність з активованим високим рівнем емоційного інтелекту. Емоційний фактор створює умови додаткової мотивації менеджера до розвитку своїх професійних якостей                                                                                                                           |
| Психологічні              | Стійкість в стресових ситуаціях, позитивні людські і професійні комунікації, сучасне                            | Необхідний і достатній рівень психологічної стійкості кадрів менеджменту забезпечує інтегральність прийняття управлінських рішень і                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | сприйняття лідерства, людиноцентричність                                                                                     | формування центрів конкурентоспроможності на усіх позиціях розвитку управлінського процесу                                                                                                                                                                  |
| Соціокультурні | Процес створення соціокультурних цінностей інноваційного суспільства, а, особливо, розробка і дифузія нових смислів розвитку | Коло ділових і професійних відносин, доступ до ресурсів, членство в асоціаціях, статус інноваційного лідерства - все це прискорює вирішення задач через «соціальні ліфти» та більш широку позитивну динаміку соціокультурних і професійних комунікацій      |
| Адаптивні      | Швидке пристосування до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища в управлінській діяльності                               | Дозволяють зберігати капітал в умовах кризи та невизначеності; активно формуються стратегічні і тактичні механізми адаптивності до майбутніх змін                                                                                                           |
| Адаптаційні    | Спроможність до швидкого професійного навчання для роботи на визначеній посаді в конкретній організації                      | Розробка і реалізація корпоративних програм адаптаційного спеціалізованого навчання діючих кадрів менеджменту створюють умови для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності конкретної організації та її менеджменту в межах певного періоду часу |
| Репутаційні    | Репутаційні принципи і ризики професійної діяльності кадрів менеджменту                                                      | Створює додану вартість на «цінник» на ринку праці; зберігається здобутий професійний статус, вагомість управлінського досвіду, реальність інтелектуальної та емоційної перспективи розвитку; формується особистий бренд менеджера                          |
| Сингулярні     | Механізми взаємодії кадрів менеджменту з машинами, які мають операційну систему штучного інтелекту епохи сингулярності       | Ефективні механізми взаємодії менеджменту і штучного інтелекту формують необхідний результат, який проявляється в інтегральній якості прийняття управлінських рішень на базі сформованої релевантної науково-аналітичної                                    |

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
|  |  | інформаційної бази<br>менеджменту |
|--|--|-----------------------------------|

*Джерело: розробка автора*

Розглянемо кожний фактор окремо, маючи на увазі, що нас цікавить саме менеджерський (управлінський) підхід до характеристики і особливостей впливу визначених факторів на конкурентоспроможність управлінського капіталу. Важливо зазначити, що потрібна система дій менеджменту організації щодо створення умов взаємодії факторів з метою досягнення ефекту організаційної синергії.

**Професійні фактори.** Професійні якості менеджменту мають бути актуалізовані і направлені, в першу чергу, на практичну реалізацію управлінського формату діяльності. Такий підхід означає, що потрібні фундаментальні знання і практичні навички щодо професійного використання базових елементів сучасної системи менеджменту, а саме – функцій, методів, структури і сполучних процесів менеджменту. Потрібно розуміти, що ці елементи складають базис сучасної управлінської діяльності та направлені на професійні уміння створювати контур управлінського процесу на основі дослідження і використання характерного стану його основних компонентів, до яких відносяться базові ресурсні умови, система пріоритетних цілей, граничні умови і, зрозуміло, суб'єкт і об'єкт управління [61, с. 18-20]. Специфіка професійної діяльності менеджменту визначається головним його принципом – суб'єктно-об'єктна взаємодія є виключно взаємодією людей. Таке визначення в системі менеджменту формує специфіку управлінської діяльності, характер знань і умінь управлінського процесу, нові позиції людиноцентричності. Хоча потрібно зауважити, що враховуючи досвід модерністського періоду, в ХХІ столітті менеджмент вже не просто повертається до цього важливого принципу, а має створити об'єктивні умови для його повноцінної реалізації. Сучасні умови розвитку машин з операційною системою ІІІ показують

майбутню систему розподілу управлінської діяльності – III буде визначати розвиток технологічних процесів управлінської діяльності, а менеджерський корпус буде реалізовувати позиції людиноцентричного континуума. У цій взаємодії потрібно зберегти пріоритет людського фактору і це є головним завданням менеджменту щодо створення механізмів такої взаємодії, де головним буде залишатися людина. Забезпечення інноваційної еволюції професійних якостей управлінських кадрів прямо визначається якістю процесів професіоналізації менеджменту. Професійні якості необхідного гатунку є основою для формування управлінського капіталу і адаптованого системного розвитку усіх інших факторів, які впливають на розвиток його конкурентоспроможності. Для професії менеджера рольовий підхід не працює тому, що потрібно мати професійні знання, досвід і уміння для створення смислової динаміки розвитку організації та її співробітників, а не грати просто роль на керівній посаді. Розширена структура професійних компетенцій в системі менеджменту для формування конкурентоспроможного управлінського капіталу показана в Додатку Б.

**Інтелектуальні фактори.** Інтелектуальність управлінської праці зростає в силу достатньо об'єктивних умов, які пов'язані зі зростанням складності управлінського процесу. Так, історичні передумови формування і розвитку сучасної системи менеджменту, які характеризували розвиток менеджменту в XX столітті, насправді, швидкими темпами ускладнювали роботу менеджерів. До таких історичних передумов прийнято відносити ринковий механізм господарювання, індустріальний спосіб виробництва, корпоратизація економіки і капіталізація інтелектуальних людських ресурсів [61, с. 27]. Інтелектуальна складність управлінської праці також почала залежати від змін у позиції менеджменту в організації і розширення умов відповідальності за розвиток великих корпоративних структур.

Лінійні і функціональні керівники, реагуючи на кризові точки, тобто там, де виникала проблема, змушені були приймати управлінські рішення для вирішення виникаючих проблем. Прийняття позитивних управлінських рішень максимально ефективно впливало на професійний розвиток і формування практичного досвіду управлінських кадрів. Позитивне вирішення проблем кризових точок в розвитку організації стимулювало процеси підвищення інтелектуального розвитку менеджерів, особливо середньої і вищої ланки в ієрархічній структурі організації. Для менеджерів, які показували інтелектуальну неспроможність до складної управлінської праці на основі кадрової ротації знаходили іншу посаду або звільняли. Отже, інтелектуальний фактор все більше стає пріоритетним маркером для підготовки і практичного використання управлінських кадрів в сучасних умовах. При цьому, йде мова про інтелектуальність, яка доповнюється або народжується в процесі обов'язкової спеціалізованої професійної підготовки кадрів менеджменту. Чим раніше визначається інтелектуальна неспроможність до управлінської праці, тим менше буде шкоди для розвитку окремих організацій і в цілому для суспільства. Тут можна додати, що людина має знайти ту сферу діяльності, до якої у неї є інтелектуальна спроможність і це важливо як для конкретної людини, так і для суспільству в цілому. В цьому процесі менеджмент відіграє важливу роль, а тому, його позиції мають бути зразком інтелектуальності і професіоналізму.

**Емоційні фактори.** В системі менеджменту емоційні фактори сьогодні стали, навіть, більш актуальними по відношенню до інтелектуальних факторів розвитку професійної управлінської праці. Це пов'язано з тим, що кожний керівник хоче отримати фахівця, який не тільки має певні формальні та реальні ознаки професіоналізму, але показує також своє позитивне відношення до професії менеджера та її інноваційного розвитку, повагу і вдячність до своїх учителів і наставників, реально оцінює

свій досвід і перспективи в професії, системно займається самовдосконаленням. Тут потрібно зауважити, емоційний фактори будуються і розвиваються у взаємодії з інтелектуальними факторами. Так, Д. Гоулмен пояснює, що «емоційно інтелектуальна організація має визнати невідповідність між проголошеною метою і реальним життям. Ясність щодо цінностей, духу і місії організації надає певність рішенням, що в ній ухвалюють. Визначення організаційної місії має емоційну цінність. Воно артикулює ухвалення про мораль, яке дає нам важливе почуття: те, що ми робимо спільно, варто зусиль. Коли працюєш на компанію, що виміряє успіх у найсенсовніші способи – не лише в чистому прибутку, - це вже підносить дух і надає сили» [29, с. 395]. Підвищена увага до емоційних факторів визначається їх додатковим впливом на мотивацію управлінських кадрів, що створює позитивні умови для визначення їх ефективності та результативності на майбутній період. Для реалізації процесів створення конкурентоспроможного управлінського капіталу емоційні фактори мають свою цінність і проявляються наступним чином (табл. 3.1.4).

Таблиця 3.1.4

### Прояв емоційних факторів в організації

| Категорія емоційності   | Коротке визначення                                                                                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Емоційна самосвідомість | Отримувати дані про емоційний клімат і те, як він впливає на продуктивність праці                             |
| Досягнені результати    | Вивчати середовище для отримання важливих даних та можливостей для підприємництва                             |
| Самоконтроль            | Здатність до ефективної роботи в напружених умовах замість того, щоб панікувати, злоститися чи бити на сполох |
| Адаптивність            | Гнучкість в умовах викликів чи труднощів                                                                      |
| Гідність                | Надійність, що породжує довіру                                                                                |
| Оптимізм                | Стійкість до невдач                                                                                           |



|                              |                                                                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Емпатія                      | Розуміння почуттів і поглядів інших – чи то клієнтів і замовників, чи то співробітників |
| Використання різноманітності | Застосовувати розбіжності як можливості                                                 |
| Політична свідомість         | Розуміння значущих економічних, політичних і соціальних трендів                         |
| Впливовість                  | Вправне використання методів переконання                                                |
| Побудова зв'язків            | Міцність особистих взаємин між далекими одне від одного людьми і частинами організації  |

*Джерело:* [ 29, с. 396-397]

Важливо зазначити, що емоційні фактори впливу на конкурентоспроможність управлінського капіталу активно взаємодіють з іншими факторами на основі процесу «взаємопроникнення», створюючи умови для повноцінного розвитку управлінського капіталу в контексті сучасних інноваційних змін.

**Психологічні фактори.** Психологічний потенціал перетворюється на управлінський капітал лише тоді, коли внутрішні якості управлінського персоналу трансформуються у конкретні управлінські результати: швидкість реакції, якість рішень та міцність ділового партнерства. Формування конкурентоспроможності управлінського капіталу - це не лише про дипломи чи досвід, а про внутрішній ресурс керівника, який має психологічну спроможність створити професійну управлінську команду. Психологічні фактори визначають, наскільки ефективно менеджер адаптується до змін та веде команду за собою. Структура психологічних факторів, які впливають на формування і розвиток конкурентоспроможності управлінського капіталу наведена в табл. 3.1.5.

*Таблиця 3.1.5*

**Психологічні фактори конкурентоспроможності управлінського капіталу**

| Група факторів | Психологічні складові                                         | Вплив на конкурентоспроможність                                                  |
|----------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Когнітивні     | Системне мислення, креативність, швидкість обробки інформації | Дозволяє швидше за конкурентів знаходити прибуткові ніші та нестандартні рішення |
| Емоційні (EQ)  | Стресостійкість, емпатія, саморегуляція                       | Забезпечує стабільність команди в кризу та високий рівень лояльності працівників |
| Особистісні    | Харизма, впевненість, проактивність.                          | Створює сильний особистий бренд та полегшує залучення інвестицій чи партнерів    |
| Мотиваційні    | Орієнтація на успіх, готовність до ризику, жага до навчання   | Створює сильний особистий бренд та полегшує залучення інвестицій чи партнерів    |
| Вольові        | Відповідальність, рішучість, наполегливість                   | Гарантує доведення стратегічних планів до результату, попри опір середовища      |

*Джерело: складено автором*

Вплив психологічних факторів на розвиток професійної системи менеджменту та її трансформацію в управлінський капітал є визначальним, оскільки психологія була і залишається одним з наукових джерел історичного розвитку системи менеджменту.

**Соціокультурні фактори.** Соціокультурні фактори мають вирішальне значення для розвитку управлінського капіталу, оскільки вони формують ментальну модель управлінських кадрів та етику ведення бізнесу. Основні напрямки такого впливу:

- *система цінностей та ментальність* в основі визначають культурний код, який показує ставлення менеджерів до ризику, успіху та відповідальності; формується пріоритетний погляд на інновації по відношенню до традицій, що стимулює гнучкість управління; етика праці формує культурний запит на саморозвиток, що підвищує рівень розвитку управлінського капіталу;
- *соціальний капітал та довіра*, які впливають на швидкість прийняття управлінських рішень та на витрати реалізації функції контролю; мережеві зв'язки, які формують реальну систему

партнерства замість авторитарного тиску; для культури з високим значенням репутації управлінський капітал є більш стійким і конкурентним;

- *освіта та інтелектуальне середовище*, в якому проходить підготовка управлінських кадрів, а якість цієї діяльності залежить від культурного запиту на знання; культурна установка на якість постійного навчання робить управлінця адаптивним до змін; мати інноваційний попит і ставити під сумнів старі догми і методи дозволяє створювати в менеджменті унікальні стратегії; важливі процеси інклюзивності, що дозволяє приймати різноманіття думок і розширювати горизонти стратегічного бачення.
- *стиль комунікації та лідерства* визначають культурні особливості щодо взаємодії менеджера в управлінській команді; в культурах з низькою дистанцією влади (горизонтальні структури) управлінський капітал розвивається швидше через залученість персоналу.

Соціокультурний фактор діє як «невидима інфраструктура». Без відповідного культурного підґрунтя технічні навички (hard skills) управлінця не дають довгострокової конкурентної переваги. Тут важливо визначити деякі особливості впливу соціокультурних факторів на розвиток конкурентоспроможності управлінського капіталу в Україні. Ось головні чинники впливу українського культурного коду на процеси формування і розвитку конкурентоспроможності управлінського капіталу:

- *високий рівень адаптивності та креативності*, який показує, що історичний досвід виживання навчив українців швидко пристосовуватися до змін; управлінський ефект, який показав, що українські менеджери є майстрами антикризового управління, що проявилось в їх здатності

знаходити рішення в умовах повної неочевидності, коли стандартні західні алгоритми не працюють;

- *горизонтальна комунікація та волелюбність* лежить в основі української культури як певний архетип «козацької демократії» та високого рівня несприйняття жорсткої автократії; найкращі результати український управлінський капітал показує в гнучких (Agile) структурах, де цінується особиста свобода та рівність;

- *культ «людський стосунків» (персоналізація)*, який показав високу лояльність усередині команд, побудованих на довірі, де управлінець сприймається не як функція, а як особистість;

- *поєднання індивідуалізму та волонтерського духу* призвело до появи управлінського ефекту, коли з'являється конкурентна перевага у створенні ціннісно-орієнтованих організацій, де кожен відчуває свою місію;

- *освітній перфекціонізм* засвідчує, що українській культурі диплом та інтелектуальний статус традиційно мають високу цінність і це приводить до розвитку таких процесів, які направлені на високий інтелектуальний рівень управлінського капіталу і прагнення до самоосвіти та міжнародної сертифікації.

Ключовий висновок - сьогодні українська культура формує тип «менеджера-лідера-воїна», який є надзвичайно конкурентним на світовому ринку через стійкість та здатність працювати в умовах граничного стресу.

**Адаптивні фактори.** Вплив адаптивних факторів на конкурентоспроможність управлінського капіталу проявляється через здатність системи менеджменту швидко та ефективно підлаштовуватися під мінливе середовище. Ключовими формами цього впливу потрібно назвати:

- *динамічну стійкість*, коли під час криз зберігається ефективність процесів управління, або швидке відновлення після збою системи управління і кризи трансформаційних змін;
- *інноваційну активність*, яка направлена на впровадження нових підходів до розвитку професійної системи менеджменту та стимулювання креативності дій управлінського персоналу;
- *інтелектуальну гнучкість* з запуском систем постійного перенавчання і створення умов для накопичення і обміну наявними знаннями всередині організації;
- *цифрову трансформацію*, яка направлена на використання процесів автоматизації рутинних управлінських рішень, використання Big Data для прогнозування ринкових змін, запуск механізмів взаємодії штучного інтелекту і персоналу організації;
- *мобільність ресурсів* (матеріальний, людський, фінансових, інформаційних), що потребує оптимізацію організаційної структури під конкретні завдання та перспективні проекти.

Крім того, серед визначених адаптивних факторів впливу на конкурентоспроможність управлінського капіталу потрібно мати на увазі і фактори-детермінанти, які також впливають на конкурентоспроможність управлінського капіталу. Так, для зовнішнього середовища важливо розвивати механізми сприятливості до змін законодавства і ринкових трендів, для внутрішнього середовища важлива швидкість комунікацій та рівень довіри в роботі управлінської команди, для технологічного середовища визначальним є рівень володіння інструментами штучного інтелекту.

Отже, конкурентоспроможність управлінського капіталу сьогодні визначається не обсягом активів, а швидкістю реакції на зміни. Тому адаптивні фактори впливу на формування і розвиток

конкурентоспроможності управлінського капіталу виступають активним елементом реалізації інноваційної парадигми менеджменту в XXI столітті.

**Адаптаційні фактори.** Потрібно спочатку зауважити, що терміни «адаптивність» і «адаптаційність» досить часто використовують як слова синоніми. Хоча ці слова звучать майже однаково, але як терміни вони описують різні сторони процесу пристосування: одне (адаптивність) стосується здатності, інше (адаптаційність) - самого процесу. Адаптивність (властивість) - це вроджена або набута якість системи, яка дозволяє їй бути гнучкою, а адаптаційність (потенціал) – це міра або здатність до процесу адаптації в конкретних умовах. Процеси адаптаційної підготовки управлінських кадрів ми будемо розглядати більш системно у 2 розділі нашого дослідження в контексті розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні. В даному ж контексті розгляд проблеми щодо впливу адаптаційних факторів на конкурентоспроможність управлінського капіталу потрібно зауважити наступне.

1. Адаптаційні фактори визначають умови розвитку механізму професіоналізації менеджменту у форматі адаптаційного спеціалізованого навчання діючих управлінських кадрів з метою їх професійного пристосування до конкретної управлінської посади в конкретній організації.

2. Процес адаптаційного навчання визначається через формування певних змістовних модулів, характеру і рівня підготовки здобувачів, завдань керівництва організацій-замовників корпоративних програм, практичної спроможності організацій-виконавців організувати і реалізувати таку форму підготовки управлінського персоналу.

3. Якісний формат адаптаційної підготовки управлінських кадрів в досить великій мірі залежить від умов взаємодії «викладач/тренер – здобувач», що поки залишається проблемним аспектом даного процесу,

оскільки він прямо залежить від розвитку і рівня професійної результативності науки, аналітики і практики менеджменту.

Отже, адаптаційні фактори впливу на конкурентоспроможність управлінського капіталу направлені на формування інноваційного управлінського потенціалу, який буде спроможний забезпечити для організації отримання потрібного результату.

**Репутаційні фактори.** Репутація є ключовим нематеріальним активом, який визначає «ринкову вартість» та позитивну результативність менеджменту як системи і менеджера як особистості. Структурно ці фактори поділяються на три фундаментальних рівня, які активно впливають на конкурентоспроможність управлінського капіталу:

- професійно-кваліфікаційний рівень (досягнення рівня «експерта» в системі професійного менеджменту, стратегічне бачення, стійкість в нестабільних умовах);
- етико-поведінковий рівень (ділова етика, соціальна відповідальність, корпоративна культура;
- комунікативний рівень (публічність, якість і масштаб ділових та професійних комунікацій, створення особистого бренду).

Репутаційні фактори створюють ланцюжок доданої вартості для розвитку управлінського капіталу, який матеріалізується через довіру інвесторів. Важливим є створення HR-бренду, який надає можливості залучати найкращі таланти під конкретне ім'я. Ринкову стійкість під час скандалів і помилок дають час для виправлення ситуації і збереження позитивної репутації.

Важливість процесу створення факторних умов для досягнення конкурентоспроможності професійної системи менеджменту сьогодні виступає основним концептуальним трендом розвитку інноваційної економіки і формування креативного класу суспільства. Як було уже

зазначено нами, якість розвитку професійної системи менеджменту проявляється через процес становлення управлінського капіталу, який виступає результатом інтегральної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту в контексті умов технологічної сингулярності [58, с. 61]. В той же час, формат такого розвитку управлінського капіталу стає все більше актуальним процесом професійного та суспільного значення і тому потребує досягнення рівня національної і глобальної конкурентоспроможності. А конкурентоспроможність управлінського капіталу є неможливою без результативної системної діяльності професійних менеджерів, для яких ефективність (професійних потенціал) і результативність (практичне досягнення цілей) забезпечуються механізмами їх адаптивної взаємодії. За таких обставин, зростає важливість розвитку факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу, яка спрямовує і актуалізує необхідність подальшого розвитку, в першу чергу, управлінської (менеджерської) науки. Сам же процес розвитку взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту веде до реалізації такої стадії цієї взаємодії як стадія інтегрального менеджменту. Система інтегрального менеджменту формується на основі розвитку процесу взаємодії менеджменту з машинами, робота яких забезпечується операційною системою штучного інтелекту третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку [64, с. 77-78, 85-88]. І тому, стратегічно важливим фактором для досягнення конкурентоспроможності управлінського капіталу є розвиток ІІІ, який, все-таки, має доповнювати професійні можливості людських ресурсів в системі управлінської діяльності. На це звертають увагу дослідники процесів конкуренції за доби ІІІ, а саме, М. Янсїті і К. Лахані зазначають, «щоб керувати дієво, нашим лідерам доведеться визнати, наскільки цінними є суворість та аналітичні висновки, технологічна та фінансова складова платформ обробки даних, цифрових



мереж і штучного інтелекту, снага до змін і трансформації» [150, с. 29]. Все це пояснює необхідність створення конкурентоспроможності управлінського капіталу, а ІІІ стає «робочим середовищем», яке формуватиме те, що ми робимо. ІІІ перетворюється на всесвітній двигун виконавчої майстерності в системі професійного менеджменту, тобто, його факторна дія стає для розвитку менеджменту визначальною.

В сучасних дослідженнях професійної системи менеджменту досить активно розвивається тема інтелектуалізації людських ресурсів, особливо управлінських. На це звертає увагу Д. Партридж, який зауважує, що «прийнявши принцип «люди мають значення» та впровадивши його в організацію, компанії можуть сформувати віддане коло особистостей, як боротимуться разом зі своїми лідерами і допомагатимуть збудувати незламне підприємство» [113, с. 96]. Т. Девенпорт і Дж. Корбі наполягають на формуванні системи розвитку людини, яка має залишити за собою найскладніші інтелектуальні завдання, доручивши «чорнову роботу» ІІІ, якщо вона буде оперувати ширшими категоріями, ніж штучний розум, і приймати рішення за обставин, коли бракує даних для аналізу [див.: 35, розділ 4]. Так, Г. Гемел і М. Заніні, досліджуючи проблеми людинокрадії, звертають увагу на необхідність переосмислення лідерства і менеджменту в цілому та відмови від бюрократичного світогляду в системі управлінської діяльності [24, с. 285]. Далі вони зауважують, що по відношенню до менеджменту потрібно рухатися до такого фактору як елітарність, що створює можливості об'єктивного руху до конкурентоспроможності професійного менеджменту [24, с. 286]. Важко тут не згадати слова видатного дослідника менеджменту Е. Демінга: «Для процвітання не обов'язково володіти багатьма природними ресурсами. Достаток нації залежить не від них, а куди більше від людей, керівників та уряду. Проблема в тому, де знайти кваліфікованих керівників» [37, с. 22].

Таким чином, потрібно зауважити, що конкурентоспроможність управлінського капіталу і його форми практичної реалізації – конкурентоспроможної управлінської команди, системно базується на факторах, інноваційний розвиток яких будує контурні обмеження для побудови адаптивного механізму конкурентоспроможності, насамперед, професійної системи менеджменту.

Розвиток факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу створює об'єктивні можливості для розробки системних практичних дій щодо забезпечення сучасного розвитку інноваційної економіки та досягнення необхідних цілей концепції людиноцентричного континуума. Потрібна зміна вектору у підготовці сучасних кадрів для професійної системи менеджменту, направленість якого має бути на створення умов та активізації процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, особливо у форматі управлінського капіталу. Подальший розвиток факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу актуалізується на деталізації проблем розвитку кожного фактору і створення механізмів їх позитивної системної взаємодії. Особливо важливими конструктивними процесами цієї діяльності залишаються професіоналізація менеджменту, процес становлення людиноцентричного континууму, активний розвиток штучного інтелекту високих хвиль розвитку, процеси технологічні революції «Індустрія 4.0» і «Суспільство 5.0», системні досягнення щодо стану екологічної безпеки людської цивілізації, визнання демократичної меритократії як відповіді на системну глобальну кризу управління в цілому.

Таким чином, враховуючи особливе значення для розвитку професійного менеджменту та його формату адаптованої якості, - управлінського капіталу, визначимо основні концепти факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу. Зазначимо, що

факторна теорія розглядає конкурентоспроможність управлінського капіталу як результат взаємодії внутрішніх ресурсів менеджера та зовнішніх умов організації. Базові концепти, їх характеристика і ключовий вплив показують перший структурний рівень сприйняття факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу (табл. 3.1.6).

*Таблиця 3.1.6*

**Концепти факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу**

| <b>Концепт</b>                      | <b>Характеристика</b>                                                          | <b>Ключовий вплив</b>                                           |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Компетентнісний ресурс</b>       | Сукупність знань (Hard Skills), досвіду та здатності до навчання               | Визначає професійну придатність до стратегічного управління     |
| <b>Психологічний капітал</b>        | Емоційний інтелект (Soft Skills), стресостійкість, лідерська харизма           | Впливає на мікроклімат у команді та здатність працювати в кризу |
| <b>Соціально-реляційний капітал</b> | Система ділових зв'язків, репутація та рівень довіри в професійному середовищі | Забезпечує доступ до ексклюзивної інформації та ресурсів        |
| <b>Інноваційна активність</b>       | Здатність до генерування ідей та готовність до виправданого ризику             | Забезпечує адаптивність компанії до змін ринку                  |
| <b>Мотиваційний вектор</b>          | Система цінностей, орієнтація на результат та лояльність до організації        | Визначає енергію та тривалість утримання конкурентних переваг   |
| <b>Організаційний контекст</b>      | Повноваження, корпоративна культура та технічне забезпечення робочого місця    | Створює умови для реалізації особистого потенціалу управлінця   |

*Джерело: розробка автора*

Конкурентоспроможність управлінського капіталу не є статичною - вона зростає лише тоді, коли внутрішні професійні якості менеджера збігаються з потребами ринку та можливостями організації. В той же час, розвиток факторної теорії конкурентоспроможності управлінського капіталу в сучасних умовах отримує новий формат інноваційного розвитку, в якому системно визначається інтегральна складова управлінського капіталу.

### **3.2. Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу**

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі управлінських інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності організацій та їх адаптивності до умов нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває управлінський капітал, який акумулює знання, професійні компетентності, управлінський досвід і здатність менеджменту до прийняття ефективних і, особливо, результативних управлінських рішень. Водночас практика свідчить, що наявність розвиненого управлінського потенціалу сама по собі не гарантує появу управлінського капіталу, який має бути направлений на результативність інноваційного розвитку організацій. В цілому, управлінський потенціал має певну інноваційну цінність, коли він адаптований під отримання результатів управлінської діяльності кадрів менеджменту. Тут потрібно зазначити, що однією з ключових причин обмеженої інноваційної активності управлінського персоналу (лінійного і функціонального) є недостатня увага до мотиваційних умов реалізації управлінського капіталу. У більшості наукових досліджень мотивація розглядається переважно як інструмент стимулювання управлінської діяльності або елемент системи управління персоналом, тоді як її системна роль у забезпеченні інноваційного розвитку управлінського капіталу залишається недостатньо розкритою. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі мотиваційного контексту як чинника трансформації управлінських знань і компетентностей у практичні управлінські інновації, направленість і впровадження яких концентрується в системі формування і розвитку управлінського капіталу. Констатація факту, що інноваційний розвиток управлінського капіталу практично реалізується через управлінські

інновації в професійну систему менеджменту, зобов'язує нас актуалізувати дослідження проблем щодо нового статуту управлінських інновацій, порівнюючи їх з технологічними інноваціями. Важливим аспектом розгляду цієї проблеми залишається визначення адаптивного рівня розвитку менеджерської (управлінської) науки, яка формує науково-аналітичний потенціал управлінських інновацій і загальну методологію інноваційного розвитку управлінського капіталу як сучасного фактору розвитку професійного менеджменту в цілому. Мотиваційний контекст в системі дій щодо практичної реалізації вказаних процесів є визначальним і потребує подальших фундаментальних і прикладних досліджень. Важливим стає питання обґрунтування мотиваційного контексту як системного чинника інноваційного розвитку управлінського капіталу та розкриття його ролі у формуванні стійкої інноваційної поведінки управлінського персоналу. Визначаючи інтегральну якість управлінського капіталу, потрібно зауважити, що шлях до його інтегральності лежить через мотиваційну активізацію інноваційного процесу в системі менеджменту і далі, власне, як результату інноваційного розвитку менеджменту, - управлінського капіталу.

Важливу теоретичну основу аналізу мотиваційного контексту становлять класичні та сучасні теорії мотивації. Історія та різноманіття теорій і практик мотивації отримали багато уваги та наукових досліджень різних авторів [112, с. 243-271]. Але, враховуючи саме проблематику нашого дослідження, потрібно особливо звернути увагу на деякі специфічні мотиваційні підходи, які характеризують мотиваційні цінності вищого гатунку. Так, у межах теорії ієрархії потреб А. Маслоу акцентується, що вищі рівні потреб - потреби у визнанні та самореалізації - є ключовими для творчої та інноваційної діяльності управлінців [47, с. 11]. Мотиваційні ідеї А. Маслоу продовжує досліджувати С. Кауфман, який

починає формувати новий погляд на самореалізацію і пропонує доповнену ієрархію потреб А. Маслоу, яка актуалізує потреби для зростання й трансцендентності [5, с. 29-30]. В той же час, виявляється, що самоактуалізація – це лише відрізок шляху і С. Кауфман пропонує пройти його до кінця з метою піднятися на найвищий рівень єдності й гармонії із собою і світом [47, с. 18, 31]. Тут необхідно зауважити, що потяг до пізнання, і як результату, - творчості, креативності та інноваційного розвитку, є основною рушійною силою до самоактуалізації. Причому саме цей потяг до пізнання нового неможливо повністю звести до жодної іншої потреби. Інший сучасний дослідний мотиваційних цінностей Р. Грін, визначає відчуття справжньої професійної майстерності як відчуття кращого володіння реальністю, іншими людьми і самим собою. В процесі, що веде до цієї найвищої форми сили, можна виділити три окремих фази або рівні, а саме, перший – учнівство, другий – творчо-активність, третій – майстерність [31, с. 8, 10]. В той же час, формується і практично реалізовується мотиваційний контекст досягнення так званої «стратегії доповненої реальності», яка потрібна сьогодні кожній організації. Доповнена реальність, або AR-технології (англ. augmented reality), які визначаються як набір технологій для накладання цифрових даних і образів на фізичний світ з метою подолання цієї прірви та вивільнення досі недоторканих і унікальних можливостей людини [96, с. 107]. Крім того, розвиток штучного інтелекту, особливо періоду сингулярності, направляє професійний менеджмент на створення адаптованих механізмів взаємодії людей і машин з операційною системою штучного інтелекту високих хвиль розвитку. В той же час, проблематиці саме мотиваційного контексту інноваційного розвитку управлінського капіталу приділено недостатньо уваги, що потребує подальших досліджень, оскільки розвиток

управлінського капіталу формує інноваційну парадигму професійної системи менеджменту в XXI столітті.

Інноваційний розвиток управлінського капіталу є складним багатовимірним процесом, що зумовлюється не лише наявністю управлінських знань, засвоєних компетенцій і досвіду, а й рівнем мотиваційної залученості суб'єктів управління до процесів змін. У сучасних умовах прискореної цифрової трансформації, нестабільності соціально-економічного середовища та зростання вимог до якості управлінських рішень мотиваційний контекст набуває статусу ключового чинника, який визначає здатність управлінського капіталу до саморозвитку, оновлення та генерації інновацій. Управлінський капітал доцільно розглядати як динамічну систему, що включає інтелектуальні, професійні, соціальні та поведінкові компоненти управлінської діяльності. Проте сам по собі накопичений управлінський потенціал не гарантує інноваційного розвитку. Його реалізація залежить від мотиваційного середовища, в межах якого формується готовність управлінців ініціювати зміни, брати на себе відповідальність за нові управлінські рішення та діяти в умовах невизначеності.

Враховуючи позиції щодо різних трактовок у використанні мотиваційних цінностей і форм стимулювання інноваційної активності людських ресурсів, зацентруємо увагу на тому факті, що інноваційний розвиток управлінського капіталу можливий лише за умови, що базові потреби менеджерів задоволені, а організація створює умови для реалізації їхнього професійного потенціалу. Тут важливо звернути увагу на наступні концептуальні позиції формування і розвитку управлінського капіталу.

*Перше.* Управлінський капітал виступає як результат якісного розвитку професійної системи менеджменту. Якщо немає в суспільстві умов для позитивного розвитку системи менеджменту, то говорити про

якісні форми наукового, аналітичного і практичного прогресу управлінського капіталу не приходитьсь. Мотиваційний контекст в даних обставинах розглядається як підтримуючий елемент сфери управлінської діяльності, але без спроможності забезпечувати системну інноваційну динаміку її розвитку. Об'єктивність мотиваційної оцінки роботи кадрів менеджменту, як правило, є досить проблематичною, оскільки немає точних критеріїв щодо мотиваційних цінностей і форм стимулювання управлінської праці. Крім того, характер діяльності кадрів менеджменту в таких обставинах може не визначатися, власне, природою управлінських знань, компетенцій і досвіду. Професіональний підхід до управлінської праці визначається розумінням її сучасної специфічності і обов'язково підтверджується необхідністю спеціалізованої менеджерської підготовки впродовж усієї управлінської кар'єри.

*Друге.* Активність використання тези класичної політичної економії, що продуктивною є тільки та праця, яка створює матеріальні цінності, а усі інші види праці є непродуктивними, приводить нас сьогодні до появи певних протиріч в розумінні управлінського капіталу. Якщо управлінська праця розглядається як непродуктивна, що прямо впливає на формат її оцінки, то яким чином управлінський капітал, який є результатом професійної управлінської праці, має давати конкретний прибуток. З іншої сторони, досить інноваційна ідея щодо сучасного розвитку процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів, приводить нас до думки, що інтелектуальна праця перестає бути непродуктивною, але конструкт її практичного прояву повинен мати матеріальну форму. Зрозуміло, що складність даних процесів є очевидною і потрібно продовжувати дослідження процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, але що важливо зауважити вже зараз, -



процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі управлінського капіталу потребують чіткого визначення позицій щодо об'єкту капіталізації. Іншими словами, що виступає професійною базою знань науки, аналітики і практики менеджменту, яку, з врахуванням інноваційної динаміки розвитку, потрібно капіталізувати.

*Третє.* Мотиваційна цінність управлінського капіталу в його структурно-змістовній професійній наповненості потенціалу, який адаптований до реалій розвитку і можливостей отримання позитивного результату від управлінських дій кадрів менеджменту. Для менеджменту важлива результативність дій, ніж його потенціал можливостей, але позитивне досягнення необхідних цілей сьогодні є неможливим фактом без попередньої професійної і системної підготовки кадрів менеджменту [64, с. 20-23]. А тому, формування і розвиток управлінського капіталу потребує активізації процесу професіоналізації менеджменту. Менеджмент має отримати конкретний соціальний статус у відповідності до професії, науки і специфічної практики. Крім того, в системі менеджменту потрібно звернути увагу і активно почати впроваджувати механізми управлінського конституціоналізму і демократичної меритократії [64, с. 36, 50].

*Четверте.* Для забезпечення інноваційного розвитку управлінського капіталу важливим аргументом є система розробки та практичного впровадження управлінських інновацій. Управлінські інновації, які першочергово направлені на розвиток базових елементів професійної системи менеджменту, - це функції, методи, структура і сполучні процеси менеджменту, формують також на цій основі інноваційний розвиток інших напрямків діяльності менеджменту [61, с. 24-27]. Крім того, управлінські інновації сьогодні потребують зміни наукового і практичного статусу, - вони не просто мають зрівнятися по статусу з технологічними інноваціями, а і мати більш пріоритетну силу, адже саме професійний менеджмент має

визначати стратегію інноваційного розвитку, а не бути в якості супроводжуючого елементу до технологічного прогресу. Зрозуміло, що така позиція менеджменту і управлінських інновацій має мати доказовий характер, особливо зі сторони розвитку науки менеджменту.

*П'яте.* Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу направлений на констатацію того факту, що усі учасники даного процесу мають бути мотивовані на необхідному (просто відтворення людських ресурсів) і достатньому (якість розширеного відтворення людських ресурсів) рівнях. Особливо це стосується процесу розробки і практичної реалізації усіх компонентів управлінського процесу, а це базові ресурсні умови, система пріоритетних цілей, граничні умови, «суб'єктно-об'єктна» взаємодія [61, с.18-19]. Важливо зауважити, що лише правильно визначені показники контуру управління створюють об'єктивні умови для інноваційного розвитку менеджменту і організації і цілому.

Отже, мотиваційні механізми менеджменту можуть мати досить широкий спектр дії для забезпечення інноваційного розвитку організації, але, в першу чергу, є необхідність якісної підтримки саме тих учасників управлінського процесу, які на ділі генерують інноваційний процес і виводять організацію на новий рівень розвитку. При цьому, умовно кажучи, «лінія мотивації» по ієрархії управління і виконання необхідних робіт не може мати розриви і втрачати системність. Розглянемо деякі особливості даного процесу з позицій інноваційного розвитку управлінського капіталу, враховуючи, що мотиваційний контекст (умови) має певну динаміку розвитку і особливості практичного використання.

Мотиваційний контекст тісно пов'язаний з організаційною культурою та стилем лідерства. Трансформаційне лідерство, засноване на довірі, натхненні та підтримці інноваційних ініціатив, сприяє формуванню мотиваційного середовища, у якому управлінський капітал реалізує себе як

джерело управлінських інновацій. За таких умов знижується страх помилок, підвищується готовність до експериментування та формується культура навчання на управлінському досвіді. Потрібно також зауважити, що мотиваційний контекст також визначає ефективність інвестицій у розвиток управлінського капіталу. Освітні програми з коучингу, менторства та участь у стратегічних проєктах дають інноваційний ефект лише тоді, коли менеджери мотивовані застосовувати нові знання на практиці. За відсутності мотиваційної підтримки такі інструменти перетворюються на формальні заходи, що не забезпечують реального оновлення управлінських практик.

Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу виступає інтеграційним механізмом, який поєднує індивідуальні управлінські компетентності з колективними стратегічними цілями організації. Він забезпечує перехід від накопичення управлінських знань до їх практичного використання в інноваційній діяльності, підвищує адаптивність управлінської системи та створює передумови для сталого організаційного розвитку. В той же час, подальший інноваційний розвиток управлінського капіталу потребує досягнення інтегральної якості як комплексної характеристики, що відображає сукупну здатність менеджменту організації ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. Висока інтегральна якість означає, що управлінський капітал є не просто ресурсом, а стратегічним активом, який забезпечує синергетичний ефект для всієї організації. До базових структурних характеристик інтегральної якості управлінського капіталу потрібно віднести наступні положення.

1. *Професійний склад кадрів менеджменту*, що підтверджується сукупністю знань, досвіду, лідерських якостей та

здатності управлінців приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

2. *Ефективність управлінських процесів* на основі якісної системи комунікацій, швидкості прийняття рішень та рівня впровадження інноваційних методів управління, готовності до інноваційних і креативних управлінських рішень.

3. *Результативність управлінських дій*, яка доводить здатність управлінського капіталу генерувати додану вартість та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

4. *Адаптивність механізмів ефективності і результативності менеджменту*, що означає ступінь гнучкості менеджменту до змін зовнішнього середовища (економічних, технологічних, соціальних).

5. *Високий рівень готовності кадрів менеджменту до швидкого і системного професійного навчання*, що потребує фундаментальних, структурно-функціональних і прикладних професійних знань з попередніх періодів підготовки.

Інноваційні фактори розвитку управлінського капіталу представлені в табл. 3.2.1 і вони додатково, з врахуванням базових тенденцій цього розвитку, створюють умови для досягнення необхідного рівня його інтегральної якості. При усій важливості сучасного розвитку штучного інтелекту саме процес професіоналізації управлінської діяльності, як основи формування інтегральної якості управлінського капіталу, має пріоритетне значення. Можливості штучного інтелекту в системі професійної управлінської діяльності стають технологічним інструментом і важливим фактором взаємодії з якісно підготовленими кадрами менеджменту. І що важливо, - кадри менеджменту у цій взаємодії мають відігравати основну стратегічну роль, оскільки системне мотиваційне

забезпечення усіх видів діяльності було, є і буде далі стратегічним обов'язком професійного менеджменту конкурентної організації.

*Таблиця 3.2.1*

### **Інноваційні фактори розвитку управлінського капіталу**

| <b>Інноваційний фактор</b>                                   | <b>Характеристика процесу</b>                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Штучний інтелект та Data-driven менеджмент</b>            | Використання платформ аналітики даних для прийняття рішень на основі прогнозованих моделей, а не лише інтуїції.                                         |
| <b>Цифрова грамотність та Soft Skills</b>                    | Пріоритет зміщується від знання інструментів до здатності керувати цифровими трансформаціями та розвивати емоційний інтелект в умовах віддаленої роботи |
| <b>Концепція Life-long Learning</b>                          | Впровадження систем безперервного навчання через платформи навчання на мікрорівні для швидкої адаптації менеджерів до нових технологій.                 |
| <b>Гнучкі методології управління (Agile &amp; Holacracy)</b> | Перехід від жорстких ієрархій до мережових структур, що підвищує швидкість реакції на ринкові зміни.                                                    |
| <b>Управління талантами в глобальному середовищі</b>         | Розвиток капіталу через залучення крос-культурних команд та використання коворкінг-екосистем.                                                           |
| <b>Екологічна та соціальна відповідальність (ESG)</b>        | Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінську стратегію як фактор залучення інвестицій та лояльності працівників.                                |

*Джерело: розроблено автором на основі [2; 6; 37; 96; 115]*

Мотиваційні цінності інноваційного розвитку управлінського капіталу базуються на об'єктивній необхідності переходу від традиційного адміністрування до ціннісного орієнтованого управління, де людський капітал розглядається як ключовий інвестиційний актив. Без актуалізації і системного розвитку мотиваційного фактору інноваційний розвиток управлінської діяльності взагалі не представляється можливим. В той же

час, менеджмент – це не те місце, де ситуаційно можна рухатись до крайніх позицій, які є, в даному випадку, недопустимі. Для кадрів менеджменту, особливо для середнього і вищого рівня керівників, важливо мати почуття міри, пропорції і допустимого компромісу. Таким чином, процеси адміністрування залишаються важливими і в період використання можливостей штучного інтелекту та переходу до повного розкриття можливостей процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Мотиваційні цінності розвитку управлінського капіталу представлені в структурованому вигляді в табл. 3.2.2. Тут потрібно зазначити, що визначені мотиваційні цінності формують *ціннісний мотиваційний механізм*, який дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов цифровізації та війни, а й забезпечувати сталий розвиток через капіталізацію інтелектуальних людських ресурсів.

Таблиця 3.2.2

**Мотиваційні цінності інноваційного розвитку  
управлінського капіталу**

| <b>Мотиваційні цінності</b>                                                                                                                                     | <b>Характеристика процесу</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Стратегічні та інноваційні цінності</b><br>1.1. Інноваційна екосистема<br><br>1.2. Цифрова культура:<br><br>1.3. Креативність та інтелектуальний розвиток | Створення умов для генерації нових знань та постійної модернізації систем управління.<br><br>Розвиток компетенцій для роботи з ІТ-рішеннями, автоматизацією даних та ІІІ, що стає основою конкурентоспроможності<br><br>Пріоритет надається працівникам з високим творчим потенціалом, здатним генерувати нестандартні рішення. |
| <b>2. Соціально-гуманістичні цінності</b><br>2.1. ESG-орієнтованість                                                                                            | Інтеграція принципів екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) у систему мотивації.                                                                                                                                                                                                                          |

|                                        |                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2. Добробут працівників (Well-being) | Забезпечення фізичного та ментального здоров'я персоналу як передумова продуктивності                           |
| 2.3. Інклюзивність та підтримка        | Особливий акцент робиться на підтримці ветеранів, ВПО та інтеграції талантів, що повертаються з-за кордону.     |
| <b>3. Стимулюючі професійні мотиви</b> |                                                                                                                 |
| 3.1. Самореалізація та навчання        | Мотиваційний ефект досягається через узгодження особистих цілей професійного розвитку з стратегією організації. |
| 3.2. Гнучкість (Agility)               | Цінність віддаленої роботи, фрілансу та адаптивних бізнес-процесів, що стали стандартом сучасної економіки.     |
| 3.3. Якість управлінських рішень       | Цінностями є своєчасність, надійність та економічність рішень, що стимулюють інноваційний розвиток.             |
| <b>4. Тренди управління</b>            |                                                                                                                 |
| 4.1. Трансформація через культуру      | Пріоритет культури та продуктивності як головних драйверів успіху компаній.                                     |
| 4.2. Людиноцентричність                | Перехід до моделей, де управління спрямоване на розвиток «людського виміру» інновацій.                          |

*Джерело: розроблено автором на основі [38; 45; 47; 96; 113]*

Видатний дослідник менеджменту і проблем якості Е. Демінг визначав, що трансформацію здатна здійснити лише людина, а не технічні засоби, і шлях до якості не купити. А також він зауважив, що відповіді приходять з досвідом, а от самі запитання – з теорією. Сьогодні у нас є теорія управління, націлена покращити якість, продуктивність і зміцнити конкурентні позиції. [38, с. 34-35]. Тому створення мотиваційних умов для інноваційного розвитку, в першу чергу, управлінського капіталу стає

першочерговою проблемою системної реалізації процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів.

Таким чином, ми приходимо до констатації такого факту, що інноваційний розвиток управлінського капіталу визначається не лише рівнем професійної підготовки та досвіду управлінського персоналу, а й сформованим мотиваційним контекстом, у межах якого реалізується управлінська діяльність. Мотиваційний контекст виступає системно важливим механізмом, який забезпечує перехід від накопичення управлінських знань і здобутих компетенцій до їх практичного використання в інноваційних управлінських рішеннях. Крім того, звертається увага на зміст мотиваційного контексту інноваційного розвитку управлінського капіталу як сукупності внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників, організаційних умов та управлінських практик, що формують стійку інноваційну поведінку менеджменту. Тут стає важливим положення, що домінування виключно зовнішніх стимулів або формальний підхід до мотивації знижують інноваційну активність управлінського персоналу та обмежують ефективність інвестицій у його розвиток. Важливим пропонується враховувати той факт, що інтеграція положень класичних і сучасних теорій мотивації з концепцією управлінського капіталу дозволяє розглядати мотивацію не як допоміжний інструмент управління, а як ключовий чинник інноваційної трансформації управлінської системи. Практична реалізація такого підходу створює передумови для підвищення адаптивності організацій, активізації управлінських інновацій та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних змін. В той же час, дослідження мотиваційного контексту формування і розвитку інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності потребує додаткового розгляду.



Проблема формування інтегральної якості управлінського капіталу в сучасних умовах не може бути повною мірою зрозумілою без аналізу мотиваційних чинників, які визначають професійну поведінку менеджерів та їхню готовність до безперервного розвитку. У традиційних соціально-економічних системах мотивація управлінської діяльності здебільшого базувалася на матеріальних стимулах, кар'єрному зростанні та досягненні організаційних результатів. Проте в умовах технологічної сингулярності відбувається суттєва трансформація самого змісту управлінської праці, що обумовлює необхідність перегляду класичних підходів до мотивації управлінських кадрів.

Так, технологічна сингулярність характеризується прискореним розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту, когнітивних систем та автоматизованих механізмів прийняття рішень. У цих умовах відбувається поступовий перехід від конкуренції між організаціями до конкуренції між системами управління, моделями прийняття рішень та рівнями розвитку управлінського капіталу. Відповідно, змінюється і структура мотивації управлінської діяльності. На перший план виходять потреби професійної адаптивності, здатності працювати з інтелектуальними технологіями, інтегрувати міждисциплінарні знання та забезпечувати стратегічне управління складними соціально-економічними системами. Особливого значення набуває той факт, що технологічна сингулярність створює принципово нові виклики для управлінської професії. Частина традиційних управлінських функцій поступово автоматизується, а окремі рішення можуть прийматися системами штучного інтелекту швидше та точніше за людину. За таких умов мотивація менеджера більше не може обмежуватися прагненням до формального виконання професійних обов'язків. Натомість ключовою стає орієнтація на розвиток тих компетенцій, які залишаються унікально людськими:

стратегічного мислення, творчості, інтеграції знань, управління складними змінами, лідерства та формування довіри в організаціях.

Додатковою особливістю сучасного етапу розвитку є послідовна еволюція штучного інтелекту через декілька хвиль технологічного розвитку. Якщо третя хвиля III орієнтована на контекстне розуміння інформації та підтримку прийняття рішень, то четверта хвиля пов'язується з автономними інтелектуальними системами, здатними до самоорганізації та адаптивного навчання. П'ята хвиля, яка лише формується як перспективний напрям розвитку, передбачає появу інтегрованих людино-машинних систем управління, де людський та штучний інтелект функціонуватимуть як єдина когнітивна екосистема. За таких умов інтегральна якість управлінського капіталу стає не лише професійною характеристикою менеджера, а й стратегічним фактором конкурентоспроможності організацій та економічних систем. Відповідно, мотиваційний контекст її формування повинен розглядатися як багаторівнева система стимулів, цінностей, професійних орієнтирів та механізмів самореалізації, спрямованих на розвиток адаптивного, інноваційного та інтегрального управлінського потенціалу (табл. 3.2.3).

*Таблиця 3.2.3*

**Пірамідально-матрична модель мотивації інтегральної якості  
управлінського капіталу**

| <b>Рівень мотивації</b> | <b>Основний фактор-мотиватор</b> | <b>Напрямок розвитку управлінського капіталу</b> | <b>Інтегральний результат</b> |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| Матеріальний            | Винагорода                       | Професійна результативність                      | Управлінська ефективність     |
| Професійний             | Кар'єрне зростання               | Компетентність                                   | Професійна якість             |
| Інноваційний            | Участь у змінах                  | Інноваційність                                   | Адаптивність                  |
| Інтелектуальний         | Саморозвиток                     | Інтеграція знань                                 | Інтелектуальний капітал       |

|              |                                       |                                |                                        |
|--------------|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| Лідерський   | Вплив та визнання                     | Лідерський потенціал           | Організаційна згуртованість            |
| Стратегічний | Участь у розвитку організації         | Стратегічне мислення           | Конкурентоспроможність                 |
| Інтегральний | Самореалізація через розвиток системи | Формування інтегральної якості | Управлінський капітал нового покоління |

*Джерело: розроблено автором*

На нашу думку, дослідження саме пірамідально-матричної моделі мотивації інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності надає можливість визначити наступне.

Однією з найменш досліджених, але водночас найбільш значущих проблем сучасної теорії менеджменту є формування мотиваційних механізмів розвитку інтегральної якості управлінського капіталу. Традиційні моделі мотивації персоналу переважно орієнтовані на стимулювання виконання функціональних обов'язків, підвищення продуктивності праці або досягнення окремих показників ефективності. Проте в умовах технологічної сингулярності, коли швидкість розвитку цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління починає перевищувати адаптаційні можливості традиційних управлінських підходів, виникає потреба у формуванні принципово нового мотиваційного контексту. У межах концепції інтегрального менеджменту мотивація перестає розглядатися виключно як інструмент управління поведінкою працівника. Вона набуває системного характеру та перетворюється на фактор розвитку управлінського капіталу як стратегічного ресурсу організації. Саме мотивація визначає інтенсивність професійного розвитку менеджерів, рівень їхньої інноваційної активності, готовність до безперервного навчання, адаптації та інтеграції нових знань у практику управління (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

**Порівняльна таблиця мотиваційних факторів розвитку інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності**

| <b>Мотиваційний фактор</b>       | <b>Традиційний менеджмент</b> | <b>Третя хвиля III (контекстний III)</b> | <b>Четверта хвиля III (автономний III)</b>        | <b>П'ята хвиля III (людино-машинна інтеграція)</b>      |
|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Матеріальна винагорода</b>    | Основний стимул діяльності    | Зберігає важливість                      | Частково поступається інтелектуальним мотиваторам | Перетворюється на базовий фактор                        |
| <b>Кар'єрне зростання</b>        | Вертикальна кар'єра           | Гібридна професійна кар'єра              | Кар'єра через експертність та інновації           | Кар'єра через інтеграцію людського і цифрового капіталу |
| <b>Професійна компетентність</b> | Засіб досягнення результатів  | Постійне оновлення знань                 | Безперервна адаптація до нових технологій         | Когнітивне співрозвиття з III                           |
| <b>Самореалізація</b>            | Індивідуальне досягнення      | Реалізація через інновації               | Створення нових управлінських моделей             | Формування нових управлінських екосистем                |
| <b>Професійна безпека</b>        | Стабільність зайнятості       | Захист від технологічного витіснення     | Конкурентність у середовищі III                   | Унікальність людського капіталу                         |
| <b>Інноваційна активність</b>    | Додаткова перевага            | Обов'язкова компетенція                  | Ключова умова професійного виживання              | Основа стратегічного розвитку                           |
| <b>Управління змінами</b>        | Функціональна необхідність    | Важлива компетенція                      | Базова управлінська здатність                     | Постійний режим діяльності                              |
| <b>Лідерство</b>                 | Управління людьми             | Координація людей і технологій           | Управління людино-машинними командами             | Формування колективного інтелекту                       |
| <b>Соціальна значущість</b>      | Репутація керівника           | Репутація експерта                       | Вплив на розвиток цифрового суспільства           | Відповідальність за розвиток цивілізації                |
| <b>Навчання протягом життя</b>   | Бажана практика               | Необхідність                             | Безперервна вимога                                | Норма професійного існування                            |
| <b>Інтегральність мислення</b>   | Другорядна характеристика     | Важлива перевага                         | Необхідна умова ефективності                      | Базова якість управлінського капіталу                   |

|                                 |                     |                           |                                       |                                                 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Стратегічне бачення</b>      | Перевага керівника  | Важливий фактор розвитку  | Ключова компетенція управління        | Основна сфера людської переваги над ІІІ         |
| <b>Творчість і креативність</b> | Корисна властивість | Конкурентна перевага      | Захист від автоматизації              | Центральна функція людського менеджменту        |
| <b>Етична відповідальність</b>  | Нормативна вимога   | Контроль використання ІІІ | Управління ризиками автономних систем | Забезпечення гуманістичного розвитку технологій |

*Джерело: розроблено автором*

У міру переходу від третьої до п'ятої хвилі розвитку штучного інтелекту відбувається закономірна трансформація мотиваційної структури управлінської діяльності. Домінування зовнішніх стимулів поступово змінюється пріоритетом внутрішніх мотиваційних факторів, пов'язаних із саморозвитком, інноваційністю, стратегічним мисленням, інтегральністю та здатністю до ефективної взаємодії зі штучним інтелектом. У результаті інтегральна якість управлінського капіталу стає не лише результатом професійного розвитку менеджера, але й головним мотиваційним орієнтиром його діяльності в умовах технологічної сингулярності. Саме ця обставина визначає необхідність формування нової мотиваційної парадигми професійного менеджменту, орієнтованої на безперервне вдосконалення людського потенціалу в системі людино-машинного управління (табл. 3.2.5). Важливо зазначити, що тут потрібна мотиваційна фіксація дій не тільки на весь управлінський персонал в цілому, а і на визначення особливостей мотивації лінійного та функціонального управлінського персоналу організації з врахуванням їх місця в ієрархії управління. Саме тому, на нашу думку, тут важливим моментом виступає вибір компонентів, інструменти мотивації і на що чекати в результаті мотиваційних дій керівництва організації.

Таблиця 3.2.5

**Мотиваційна матриця розвитку інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності**

| <b>Компонент інтегральної якості управлінського капіталу</b> | <b>Лінійний управлінський персонал</b> | <b>Функціональний управлінський персонал</b> | <b>Інструменти мотивації</b>                           | <b>Очікуваний результат</b>            |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Професійна управлінська компетентність                       | Якісне виконання управлінських функцій | Поглиблена професійна експертиза             | Сертифікація, кар'єрне просування, професійні рейтинги | Підвищення якості управлінських рішень |
| Інноваційна спроможність                                     | Впровадження локальних змін            | Розробка інноваційних рішень                 | Преміювання інновацій, участь у проєктах               | Зростання інноваційного потенціалу     |
| Аналітичне мислення                                          | Аналіз оперативних ситуацій            | Стратегічна аналітика та прогнозування       | Доступ до аналітичних платформ та ШІ                   | Підвищення обґрунтованості рішень      |
| Лідерський потенціал                                         | Координація робочих груп               | Управління функціональними командами         | Програми розвитку лідерства                            | Формування кадрового резерву           |
| Адаптивність до змін                                         | Реагування на зміни середовища         | Управління трансформаційними процесами       | Участь у програмах адаптаційного навчання              | Підвищення організаційної стійкості    |
| Креативність та підприємливість                              | Ініціювання удосконалень               | Генерація нових управлінських моделей        | Конкурси управлінських проєктів                        | Формування культури розвитку           |
| Цифрова компетентність                                       | Використання цифрових інструментів     | Інтеграція цифрових технологій в управління  | Навчання ШІ та цифровим платформам                     | Підвищення цифрової зрілості           |
| Інтеграційна здатність                                       | Координація між підрозділами           | Інтеграція бізнес-процесів                   | Крос-функціональні команди                             | Організаційна синергія                 |
| Стратегічне мислення                                         | Розуміння стратегічних цілей           | Формування стратегічних сценаріїв            | Участь у стратегічних сесіях                           | Узгодженість розвитку організації      |
| Етична відповідальність                                      | Дотримання професійних стандартів      | Формування етичних правил використання ШІ    | Репутаційна мотивація                                  | Зростання довіри до управління         |

*Джерело: розробка автора*

Запропонована пірамідально-матрична модель виходить із того, що розвиток інтегральної якості управлінського капіталу є результатом послідовного накопичення та інтеграції різних мотиваційних факторів. Кожний наступний рівень мотивації не замінює попередній, а доповнює його, формуючи більш складну та стійку систему професійних стимулів. Таким чином мотиваційний розвиток управлінського капіталу має пірамідальну структуру, а його практична реалізація здійснюється через матричне поєднання особистісних, професійних, організаційних та стратегічних факторів. Розглянемо п'ять базових рівнів цього процесу.

*Перший рівень становить базова професійна мотивація.* Його змістом є прагнення особи отримати управлінську професію, сформувати необхідний рівень компетентності та забезпечити власну конкурентоспроможність на ринку праці. На цьому рівні домінують мотиви матеріальної стабільності, кар'єрного просування, соціального статусу та професійного визнання. Саме тут формується первинний інтерес до менеджменту як професійної діяльності. В умовах технологічної сингулярності цей рівень набуває нового змісту, оскільки майбутній менеджер усвідомлює необхідність постійного оновлення знань та освоєння цифрових технологій.

*Другий рівень пов'язаний із мотивацією професіоналізації управлінської діяльності.* Якщо перший рівень забезпечує входження до професії, то другий орієнтує людину на досягнення високих стандартів професійної майстерності. Основним мотивом стає не просто виконання управлінських функцій, а прагнення досягти професійної досконалості. Саме на цьому етапі починають формуватися передумови управлінського капіталу через накопичення знань, досвіду, навичок прийняття рішень та управління складними соціально-економічними системами.

*Третій рівень представлений мотивацією формування інтегральної якості управлінського капіталу. Його особливість полягає в переході від розвитку окремих компетенцій до інтеграції різних компонентів управлінської діяльності. Менеджер починає усвідомлювати цінність системного мислення, міждисциплінарності, синергії знань та здатності працювати в умовах невизначеності. На цьому рівні мотивація набуває інтегрального характеру, оскільки спрямовується не на розвиток окремих якостей, а на формування їхньої узгодженої системи.*

Саме цей рівень є центральним елементом усієї моделі. Інтегральна якість управлінського капіталу формується через поєднання професійної компетентності, аналітичного мислення, лідерського потенціалу, інноваційної спроможності, адаптивності та стратегічного бачення. Відповідно мотиваційний контекст повинен забезпечувати не тільки підтримку кожного окремого елемента, але й стимулювати їх інтеграцію в єдину управлінську систему.

*Четвертий рівень становить мотивація розвитку конкурентоспроможності управлінського капіталу. Якщо на попередньому етапі формується внутрішня якість управлінського потенціалу, то тут увага переноситься на його зовнішню результативність. Основним мотивом стає прагнення досягти управлінської переваги порівняно з іншими суб'єктами професійної діяльності. Конкурентоспроможність управлінського капіталу проявляється через здатність забезпечувати більш високий рівень ефективності організації, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та формувати нові конкурентні переваги. В умовах технологічної сингулярності конкурентоспроможність дедалі більше залежить не від обсягу накопичених знань, а від здатності інтегрувати людський та штучний інтелект у єдину систему управління. Відповідно мотивація*



повинна орієнтувати менеджера на постійне освоєння нових технологічних інструментів та розвиток навичок взаємодії з інтелектуальними цифровими системами.

*П'ятий рівень формує мотивацію розвитку інтегрального менеджменту.* Тут управлінський капітал починає виконувати роль системоутворюючого фактора організаційного розвитку. Мотивація виходить за межі особистих професійних інтересів і спрямовується на створення цілісних управлінських систем, здатних забезпечувати довгострокову стійкість організації. Інтегральний менеджмент передбачає поєднання економічних, соціальних, технологічних, інноваційних та гуманітарних аспектів управління в єдиному управлінському просторі.

Найвищий рівень піраміди становить *інтегральна мотивація професійного розвитку в умовах технологічної сингулярності.* Її принципова відмінність полягає в тому, що об'єктом мотивації виступає не окрема посада, компетенція чи навіть організація, а безперервний розвиток професійної системи менеджменту як такого. Менеджер мотивується не тільки досягненням конкретних результатів, а й участю у формуванні нової управлінської реальності, в якій людський інтелект взаємодіє зі штучним інтелектом, а управлінський капітал стає ключовим фактором суспільного розвитку.

Таким чином запропонована пірамідально-матрична модель дозволяє представити мотивацію як багаторівневу систему, що забезпечує послідовний перехід від професіоналізації менеджменту до формування інтегральної якості управлінського капіталу, від інтегральної якості - до конкурентоспроможності управлінського капіталу, а від конкурентоспроможності - до розвитку інтегрального менеджменту. У межах цієї логіки мотивація виступає не допоміжним елементом управління персоналом, а стратегічним механізмом розвитку управлінського капіталу.

Головним теоретичним висновком є те, що інтегральна якість управлінського капіталу не може бути сформована виключно через освітні або організаційні інструменти. Вона потребує відповідного мотиваційного середовища, яке стимулює безперервний професійний розвиток, інтеграцію знань, освоєння інновацій та формування стратегічного мислення. Саме тому мотиваційний контекст слід розглядати як один із базових факторів результативності формування інтегральної якості управлінського капіталу та подальшого розвитку системи інтегрального менеджменту в умовах технологічної сингулярності.

### **3.3. Багаторівнева інтегральна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, які пов'язані з цифровізацією економіки, поширенням штучного інтелекту, автоматизацією управлінських процесів та поступовим наближенням до умов технологічної сингулярності. У таких умовах традиційні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності поступово втрачають свою пояснювальну та практичну цінність, оскільки вже не здатні повною мірою відобразити складність взаємодії між людським, інтелектуальним, організаційним та технологічним потенціалом сучасних організацій.

Одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку організацій стає управлінський капітал як інтегрована сукупність професійних знань, компетентностей, досвіду, управлінських технологій, організаційної культури та здатності до стратегічного розвитку. Водночас зростання ролі управлінського капіталу зумовлює необхідність переходу від його фрагментарного розгляду до дослідження інтегральної якості як системної характеристики, що визначає рівень його розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності.

Проведене дослідження показало, що конкурентоспроможність управлінського капіталу не виникає ізольовано. Вона є результатом багаторівневого процесу формування професійних управлінських компетентностей, розвитку інтегральної якості менеджерів, удосконалення організаційних механізмів управління та формування стратегічного потенціалу організацій. Саме тому виникає необхідність побудови цілісної багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності управлінського капіталу, яка дозволяє об'єднати окремі елементи дослідження в єдину концептуальну систему.

На відміну від традиційних моделей, що оцінюють окремі компетенції менеджерів, інтегральна модель розглядає управлінський капітал як синергетичну систему, де конкурентоспроможність формується через взаємодію професійних, інтелектуальних, соціальних, інноваційних та ціннісних компонентів. На основі анкетування 25 експертів з менеджменту та економіки (усі доктора економічних наук) були проаналізовані запропоновані елементи компетенції, які характерні та важливі для формування інтегральної якості управлінського капіталу (додаток 6). В результаті анкетування була створена матриця базових компетенцій і прорахована питома вага кожного елемента компетенції щодо його впливу на формування інтегральної якості управлінського капіталу (табл. 3.3.1).

*Таблиця 3.3.1*

**Матриця базових компетенцій інтегральності управлінського капіталу**

| <b>Елементи компетенції</b> | <b>Професійна характеристика елементів компетенції</b>                                              | <b>Інтегральна якість / Питома вага (%)</b> |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Функціональна підготовка    | Глибоке розуміння та практичне використання функцій менеджменту як основи професійної спеціалізації | Функціональна цілісність управління         |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                     | управлінської діяльності;<br>забезпечення міжфункціональної<br>та міжгалузевої координації<br>управлінських процесів                                                                                | 5,0                                              |
| Знання сучасних методів<br>менеджменту                              | Володіння сучасними<br>управлінськими методами,<br>технологіями та інструментами;<br>здатність до впровадження<br>інноваційних підходів і<br>постійного оновлення<br>управлінського інструментарію. | Методологічна<br>зрілість<br><br>5,0             |
| Структурна підготовка                                               | Здатність проектувати,<br>трансформувати та адаптувати<br>організаційні структури<br>відповідно до стратегічних цілей і<br>викликів зовнішнього<br>середовища.                                      | Організаційна<br>адаптивність<br><br>4,0         |
| Знання систем комунікацій                                           | Формування ефективних<br>формальних і неформальних<br>комунікацій, розвиток<br>інформаційного середовища для<br>забезпечення результативної<br>взаємодії учасників<br>управлінського процесу.       | Комунікаційна<br>інтегрованість<br><br>4,0       |
| Знання і розвиток<br>механізмів прийняття<br>управлінських рішень   | Використання раціональних,<br>інноваційних та інтегральних<br>моделей прийняття рішень з<br>урахуванням багатофакторності<br>управлінського середовища.                                             | Якість<br>управлінських<br>рішень<br>6,0         |
| Системи керівництва<br>персоналом                                   | Володіння сучасними<br>технологіями керівництва<br>персоналом, розвиток<br>інноваційних підходів до<br>управління людськими<br>ресурсами.                                                           | Лідерська<br>результативність<br>5,0             |
| Інноваційна підготовка та<br>інноваційне мислення                   | Спроможність генерувати,<br>оцінювати та впроваджувати<br>управлінські інновації на основі<br>інтеграції науки, аналітики та<br>практики менеджменту                                                | Інноваційна<br>спроможність<br>6,0               |
| Історико-управлінська<br>підготовка                                 | Усвідомлення історичної<br>еволюції менеджменту, його<br>національних особливостей та<br>закономірностей розвитку<br>управлінської думки.                                                           | Історико-<br>управлінська<br>ідентичність<br>2,0 |
| Знання і використання<br>сучасних механізмів<br>мотивації персоналу | Використання сучасних<br>мотиваційних механізмів для<br>розвитку персоналу, підвищення                                                                                                              | Мотиваційна<br>ефективність<br><br>5,0           |

|                                                                                            |                                                                                                                                             |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                            | продуктивності праці та реалізації лідерського потенціалу                                                                                   |                                         |
| Розуміння економічного та соціально-економічного зростання суспільства                     | Розуміння закономірностей економічного розвитку та чинників сталого соціально-економічного зростання в умовах постіндустріальної економіки. | Стратегічне економічне мислення<br>4,0  |
| Управління чинниками конкурентоспроможності                                                | Виявлення, оцінювання та розвиток ключових чинників конкурентоспроможності організації на різних рівнях управління                          | Конкурентна стійкість<br>5,0            |
| Стратегічна орієнтованість і розуміння довгострокового досягнення цілей                    | Формування та реалізація довгострокових цілей розвитку організації на основі стратегічного бачення та системного управлінського підходу.    | Стратегічна зрілість<br>7,0             |
| Дистанція влади                                                                            | Усвідомлення соціальної відповідальності влади, підтримка професійної меритократії та принципів децентралізації управління                  | Управлінська відповідальність<br>2,0    |
| Здатність до навчання                                                                      | Готовність до безперервного професійного розвитку, самовдосконалення та освоєння нових знань протягом усієї кар'єри                         | Освітня мобільність<br>4,0              |
| Потенціал і швидкість навчання                                                             | Здатність швидко засвоювати нові знання та компетенції на основі професійного, наукового й аналітичного потенціалу.                         | Адаптивність до змін<br>4,0             |
| Здатність до професійного компромісу і договірна здатність системи ефективного партнерства | Досягнення ефективних управлінських рішень через професійний діалог, компроміс та розвиток партнерських відносин.                           | Партнерська взаємодія<br>4,0            |
| Лідерські функції та уміння працювати в управлінській команді                              | Формування інтегрального лідерства, здатність до ефективної командної взаємодії та управління міждисциплінарними колективами                | Командне лідерство<br>6,0               |
| Уміння слухати і чути підлеглих                                                            | Здатність до емпатійної комунікації, врахування думки персоналу та створення атмосфери довіри й залученості.                                | Комунікативна чутливість<br>3,0         |
| Системно-інтегральне мислення                                                              | Спроможність аналізувати складні багатовимірні процеси та приймати рішення на основі                                                        | Інтегральна управлінська компетентність |

|                                                                           |                                                                                                                                     |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                           | системної інтеграції різноманітних чинників.                                                                                        | 8,0                                         |
| Менеджмент як спосіб життя                                                | Усвідомлення менеджменту як форми професійної та соціальної самореалізації, орієнтованої на розвиток суспільства.                   | Професійна ідентичність<br>2,0              |
| Вміння визначати управлінську ефективність і результативність менеджменту | Здатність оцінювати результати діяльності за якісними та кількісними показниками, використовуючи зрозумілі критерії ефективності    | Результативність управління<br><br>5,0      |
| Розуміння і використання соціокультурних факторів розвитку суспільства    | Усвідомлення ролі науки, освіти, культури та людського потенціалу як чинників суспільного розвитку та професіоналізації менеджменту | Соціокультурна зрілість<br>2,0              |
| Розуміння зміни парадигми менеджменту                                     | Усвідомлення необхідності переходу до нової управлінської парадигми, заснованої на інноваціях, знаннях та людському капіталі.       | Парадигмальна готовність до змін<br><br>3,0 |
|                                                                           |                                                                                                                                     | <b>Разом: 100 %</b>                         |

*Джерело: розробка автора на основі [73, с. 9-13]*

За результатами анкетування були також виявлені три групи взаємопов'язаних інтегральних якостей управлінського капіталу, аналіз яких дав можливість побудувати ієрархічну модель базових, інтегральних і результативно-інтегральних якостей з ранжуванням на кожному рівні (табл. 3.3.2).

*Таблиця 3.3.2*

### **Трирівнева ієрархічна модель інтегральної якості управлінського капіталу**

|                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Перший рівень. Базові якості:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Професійна (1);</li> <li>• Інноваційна (3);</li> <li>• стратегічна (2);</li> <li>• соціальна (4)</li> </ul>                                                    |
| <b>Другий рівень. Інтегральні якості:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• професійно-функціональна (2);</li> <li>• інноваційно-адаптивна (3);</li> <li>• соціально-лідерська (1);</li> <li>• інтегрально-аналітична (4).</li> </ul> |

**Третій рівень. Результуюча інтегральна якість:**

- конкурентоспроможність(4);
- управлінського капіталу (1);
- управлінська зрілість (2);
- інтегральна ефективність менеджменту (3)

*Джерело: розробка автора*

Проведене анкетування показало, що серед експертів вищого наукового рівня інтегральна якість управлінського капіталу поки що є завданням на майбутнє, але також підтверджується позиція щодо необхідності уже сьогодні почати фундаментальні і прикладні дослідження цієї безумовно важливої проблеми XXI століття. Важливо, що експертне середовище розуміє інтегральну якість управлінського капіталу на рівні ефективності (створення професійного потенціалу) і результативності, коли набутий потенціал має давати практичний результат.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується прискоренням технологічних, економічних та соціальних змін, що суттєво підвищує вимоги до професійної системи менеджменту. В умовах технологічної сингулярності традиційні підходи до формування та використання управлінського потенціалу втрачають свою ефективність, оскільки вже не забезпечують необхідної швидкості адаптації організацій до нових умов функціонування. За таких обставин особливого значення набуває проблема формування конкурентоспроможного управлінського капіталу, який здатний не лише забезпечувати стабільне функціонування організацій, але й виступати джерелом їх стратегічного розвитку.

Аналіз наукових підходів свідчить, що більшість існуючих моделей конкурентоспроможності розглядають окремі аспекти управлінської діяльності, концентруючись переважно на компетентностях менеджерів, людському капіталі, організаційних ресурсах або інноваційному потенціалі підприємств. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання

системного взаємозв'язку між професійною управлінською підготовкою, інтегральною якістю управлінського капіталу та кінцевими результатами розвитку організацій і економіки загалом.

У межах даного дослідження вихідним положенням виступає теза про те, що конкурентоспроможність управлінського капіталу не виникає самостійно. Вона є результатом послідовного накопичення та інтеграції професійних знань, компетентностей, управлінських технологій, адаптаційних механізмів та інноваційних можливостей менеджменту. Саме тому виникає необхідність побудови багаторівневої інтегральної моделі, яка дозволяє відобразити логіку переходу від системи менеджерської освіти до забезпечення конкурентоспроможності економіки.

Особливістю запропонованої моделі є поєднання вертикального та горизонтального вимірів розвитку управлінського капіталу. Вертикальний вимір характеризує послідовність формування управлінського потенціалу від освітнього рівня до макроекономічних результатів. Горизонтальний вимір відображає інтеграцію компетентнісних, організаційних, адаптаційних, інноваційних та цифрових факторів розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати управлінський капітал як динамічну систему, здатну до постійного самовдосконалення та адаптації.

Багаторівнева інтегральна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу ґрунтується на принципі системної спадковості, відповідно до якого кожний наступний рівень розвитку формується на основі результатів попереднього рівня та одночасно створює передумови для розвитку наступного. У результаті формується цілісний ланцюг розвитку: від підготовки менеджера до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Практична цінність моделі полягає у можливості її використання як концептуальної основи для модернізації системи менеджерської освіти,



розробки програм адаптаційного навчання управлінських кадрів, формування інтегральної якості управлінського капіталу та створення механізмів підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах технологічної сингулярності (табл. 3.3.3). Зрозуміло, що кожний рівень цієї моделі може системно реалізовуватися при певній професійній підготовці кадрів менеджменту з результативними ознаками наступного рівня управлінської діяльності.

Таблиця 3.3.3

**Багаторівнева інтегральна модель конкурентоспроможності  
управлінського капіталу**

| <b>Рівень</b>                | <b>Зміст рівня</b>                              | <b>Ключовий результат</b>                                                                               | <b>Критерій конкурентоспроможності</b>                                                |
|------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| VI.<br>Макроекономічний      | Конкурентоспроможність економіки та суспільства | Економічне зростання, інноваційний розвиток, міжнародна конкурентоспроможність                          | Здатність економіки створювати та використовувати високоякісний управлінський капітал |
| V.<br>Стратегічний           | Конкурентоспроможність організації              | Стійкі конкурентні переваги організації                                                                 | Ефективність реалізації стратегії розвитку                                            |
| IV.<br>Інтегральний          | Конкурентоспроможність управлінського капіталу  | Висока якість управлінських рішень та адаптивність системи менеджменту                                  | Здатність забезпечувати довгостроковий розвиток організації                           |
| III.<br>Професійний          | Інтегральна якість управлінського капіталу      | Формування комплексу професійних, стратегічних, аналітичних, інноваційних та лідерських компетентностей | Рівень професійної управлінської зрілості                                             |
| II.<br>Освітньо-адаптаційний | Безперервне професійне навчання менеджерів      | Розвиток управлінських компетентностей та професійна адаптація                                          | Здатність до постійного професійного розвитку                                         |

|            |                              |                                                               |                                                    |
|------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| I. Базовий | Первинна менеджерська освіта | Формування фундаментальних знань та управлінського світогляду | Готовність до професійної управлінської діяльності |
|------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|

*Джерело: розробка автора*

Запропонована багаторівнева інтегральна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу базується на принципі послідовного розвитку управлінської системи, в межах якої кожний наступний рівень формується на основі результатів попереднього та одночасно створює умови для переходу системи до більш високого рівня функціонування. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність управлінського капіталу не як окрему характеристику менеджменту, а як результат багаторівневого процесу професійного, організаційного та інноваційного розвитку.

### **Перший рівень – первинна менеджерська освіта**

*Метою* даного рівня є формування базового професійного потенціалу майбутнього менеджера. Саме на цьому етапі закладаються фундаментальні знання з теорії та практики менеджменту, економіки, організаційної поведінки, лідерства, комунікацій та цифрових технологій управління.

*Основними факторами* розвитку виступають якість освітніх програм, професійний рівень викладачів, інтеграція освіти з практикою та використання сучасних освітніх технологій.

*Результатом* функціонування першого рівня є підготовка фахівця, який володіє базовими управлінськими компетентностями та здатний до подальшого професійного розвитку. Інтеграційний ефект цього рівня полягає у створенні кадрової основи для формування професійної системи менеджменту.

### **Другий рівень – професійна управлінська компетентність**

Даний рівень забезпечує трансформацію отриманих знань у практичні управлінські можливості.

Його *основною метою* є формування здатності менеджера ефективно діяти в реальному організаційному середовищі, приймати управлінські рішення, координувати діяльність персоналу та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

*Ключовими факторами* розвитку виступають професійний досвід, адаптаційне навчання, безперервне підвищення кваліфікації, розвиток функціональних та поведінкових компетентностей.

*Результатом* є формування компетентного менеджера, здатного до самостійної професійної діяльності.

Інтеграційний ефект другого рівня полягає у створенні передумов для переходу від окремих компетентностей до цілісної системи інтегральної якості управлінського капіталу.

### **Третій рівень – інтегральна якість управлінського капіталу**

*Центральним елементом* запропонованої моделі виступає інтегральна якість управлінського капіталу. Її метою є об'єднання професійних, інтелектуальних, організаційних, комунікаційних та інноваційних характеристик менеджменту в єдину систему.

*Формування інтегральної якості* відбувається під впливом таких факторів, як професійна компетентність, стратегічне мислення, лідерський потенціал, здатність до інновацій, аналітичне мислення, управлінська культура та інтеграція цифрових технологій у процеси управління.

*Результатом* даного рівня стає сформований управлінський капітал високої якості, здатний забезпечувати стійке функціонування та розвиток організації. Інтеграційний ефект полягає у виникненні системної синергії,

коли сумарний результат взаємодії управлінських компонентів перевищує ефект від їх окремого використання.

#### **Четвертий рівень – конкурентоспроможність управлінського капіталу**

На цьому рівні інтегральна якість трансформується у конкурентні переваги менеджменту.

*Основною метою* виступає забезпечення здатності управлінського капіталу ефективно діяти в умовах високої конкуренції, невизначеності та технологічних змін.

*Ключовими факторами* розвитку є інноваційність управління, адаптивність, швидкість прийняття рішень, цифрова трансформація, ефективність використання знань та здатність до управління складними змінами.

*Результатом* стає конкурентоспроможний управлінський капітал, який формує унікальні управлінські переваги організації. Інтеграційний ефект цього рівня полягає у створенні умов для підвищення стратегічної результативності діяльності організації.

#### **П'ятий рівень – стратегічна результативність організації**

Даний рівень відображає практичну реалізацію конкурентних переваг управлінського капіталу в діяльності організації.

*Його метою* є забезпечення довгострокового розвитку, економічної ефективності, інноваційної активності та стійкості організаційної системи.

*Основними факторами* розвитку виступають якість стратегічного управління, організаційна культура, синергія людського та управлінського капіталу, рівень інноваційності та адаптивності бізнес-моделі.

*Результатом* стає формування конкурентоспроможної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальних змін. Інтеграційний

ефект полягає у накопиченні економічного, соціального та інноваційного потенціалу, який виходить за межі окремої організації.

### **Шостий рівень – конкурентоспроможність економіки**

Завершальним рівнем моделі виступає конкурентоспроможність економіки, яка формується як інтегральний результат діяльності великої кількості організацій, що володіють високоякісним управлінським капіталом.

*Метою* даного рівня є забезпечення стійкого економічного розвитку держави, зростання продуктивності праці, інноваційної активності та міжнародної конкурентоспроможності.

*Ключовими факторами* виступають якість людського та управлінського капіталу, розвиток інноваційної економіки, рівень цифрової трансформації та ефективність інституційного середовища.

*Результатом* стає конкурентоспроможна економіка, здатна ефективно функціонувати в умовах технологічної сингулярності та глобальної конкуренції. Інтеграційний ефект полягає у формуванні нового циклу розвитку системи менеджменту, який знову актуалізує потребу в удосконаленні менеджерської освіти, професійної компетентності та інтегральної якості управлінського капіталу.

Таким чином, запропонована багаторівнева інтегральна модель демонструє системний взаємозв'язок між менеджерською освітою, професійною компетентністю, інтегральною якістю управлінського капіталу, конкурентоспроможністю організацій та конкурентоспроможністю економіки. Її концептуальна цінність полягає у відображенні повного циклу розвитку професійної системи менеджменту в умовах технологічної сингулярності та формуванні цілісного механізму забезпечення стратегічних конкурентних переваг на всіх рівнях управління. Ієрархічна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу

показує цей зв'язок від первинної менеджерської освіти до конкурентоспроможності економіки, коли вертикальний вимір відображає логіку розвитку управлінського капіталу як цілісної системи (Рис. 3.3.2).

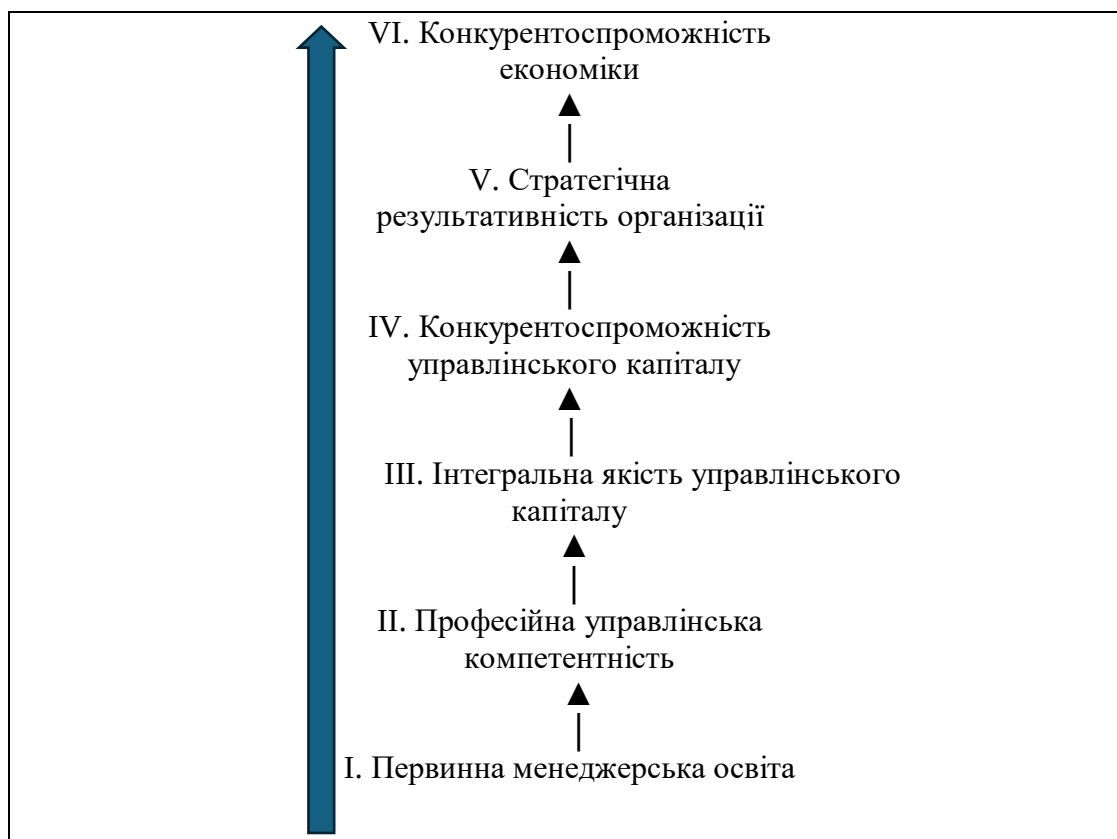


**Рис. 3.3.1. Ієрархічна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу**

*Джерело: розробка автора*

Зазначимо, що у межах вертикального виміру відбувається перехід від індивідуального рівня розвитку менеджера до організаційного та макроекономічного рівнів. При цьому кожний наступний рівень характеризується вищим ступенем інтеграції, складності та системного впливу. А горизонтальний вимір демонструє, що конкурентоспроможність не є результатом розвитку окремих компетентностей, а формується завдяки їх інтеграції в єдину систему управлінського капіталу. Особливо важливо підкреслити, що *третій рівень - інтегральна якість управлінського*

капіталу — є центральною ланкою всієї моделі, оскільки саме він поєднує результати професіоналізації менеджменту (розділи 1-2) з конкурентоспроможністю управлінського капіталу (розділ 3). Це твердження дозволяє логічно завершити всю архітектуру дослідження та показати, що інтегральна якість виступає системоутворюючою основою конкурентоспроможності управлінського капіталу.

Важливим результатом проведеного дослідження є встановлення того факту, що всі рівні моделі перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності. Кожний наступний рівень формується на основі інтеграції результатів попереднього рівня та водночас створює умови для подальшого розвитку системи. Саме тому конкурентоспроможність управлінського капіталу не може бути досягнута шляхом удосконалення окремих елементів управлінської діяльності. Вона потребує комплексного розвитку всієї системи професійного менеджменту.

Особливого значення в межах запропонованої моделі набуває мотиваційний контекст розвитку управлінського капіталу. Дослідження показало, що в умовах технологічної сингулярності традиційні мотиваційні механізми вже не забезпечують необхідного рівня професійної активності та інноваційної поведінки менеджерів. У зв'язку з цим особливу роль починає відігравати інтегральна мотивація професійного розвитку, яка поєднує економічні, соціальні, професійні, інноваційні та ціннісні чинники діяльності. Саме вона забезпечує безперервне вдосконалення управлінського капіталу та підтримує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що багаторівнева інтегральна модель конкурентоспроможності управлінського капіталу виступає не лише теоретичною конструкцією, а й концептуальною платформою розвитку

професійної системи менеджменту в умовах технологічної сингулярності. Її практична цінність полягає у можливості використання для модернізації менеджерської освіти, удосконалення системи професійного розвитку управлінських кадрів, оцінювання інтегральної якості управлінського капіталу та формування стратегій організаційного розвитку.

Отже, головний висновок полягає в тому, що конкурентоспроможність управлінського капіталу є результатом послідовного розвитку інтегральної системи професіоналізації менеджменту, в центрі якої знаходиться інтегральна якість управлінського капіталу. Саме вона виступає ключовою ланкою, яка забезпечує перетворення професійних компетентностей у стратегічні конкурентні переваги організацій та економіки. У цьому контексті інтегральна якість управлінського капіталу доцільно розглядати як один із найважливіших стратегічних ресурсів розвитку суспільства в умовах технологічної сингулярності та формування нової управлінської парадигми XXI століття.

Наукова цінність запропонованої багаторівневої інтегральної моделі полягає у тому, що вона:

1. Поєднує освітній, професійний, організаційний та макроекономічний рівні аналізу управлінського капіталу.
2. Розглядає конкурентоспроможність управлінського капіталу як похідну від його інтегральної якості.
3. Визначає стратегічну результативність організації як проміжний механізм трансформації управлінського капіталу у макроекономічні результати.
4. Інтегрує людський, інтелектуальний, цифровий, інноваційний та культурний компоненти управлінського розвитку.
5. Враховує особливості технологічної сингулярності, де вирішального значення набувають здатність до інтеграції знань, використання



штучного інтелекту, управління складністю та безперервного оновлення компетентностей.

У підсумку модель демонструє, що конкурентоспроможність економіки формується не безпосередньо, а через багаторівневий механізм розвитку управлінського капіталу, центральним елементом якого виступає його інтегральна якість як системоутворююча характеристика сучасного менеджменту.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження проблем конкурентоспроможності управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності дозволило сформулювати цілісне уявлення про фактори, механізми та закономірності розвитку даного феномена як ключового елемента сучасної професійної системи менеджменту. Логіка розгляду проблематики була побудована за принципом послідовного переходу від аналізу факторів конкурентоспроможності управлінського капіталу до дослідження мотиваційних механізмів його розвитку та подальшого формування багаторівневої інтегральної моделі конкурентоспроможності.

У результаті дослідження факторної природи конкурентоспроможності управлінського капіталу встановлено, що в умовах технологічної сингулярності традиційні фактори ефективності управління вже не можуть розглядатися як достатня основа забезпечення стійких конкурентних переваг організації. Визначено, що конкурентоспроможність управлінського капіталу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають професійна компетентність менеджерів, інноваційна спроможність, адаптивність до технологічних змін, здатність до інтеграції людського та цифрового інтелекту, стратегічне мислення та організаційна культура

розвитку. На відміну від традиційних підходів, запропонована факторна теорія виходить із необхідності розгляду управлінського капіталу як інтегральної системи, якісні характеристики якої визначаються не окремими елементами, а рівнем їхньої взаємодії та синергії.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування мотиваційного контексту розвитку управлінського капіталу. Встановлено, що інтегральна якість управлінського капіталу не формується автоматично внаслідок отримання освіти, накопичення професійного досвіду або впровадження сучасних технологій. Її розвиток безпосередньо залежить від характеру мотиваційного середовища, яке визначає готовність управлінських кадрів до безперервного професійного вдосконалення, освоєння інновацій, інтеграції нових знань та адаптації до змін. Доведено, що саме мотивація виступає одним із базових механізмів трансформації професійної компетентності в інтегральну якість управлінського капіталу.

У межах запропонованої пірамідально-матричної моделі мотивації було показано, що мотиваційний розвиток управлінського капіталу має багаторівневий характер. Його основою є професійна мотивація, яка поступово трансформується у мотивацію професіоналізації, мотивацію розвитку інтегральної якості управлінського капіталу, мотивацію формування конкурентних переваг та мотивацію розвитку інтегрального менеджменту. Найвищим рівнем даної системи виступає інтегральна мотивація професійного розвитку в умовах технологічної сингулярності, яка орієнтує менеджера на безперервне оновлення знань, освоєння нових технологій та активну участь у формуванні майбутньої архітектури управління.

В результаті дослідження також розроблено багаторівневу інтегральну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу, яка дозволяє розглядати процес формування конкурентних переваг як

послідовний перехід між взаємопов'язаними рівнями розвитку. Запропонована модель включає первинну менеджерську освіту, професійну управлінську компетентність, інтегральну якість управлінського капіталу, конкурентоспроможність управлінського капіталу, стратегічну результативність організації та конкурентоспроможність економіки. Кожний наступний рівень виникає на основі інтеграції результатів попереднього та водночас формує умови для подальшого розвитку системи.

Обґрунтовано, що інтегральна якість управлінського капіталу виступає центральною ланкою всієї моделі, оскільки саме вона забезпечує перехід від накопичення управлінських компетентностей до формування стійких конкурентних переваг. Відповідно конкурентоспроможність управлінського капіталу є не окремою характеристикою управлінської діяльності, а результатом досягнення певного рівня інтегральної якості управлінського потенціалу організації.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити існування системного взаємозв'язку між професіоналізацією менеджменту, інтегральною якістю управлінського капіталу, конкурентоспроможністю управлінського капіталу та розвитком інтегрального менеджменту. Професіоналізація менеджменту створює передумови для формування інтегральної якості управлінського капіталу; інтегральна якість стає основою його конкурентоспроможності; конкурентоспроможний управлінський капітал забезпечує розвиток інтегрального менеджменту як нової моделі управління складними соціально-економічними системами. При цьому мотиваційний контекст виступає системним фактором, який визначає інтенсивність і результативність усіх зазначених процесів.

Отже, результати третього розділу дозволяють зробити висновок, що в умовах технологічної сингулярності конкурентоспроможність управлінського капіталу формується не лише під впливом професійних

знань та управлінських компетентностей, а й завдяки інтеграції факторних, мотиваційних та організаційно-структурних механізмів розвитку. Саме така інтеграція створює передумови для формування системи інтегрального менеджменту та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій і національної економіки.

**Основні положення розділу 3 висвітлено в роботах [101; 111].**

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасний розвиток менеджменту характеризується поступовим переходом від функціонально орієнтованих моделей управління до інтегральних управлінських систем, здатних забезпечувати координацію складних процесів в умовах швидких технологічних змін. Доведено, що інтегральність доцільно розглядати не як окрему характеристику або методичний підхід, а як системоутворюючий принцип розвитку професійної системи менеджменту. Саме інтегральність забезпечує можливість об'єднання економічних, організаційних, соціальних, інформаційних, технологічних та поведінкових складових управлінської діяльності в єдину систему, орієнтовану на досягнення стратегічних результатів. У цьому контексті інтегральність виступає концептуальною основою формування нової управлінської парадигми, яка відповідає вимогам цифрової економіки та суспільства знань.

У результаті дослідження уточнено місце і роль управлінського капіталу в системі сучасного менеджменту. На відміну від традиційних підходів, де управлінська діяльність розглядається переважно через виконання окремих функцій або реалізацію управлінських процесів, запропоновано трактувати управлінський капітал як інтегровану систему професійних знань, компетентностей, управлінських технологій, організаційного досвіду, лідерського потенціалу та інноваційних можливостей, які забезпечують створення довгострокових конкурентних переваг організації. Такий підхід дозволяє розглядати управлінський капітал не як допоміжний елемент організаційної системи, а як її стратегічний ресурс та один із визначальних факторів розвитку інтегрального менеджменту.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування концепції інтегральної якості управлінського капіталу. Встановлено, що ефективність управлінської діяльності визначається не лише рівнем окремих професійних компетентностей менеджерів, а насамперед ступенем їх інтеграції в єдину систему управлінського потенціалу. Інтегральна якість управлінського капіталу відображає здатність менеджерів поєднувати професійні знання, стратегічне мислення, інноваційну активність, адаптивність, лідерство та здатність до роботи зі складними соціально-економічними системами. Саме тому інтегральна якість була визначена як центральна категорія дослідження, яка забезпечує зв'язок між професіоналізацією менеджменту, розвитком управлінського капіталу та конкурентоспроможністю організацій.

Проведений аналіз дозволив довести, що формування інтегральної якості управлінського капіталу безпосередньо залежить від рівня професіоналізації менеджменту. У зв'язку з цим була розроблена концепція адаптивної національної моделі професіоналізації менеджменту, яка передбачає створення цілісної системи підготовки, розвитку та безперервного вдосконалення управлінських кадрів. Встановлено, що професіоналізація повинна розглядатися як безперервний процес, який охоплює первинну менеджерську освіту, професійну спеціалізацію, адаптаційне навчання та систематичне оновлення управлінських компетентностей протягом усього професійного життя менеджера. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність управлінського капіталу вимогам сучасного технологічного розвитку та підвищити його здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Особливу увагу в роботі приділено проблемі модернізації первинної менеджерської освіти. Доведено, що традиційні освітні моделі вже не повною мірою відповідають викликам цифрової економіки та розвитку

штучного інтелекту. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність переходу до інтегрального формату менеджерської освіти, орієнтованого на формування не лише професійних знань, але й системного мислення, здатності до міждисциплінарної інтеграції, інноваційної діяльності, стратегічного аналізу та управління складними змінами. Встановлено, що саме інтегральний характер підготовки створює основу для формування майбутньої інтегральної якості управлінського капіталу.

Одним із важливих напрямів дослідження стало обґрунтування необхідності створення системи адаптаційного навчання управлінських кадрів. Встановлено, що сучасні технологічні зміни відбуваються швидше, ніж оновлення професійних знань більшості менеджерів, що призводить до виникнення професійних диспропорцій та втрати конкурентоспроможності управлінського персоналу. У зв'язку з цим запропоновано розглядати адаптаційне навчання як самостійний елемент професійної системи менеджменту, спрямований на підтримання актуальності управлінських компетентностей та забезпечення здатності до ефективної роботи в умовах технологічної сингулярності.

У процесі дослідження було сформовано факторну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу. Встановлено, що конкурентоспроможність управлінського капіталу є багатофакторною характеристикою, яка визначається сукупною дією професійних, організаційних, інтелектуальних, інноваційних, цифрових та мотиваційних факторів. На відміну від існуючих підходів, де основна увага приділяється окремим аспектам управлінської діяльності, запропонована модель дозволяє розглядати конкурентоспроможність як інтегральний результат функціонування всієї системи управлінського капіталу. Це створює можливість для комплексного оцінювання його стану та визначення стратегічних напрямів розвитку.

Суттєвим результатом роботи стало дослідження мотиваційного контексту формування інтегральної якості управлінського капіталу. Встановлено, що в умовах технологічної сингулярності традиційні моделі мотивації поступово втрачають свою ефективність, оскільки вони орієнтовані переважно на матеріальні стимули та короткострокові результати діяльності. Натомість ключового значення набуває інтегральна мотивація професійного розвитку, яка поєднує економічні, професійні, соціальні, інноваційні та ціннісні чинники діяльності менеджерів. Доведено, що саме інтегральна мотивація забезпечує безперервний розвиток управлінського капіталу та створює передумови для його довгострокової конкурентоспроможності.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати багаторівневу інтегральну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу. Запропонована модель об'єднує шість взаємопов'язаних рівнів розвитку: первинну менеджерську освіту, професійну управлінську компетентність, інтегральну якість управлінського капіталу, конкурентоспроможність управлінського капіталу, стратегічну результативність організації та конкурентоспроможність економіки. Доведено, що кожний наступний рівень формується на основі інтеграції результатів попереднього рівня та одночасно створює передумови для подальшого розвитку системи.

Особливістю запропонованої моделі є поєднання вертикального та горизонтального вимірів розвитку. Вертикальний вимір відображає логіку послідовного формування конкурентних переваг від рівня окремого менеджера до рівня національної економіки. Горизонтальний вимір характеризує інтеграцію професійних, інтелектуальних, організаційних, технологічних та мотиваційних складових розвитку управлінського капіталу. Завдяки цьому модель набуває властивостей цілісності,



адаптивності та саморозвитку, що забезпечує її відповідність умовам технологічної сингулярності.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інтегральна якість управлінського капіталу є ключовою ланкою між системою професійної підготовки менеджерів та досягненням стратегічних результатів розвитку організацій. Саме вона забезпечує трансформацію професійних знань і компетентностей у реальні конкурентні переваги, які проявляються через підвищення ефективності управлінських рішень, інноваційної активності, організаційної адаптивності та стратегічної результативності.

Отже, головним науковим результатом дисертаційного дослідження є обґрунтування концепції інтегральної якості управлінського капіталу як системної основи розвитку професійного менеджменту в умовах технологічної сингулярності. Доведено, що саме розвиток інтегральної якості забезпечує формування конкурентоспроможного управлінського капіталу, який, у свою чергу, виступає визначальним фактором стратегічної результативності організацій та конкурентоспроможності економіки. У зв'язку з цим управлінський капітал доцільно розглядати як один із ключових стратегічних ресурсів суспільного розвитку XXI століття, а формування його інтегральної якості - як пріоритетний напрям модернізації системи менеджменту, менеджерської освіти та професійного розвитку управлінських кадрів. Саме в цьому полягає теоретичне значення, практична цінність і стратегічна перспектива запропонованої концепції розвитку інтегральної якості управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. К.: Наш формат, 2017. – 288 с.
2. Адізес І. Як подолати кризу управління. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 272 с.
3. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Книга сьома. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 340 с.
4. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Книга восьма. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 424 с.
5. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Монографія. Херсон: ОЛДІ+, 2025. – 440 с.
6. Аднер Рон. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій. К.: Лабораторія 2022. – 256 с.
7. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент: Лідерство та управління командами. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 432 с.
8. Аріелі І. Хуцпа. Чому Ізраїль став світовим центром інновацій та підприємництва. Київ: Yakaboo Publishing, 2021. - 280 с.
9. Артемов В. Ю. Основи менеджменту для інформаційних аналітиків: Курс лекцій. К.: КНТ, 2007 – 272 с.
10. Белл Д. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії. К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
11. Бжезінський З. Велика шахівниця. Х.: Вид-во «Ранок»: «Фабула», 2018. -288 с.
12. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і небезпеки розвитку розумних машин. Київ: Наш формат, 2020. – 408 с.

13. Борщ В. І. Переосмислення ролі управлінського капіталу в період посткризового відновлення медичної галузі України. *Трансформаційна економіка*. 2025. №2 (11). С. 139-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-23>
14. Борщ В. І. Роль управлінського капіталу в розвитку та модернізації медичних кластерів: кейс-аналіз регіональних стратегій. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 115–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-14>
15. Брабандер Л. де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі. Київ: Форс Україна, 2017. – 368 с.
16. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
17. Вагнер Т., Дінтерсміт Т. Мистецтво навчати. Як підготувати дитину до реального життя. Київ: Наш формат, 2017. – 312 с.
18. Вербовська Л.С. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т. 2. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. – 296 с.
19. Вілбер К. Коротка історія всього. Львів: Видавництво Terra Incognita, 2020. – 400 с.
20. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства. Київ: Форс Україна, 2021. – 368 с.
21. Вінчестер С. Перфекціоністи. Як інженери створили сучасний світ. Х.: Віват, 2019. – 448 с.
22. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. К.: Наш формат, 2024. - 432 с.

23. Вомак Д., Джонс Д., Рус Д. Машина, що змінила світ: Історія лін-виробництва – таємної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах. Київ: Бібліотека Лін Інституту, 2017. – 388 с.
24. Гемел Г., Заміні М. Людинократія. Створення компаній у яких люди – понад усе. К.: Лабораторія, 2021. – 320 с.
25. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту і бізнесу. К.: Вид-во Укр.-фін. ін-ту менедж. і бізнесу, 1999. – 111 с.
26. Гілл Л., Брандо Г., Трулав Е., Лайнбек К. Командна робота. Як проводити зміни в компанії, щоб вас підтримали. К.: Наш формат, 2019. – 328 с.
27. Гоїнс Дж. Справжні митці не голодують: найсучасніші стратегії досягнення успіху. Х.: Віват, 2019. – 240 с.
28. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2006. – 404 с.
29. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Х.: Віват, 2023. – 528 с.
30. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. – 400 с.
31. Грін Р. Майстерність. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. – 384 с.
32. Гріффітс К. Посібник із креативного мислення. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. – 288 с.
33. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2020. – 320 с.
34. Деан С. Як ми вчимося. Чому мозок навчається краще, ніж машина... Поки що. К.: Лабораторія, 2021. – 288 с.
35. Девенпорт Т., Корбі Дж. Вакансія: людина. Як не залишитися без роботи в добу штучного інтелекту. К.: Наш формат, 2018. – 336 с.

36. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
37. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : STONE publishing, 2018. 288 с.
38. Демінг Е. Вийти з кризи. К.: Лабораторія, 2025. – 512 с.
39. Дюрант В. Уроки історії. Огляд історії людства як продукту людського досвіду. Х.: Віват, 2022. – 176 с.
40. Енциклопедія інновацій. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2012. – 599 с.
41. Еттінген Г. Перегляд позитивного мислення на основі нової науки про мотивацію. К.: Наш формат, 2017. – 184 с.
42. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Метіль Т.К. Перманентний менеджмент на підприємстві: навчальний посібник (курс лекцій). Суми: Університетська книга, 2026. – 200 с.
43. Канеман Д. Мислення швидко і повільне. К.: Наш формат, 2021. – 480 с.
44. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людських суджень. К.: Наш Формат, 2023. – 360 с.
45. Карлгаард Рю Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній. К.: КНИГОЛАВ, 2017. – 336 с.
46. Кауфман Дж. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика. – К.: Наш формат, 2018. – 416 с.
47. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. – К: Лабораторія, 2021. – 432 с.
48. Кастельс М. Інтернет-галактика. Міркування щодо інтернету, бізнесу і суспільства. Київ: Ваклер, 2007. 304 с.
49. Койл Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. К.: Наш Формат, 2023. – 208 с.

50. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків: ВД «Фабула», 2023. – 200 с.
51. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
52. Кремадес А. Мистецтво фандрейзингу. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 208 с.
53. Кузьмін О.Є. та ін. Прикладний менеджмент: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 292 с.
54. Кузнєцов Е.А. Актуалізація передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18. Випуск 1 (41). С. 9-22.
55. Кузнєцов Е.А. Впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 16. Випуск 2 (36): збірка наукових праць. – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – С. 9-21.
56. Кузнєцов Е.А., Кузнєцова З.В. Принципи конституціоналізму професійної системи менеджменту / журнал «Правова держава», № 27, ОНУ імені І.І. Мечникова, 2017. – С. 34-41.
57. Кузнєцов Е.А. Інноваційна парадигма професійної системи менеджменту в ХХІ столітті (інтегральність, сингулярність, соціокультурний контекст). Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20. Вип. 3(49). С. 9-25.
58. Кузнєцов Е.А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.

59. Кузнєцов Е.А. Концептуальні основи інтегрального менеджменту в системі професіоналізації управлінської діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 17. Випуск 3 (40): збірка наукових праць. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2018. – С. 9-19.
60. Кузнєцов Е.А. Методологічні аспекти адаптації професійної системи менеджменту в період розвитку процесів «Індустрія 4.0». Монографія. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Книга восьма. За ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е.А. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – С. 7-34.
61. Кузнєцов Е.А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали магістерського семінару. Одеса: Фенікс, 2018. – 110 с.
62. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
63. Кузнєцов Е.А. Особливості використання професійної мови менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, вип. 1(56). С. 7–20. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).312090](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).312090)
64. Кузнєцов Е.А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0.: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.
65. Кузнєцов Е.А. Стратегічна роль управлінських інновацій: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, вип. 1(59). С. 9–25. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330469](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330469)
66. Кузнєцов Е.А. Соціокультурні та історичні умови становлення системи професійного менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і

- практика управління. Т. 15. Випуск 2 (33): збірка наукових праць. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. – С. 8-22.
67. Кузнєцов Е. А. Стратегічний формат первинної менеджерської освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, вип. 2(57). С. 9–25. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330469](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330469)
68. Кузнєцов Е.А. Принципи демократичної меритократії професійної системи менеджменту / Е.А. Кузнєцов. – Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т 16, Вип. 3 (37): збірка наукових праць. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – С. 9-19.
69. Кузнєцов Е.А. Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні: методологія інтегральної якості. Монографія. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Книга сьома. За ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – С. 10-27.
70. Кузнєцов Е.А., Олійник В.В. Інтегральність як категорія професійної системи менеджменту в умовах стратегічної невизначеності: еволюція, біфуркація і дифузія смислів. *Економічний простір*. № 213, 2026. – С. 199–206. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.199-207>
71. Кузнєцов Е.А. Управлінський капітал: елементи системної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18. Вип. 1(41). С. 11-25.
72. Кузнєцов Е.А., Олійник В.В. Концептуальні особливості та базові фактори розвитку системи інтегрального менеджменту в Україні. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2025. Том 30. Вип. 4 (106). С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-8>



73. Кузнєцов Е.А. Управлінський капітал: майстер-клас, матеріали магістерського семінару. Одеса: Фенікс, 2020. – 118 с.
74. Кузнєцов Е.А., Олійник В.В. Структурні концепти модерністської історії менеджменту. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»: матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 21 листопада 2024 року). Одеса: Фенікс, 2025. – С. 12–16.
75. Кузнєцов, Е. А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 24(2(60)), 27–42. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).339885](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885)
76. Кузнєцов, Е. А. Функції менеджменту: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 24(3(61)), 71–85. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350186](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350186)
77. Лайкер Дж. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. К.: Наш формат, 2017. – 424 с.
78. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Х.: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. – 543 с.
79. Лі, Кай-Фу. Штучний інтелект 2041: 10 передбачень для майбутнього. Київ: Форс Україна, 2022. – 464 с.
80. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє: Китаю, США та світу. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2017. – 224 с.
81. Ломачинська І. А., Скорук А. О., Лівенцов Р. С., Супруненко М. Д. Інтегральна якість менеджменту та аналіз прийняття управлінських рішень на основі застосування поведінкового підходу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. №3(5). С. 353-364. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(5\)-42S](https://doi.org/10.60022/3(5)-42S)

82. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О. Цифрові технології як інструмент сталого розвитку вищої освіти у контексті наближення до технологічної сингулярності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2025. № 2(32). С. 132–146. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2\(32\)-132-146%20](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-132-146%20)
83. Маккеон Г. Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети. К.: Наш Формат, 2022. – 240 с.
84. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фассел К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Дніпро: Моноліт, 2018. - 384 с.
85. Макнамі Р. Зафейсбучені: як соціальна мережа штовхає світ до катастрофи. Київ: Книглав, 2021. – 376 с.
86. Максвелл Дж. К. 5 рівнів лідерства. Х. : Вид-во «Ранок»: «Фабула, 2019. – 304 с.
87. Макстон Г., Рандерс Й. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та зміни клімату. Київ: Пабулум, 2017. – 320 с.
88. Марглін С. Економіка: гнітюча наука. Як економічний спосіб мислення розхитує засади спільноти. К.: Темпора, 2012. – 520 с.
89. Мартінес А. Хаос у Кремнієвій долині. Шалені гроші та неочікувані фіаско. К.: Наш формат, 2018. – 528 с.
90. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв’язання проблем від особистого до глобального масштабу Х.: Віват, 2023. – 304 с.
91. Менеджмент 2.0 або Амбіційний план розвитку менеджменту. [https://www.management.com.ua/blog/909#google\\_vignette](https://www.management.com.ua/blog/909#google_vignette)
92. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. – К.: Наш формат, 2018. – 400 с.

93. Мінцберг Г. Міфи про охорону здоров'я. Як не помилитися, реформуючи медичну систему. К.: Наш формат, 2019. – 232 с.
94. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними на наступні 10 років. Х.: Віват, 2022. – 320 с.
95. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Х.: Віват, 2022. – 416 с.
96. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review. 2019. К.: Вид. група КМ-Букс, 2019. – 288 с.
97. Нібон Р. Як стати експертом. Шлях до майстерності. Х.: Віват, 2023. – 304 с.
98. О'Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень. К.: Наш Формат, 2018. – 240 с.
99. Олійник В.В. Базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу. *Розвиток міста*. Випуск 1 (09), 2026. – С. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-20>.
100. Олійник В.В. Інтегральна якість управлінського капіталу. Матеріали 76-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (24–26 листопада 2021 р., м. Одеса) / відп. ред. О.В. Побережець. – Одеса: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. – С. 228–231.
101. Олійник В.В. Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24. Вип. 3(61). – С. 128–140. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350374](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350374)
102. Олійник В.В. Особливості інтегральної підготовки кадрів менеджменту в умовах технологічної сингулярності. *Науковий погляд*:

*економіка та управління.* № 1 (93), 2026. – С. 128–136.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-18>

103. Олійник В.В. Особливості розвитку професійної системи менеджменту в умовах технологічної сингулярності. Матеріали 80-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, 26–28 листопада 2025 р., м. Одеса / відп. ред. О.В. Побережець; редкол.: Н.В. Добровольська, Є.І. Масленніков, А.Л. Святошнюк та ін. – Одеса : Олді+, 2025. – С. 117–120.
104. Олійник В.В. Передумови формування і розвитку управлінського капіталу в Україні. Матеріали 77-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (23–24 листопада 2022 р., м. Одеса) / відп. ред. О.В. Побережець. – Одеса: Олді+, 2022. – С. 177–179.
105. Олійник В.В. Проблеми інтегральної підготовки кадрів менеджменту. Матеріали 78-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (22–24 листопада 2023 р., м. Одеса) / відп. ред. О.В. Побережець. - Одеса: Олді+, 2023. – С. 202–205.
106. Олійник В.В. Принципи інтегральності менеджерського капіталу. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15 грудня 2023 року). – Одеса: Фенікс, 2024. – С. 68–71.

107. Олійник В.В., Кузнєцов Е.А. Процеси формування інтегральної якості управлінського капіталу. *Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 14 листопада 2025 р.) / за заг. ред. Е.А. Кузнєцова. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – С. 93–95.
108. Олійник В.В. Сучасні процеси формування релевантної інформаційної бази професійної системи менеджменту. *Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 78-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Секція економічних і правових наук* (19–20 травня 2022 р., м. Одеса). – Одеса: Олді+, 2022. – С. 300–302.
109. Олійник В.В. Управлінська модель професіоналізації менеджменту в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. Вип. 3(58). – С. 77–91. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327138](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327138)
110. Олійник В.В. Фактори конкурентоспроможності управлінського капіталу. *Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 79-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Секція економічних і правових наук* (27–28 квітня 2023 р., м. Одеса) / відп. ред. О.В. Побережець; ред. кол.: А.Л. Святошнюк, Т.В. Степанова та ін. – Одеса: Олді+, 2023. – С. 260–263.
111. Олійник В.В. Факторна теорія конкурентоспроможності управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2026. Т. 25. Вип. 1(62). – С. 99–115. DOI: <https://doi.org/10.18524/2413-9998.62.1.361777>

112. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. -846 с.
113. Партридж Д. Люди чи прибуток: Ламай систему. Живи з метою. Будь успішним. К.: КНИГОЛАВ, 2017. – 240 с.
114. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. Харків: Фоліо, 2022. – 191 с.
115. Пінкер С. Раціональність. Що це таке, чому важливе і чому трапляється так рідко. К.: Лабораторія, 2024. – 368 с.
116. Рай М. Компас цінностей. Уроки 101 країни про цілі, лідерство і життя. Київ: Yakaboo Publishing, 2021. – 368 с.
117. Райх Роберт. Врятувати капіталізм. Як змусити вільний ринок працювати на людей. К.: Наш формат, 2018. – 288 с.
118. Рос Д. Не читайте цю книжку. Тайм-менеджмент для творчих людей. К.: АРТБУКС, 2021. – 160 с.
119. Росс А. Індустрії майбутнього. К.: Наш формат, 2017. – 320 с.
120. Роуз Д. Дивовижні технології. Дизайн для інтернет-речей. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. – 336 с.
121. Сазерленд Р. Алхімія. Як народжуються шалені ідеї. К.: Наш формат, 2019. – 368 с.
122. Свидрук І. І. Оцінювання ефективності лідерства як феномену інноваційного потенціалу національної економіки / І.І. Свидрук // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – Вип. 84. - С. С.48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-03>.
123. Свидрук І.І., Козлова В.М. Інструменти регулювання роздрібної торгівлі в регіонах: методологія інтегральної якості управлінського капіталу та інституційного середовища інноваційного розвитку.

- Development service industry management. Науковий журнал. – Хмельницький: Видавництво Хмельницького національного університету, 2026, Вип. № 2 (14). С.81-88. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(10))
124. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Сидорчук О.Г. Модернізація публічного інституційного середовища інноваційної діяльності: екосистемний підхід до управлінського капіталу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2026. – Вип. 85. С.29-38.
  125. Свидрук І. І. Оцінювання ефективності лідерства як феномену інноваційного потенціалу національної економіки / І.І. Свидрук // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – Вип. 84. - С. С.48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-03>.
  126. Серіков А.В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник. Х.: Фірма Бурун і К», 2013. – 264 с.
  127. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика. К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. – 256 с.
  128. Стадвелл Дж. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу. К.: Наш формат, 2017. – 448 с.
  129. Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 листопада 2025 р.) / за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – 318 с
  130. Талеб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. К.: Наш формат, 2026. – 400 с.

131. Тегмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. К.: Наш формат, 2019. – 432 с.
132. Тетлок Ф., Гарднер Д. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення. К.: Наш формат, 2018. – 368 с.
133. Тіздейл Дж. Ефективне лідерство та менеджмент: практичн. посібн. Одеса: Фенікс, 2013. – 142 с.
134. Тюхтенко Н.А., Навроцька М.М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. (2025). *Серія: Економіка*, 29, 85-97. <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>
135. Тюхтенко Н.А. Управлінські концепти забезпечення якості навчання та розвитку персоналу в умовах технологічної сингулярності бізнес-простору / Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія / Е. А. Кузнєцов, І. М. Ненно, Н. А. Тюхтенко, Є. І. Масленніков та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Е. А. Кузнєцова/ – Одеса : Олді +, 2025. – С. 101-138.
136. Тюхтенко Н.А. Управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємства / *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Серія Економіка*. 2023. Том 28, Вип. 2 (96). – С. 59-64. DOI: [10.32782/2304-0920/2-96-12](https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-96-12)
137. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 15 груд. 2023 р.). Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Одеса: Фенікс, 2024. - 104 с.
138. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»: матеріали Другої міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 21 листоп.. 2024 р.). Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Одеса: Фенікс, 2025. - 86 с.



139. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: «Фенікс», 2005. – 320 с.
140. Фергюсон Н. Цивілізація. Як захід став успішним. К.: Наш формат, 2017. – 488 с.
141. Фінкелстін С. Супербоси. Як видатні лідери плекають таланти. Київ: YakabooPublishing, 2017. – 256 с.
142. Фрідман М. Капіталізм і свобода. К.: Наш формат, 2017. – 216 с.
143. Харарі Ю.Н. Homo Deus. За лаштунками майбутнього. Київ: Форс Україна, 2019. – 512 с.
144. Харарі Ю. Н. 21 урок для 21 століття. Київ: Форс Україна, 2019. – 416 с.
145. Хейбер Дж. Критичне мислення. Київ : ArtHuss, 2023. – 200 с.
146. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. К.: Академвидав, 2008. – 240 с.
147. Чжо Дж. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Київ: Форс Україна, 2020. – 352 с.
148. Шарма Р. Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені. К.: Наш формат, 2018. – 408 с.
149. Якокка Ли. Автобіографія. К.: Юніверс, 2010. – 432 с.
150. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ: Форс Україна, 2021. – 304 с.
151. Abbondante G. Managing in the AI Era: A Systematic Literature Review on the Evolution of Managerial Roles and Competencies. Master's Thesis. Luiss Guido Carli University, 2025.
152. Adam M. H., Ishaq A., Babaa A. S., Gambo F. L. Socio-Economic Impact of Technological Singularity. NIJOCET, 2025.
153. Aichouni A. B. E., Silva C., Ferreira L. M. D. F. A Systematic Literature Review of the Integration of Total Quality Management and Industry 4.0:

- Enhancing Sustainability Performance Through Dynamic Capabilities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 20. Article 9108. DOI: 10.3390/su16209108
154. Andrews D., Westmore B. Managerial Capital and Business R&D as Enablers of Productivity Convergence. OECD Economics Department Working Papers. No. 1137. Paris : OECD Publishing, 2014. DOI: 10.1787/5jxx3d441knr-en
155. Bereskin F., Byun S. K., Oh J.-M. Technological Fit and the Market for Managerial Talent. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2023. Vol. 58. No. 2. P. 837–874. DOI: 10.1017/S0022109022000229
156. Bevilacqua S., Masárová J., Perotti F. A., Ferraris A. Enhancing Top Managers' Leadership with Artificial Intelligence: Insights from a Systematic Literature Review. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19. P. 2899–2935. DOI: 10.1007/s11846-025-00836-7
157. Bhattacharjee B. The Governance Singularity: Preparing Institutions for AI's Next Leap. *PA TIMES*. 2025.
158. Bock T., von der Oelsnitz D. Leadership Competences in the Era of Artificial Intelligence – A Structured Review. *Strategy & Leadership*. 2025. Vol. 53. No. 3. P. 235–255. DOI: 10.1108/SL-09-2024-0100
159. Bullock J. B., Chen Y.-C., Himmelreich J., Hudson V. M., Korinek A., Young M. M., Zhang B. (eds.). *The Oxford Handbook of AI Governance*. Oxford : Oxford University Press, 2024. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780197579329.001.0001
160. Callaghan V., Miller J., Yampolskiy R., Armstrong S. (eds.). *The Technological Singularity: Managing the Journey*. Berlin : Springer, 2017. DOI: 10.1007/978-3-662-54033-6

161. Nyenno I. Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. *Front. Artif. Intell.* 9:1729797. 2026. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2026.1729797>
162. Nyenno I., Truba V., Lomachynska, I., Mazur O. Digital public goods as a means to support affordable and clean energy. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2021. №24 (4). C. 139-152. DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/144907>
163. Hamel G. The Future of Management. Harvard Business Review Press, 2007. 288 p. 27.
164. Hossain S., Fernando M., Akter S. Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence Driven Leader Capabilities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2025. Vol. 32. No. 2. P. 189–208. DOI: 10.1177/15480518251319624
165. Hossain S., Fernando M., Akter S. The Influence of Artificial Intelligence Driven Capabilities on Responsible Leadership: A Future Research Agenda. *Journal of Management & Organization*. 2025. Vol. 31. No. 5. P. 2360–2384. DOI: 10.1017/jmo.2025.10010
166. Kammoun A. Strategic Management in the Era of Artificial Intelligence: Implications, Opportunities, and Challenges. *International Journal of Current Science Research and Review*. 2025. Vol. 8. No. 10. P. 4937–4942. DOI: 10.47191/IJCSRR/V8-i10-07
167. Khurana R. From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. Princeton University Press, 2007. 544 p. 26.
168. Malik F. Managing Performing Living: Effective Management for a New Era. Campus Verlag, 2016. 352.

169. Managerial technologies at enterprise in process of innovative-investment development: Monograph / V.I. Zakharchenko, D.M. Merkulov. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2026. 122 p.
170. Myszak J. M., Filina Dawidowicz L. Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15. No. 18. Article 10271. DOI: 10.3390/app151810271
171. Pagnis A., Tembhre V., Vyas P. Technological Singularity – An Overview of What the Future Holds. *International Journal of Computer Engineering in Research Trends*. 2021. Vol. 8. No. 10. P. 1–6.
172. Popa I., Ștefan S. C., Josan A., Mircioiu C.-E., Căruceru N. Artificial Intelligence as a Catalyst for Management System Adaptability, Agility and Resilience: Mapping the Research Agenda. *Systems*. 2025. Vol. 13. No. 1. Article 47. DOI: 10.3390/systems13010047
173. Scott K. AI Leadership Competencies. In: *The Palgrave Encyclopedia of Leadership and Organizational Change*. Cham : Palgrave Macmillan, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-51650-4\_48-1
174. Singularity as a Factor of Integral Development of the Managerial Capital. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*. 2020.
175. Țugui A., Gheorghe A.-M. A Literature Review about Technological Singularity in Economy. *Proceedings/Working Paper*. 2014.

## ДОДАТКИ

## Додаток 1

## БАЗОВІ КОНЦЕПТИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| організації, що визначається як управління виробництвом ( <i>операційно-технологічна складова менеджменту</i> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>IV. БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>1. Функції менеджменту</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Прогнозування</b> – альтернативний набір прогнозів про зміни, які можуть виникнути з економічною організацією при наявності початкових і прикордонних умов                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Планування</b> – на основі прогнозу складається план (коротко-, середньо- і довгостроковий) з метою визначення стану економічної організації на кінець планового періоду                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Організація</b> – угруповання, об'єднання, комбінування тощо ресурсів економічної організації для досягнення поставлених цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Координація</b> – балансування і взаємне пов'язування окремих частин системи керівництва економічною організацією                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Регулювання</b> – процес усунення відхилень і часто самих причин відхилень від планових показників об'єкту управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Контроль</b> – постійне відслідковування і порівнювання реального положення об'єкту управління з його положенням плановим                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Інформаційне забезпечення і зв'язок</b> – створення інформаційної сітки ділового підприємства, яка включає канали інформації для системи менеджменту та її технічне забезпечення                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Аналіз</b> – на основі інформації з функції «контроль» визначаються кількісні та якісні показники відхилень, а також причини відхилень в розвитку економічної організації                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Мотивація</b> – створення умов, коли всі учасники процесу керівництва економічної організації працюють в оптимальному (плановому) режимі ефективності                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Інновація</b> – процес створення, освоєння та впровадження новітніх технологій менеджменту за всіма функціональними напрямками діяльності ділового підприємства, а також систематичний пошук нових технологій у межах перспективних напрямків організаційного та технологічного розвитку. Інноваційна функція є трансформаційною і в соціально-економічному значенні позитивною для розвитку самої системи менеджменту та економічної організації в цілому. |
| <b>2. Методи менеджменту</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Група методів</b> менеджменту для впливу на персонал економічної організації (на індивідуальному і груповому рівнях): <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>організаційно-правові методи (адміністративні),</i></li> <li>– <i>економічні методи (базові в цій групі),</i></li> <li>– <i>соціально-психологічні методи</i></li> </ul>                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Група методів</b> менеджменту направлених на систему економічної організації в цілому:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мережеві <i>методи менеджменту</i> – побудова повної графічної моделі комплексу робіт менеджментом для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку та послідовності виконання управлінської роботи;</li> <li>– балансові <i>методи менеджменту</i> – розгляд на систематичній основі за функціональними напрямками діяльності менеджменту співвідношення доходів і видатків, активу і пасиву, економії і збитків тощо</li> </ul> |
| <p><b>Група комплексних методів</b> менеджменту для реалізації управлінських технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>ситуаційного аналізу</i>,</li> <li>– <i>системного аналізу</i>,</li> <li>– <i>відтворювального аналізу</i>,</li> <li>– <i>структурно-функціонального аналізу</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>3. Структура менеджменту</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Система цілей структурного дизайну економічної організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Розподіл лінійних і функціональних управлінських повноважень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Система пріоритетів жорсткості та еластичності організаційно-управлінської структури економічної організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Логістика скалярного ланцюга управління та принципи єдиноначальності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Моделювання режимів ефективності організаційних структур                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Забезпечення структурно-функціональної динаміки економічної організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Логіка і пропорція централізації і децентралізації управлінського процесу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>V. СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Методи, механізми, моделі прийняття управлінських рішень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Персонал-технології менеджменту та їхня інноваційна динаміка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Система комунікацій економічної організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Процеси концентрації релевантної інформації в точках критичної активності менеджменту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Системні дії менеджменту з забезпечення ефекту організаційної синергії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: [61, с. 24-27]



## Додаток 2

## Базові концепти функціонування ВШМ «Нова нормальність»

### Частина 1. Передумови практичного формування і розвитку ВШМ «Нова нормальність»:

- необхідність системного розвитку практичних форм процесу професіоналізації менеджменту;
- актуалізація процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі управлінського, інтелектуального та емоційного капіталу;
- адаптація менеджменту для пріоритетного управлінського супроводу процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0 та забезпечення формування Супер інтелектуального суспільства 5.0;
- позитивна реакція на зміну змістовного системного розвитку менеджмент-освіти, менеджерської науки та інноваційної менеджмент-практики в XXI столітті;
- розвиток системної взаємодії професійного менеджменту зі штучним інтелектом з метою створення адаптованої релевантної інформаційної бази для розвитку професійної системи менеджменту та сучасного інноваційного суспільства.

### Частина 2. Головна мета і пріоритетні напрямки діяльності ВШМ «Нова нормальність»:

- створення адекватного змістовного середовища для підготовки кадрів менеджменту на основі інноваційних технологій навчання, які адаптовані для реальних потреб розвитку процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0;
- розвиток адаптаційних форм корпоративного навчання діючих кадрів менеджменту для якісного виконання ними менеджерських функцій в конкретній організації на конкретній посаді;
- посилення ролі і значення менеджерської (управлінської) науки для формування і розвитку інноваційної економіки і креативного класу сучасного суспільства;
- посилення ролі і значення системи інноваційного підприємництва та активна інтелектуальна і професійна участь в забезпеченні практичної реалізації «повного інноваційного циклу»;

- створення і практичне використання технологій відбору, перевірки і практичного формування професійних менеджерських якостей претендентів на управлінські посади для системи організацій-партнерів.

### **Частина 3. Практичні аспекти діяльності ВШМ «Нова нормальність»:**

- актуалізація різноманітних напрямків і технологій щодо забезпечення професійної якості науковців, викладачів і менеджмент-тренерів;

- створення умов для якісного формування контингенту претендентів на навчання, які проявляють інтелектуальні, професійні і емоційні здібності до сучасної менеджерської діяльності та мають потенціал до засвоєння швидких форм професійного менеджерського навчання;

- інноваційний, фундаментальний і адаптовано-прикладний підхід до формування змістовної частини модулів навчання, їх структурно-логічна послідовність і результативна якість;

- наукова, аналітична і практична актуалізація змісту навчання, виходячи з потреб, завдань і стратегії розвитку організацій-партнерів, що замовляють певний формат корпоративного навчання для своїх менеджерів і спеціалістів;

- створення інтелектуального і професійного середовища для практичної реалізації інтегральної якості підготовки кадрів менеджменту, яка характеризується адаптованою взаємодією ефективності (професійний потенціал менеджера) і результативністю (позитивне стратегічне розуміння своїх дій і досягнення поставлених цілей), що і є «новою нормальністю» менеджменту в ХХІ столітті.

*Джерело: [137, с. 48]*

**Програма навчальної дисципліни  
«Інтегральний менеджмент»  
магістерська програма спеціальності 073 Менеджмент**

**Змістовий модуль 1.**

**Концепція, формування і процес дослідження  
інтегрального менеджменту**

**ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ, СИСТЕМНІ ПОНЯТТЯ ТА КАТЕГОРІЇ  
ІНТЕГРАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Особливості формування і розвитку процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0.** Етапи промислових революцій. Індустрія 4.0 з позицій темпів розвитку, широти та глибини. системного характеру впливу. Мегатренди четвертої промислової революції: штучний інтелект, роботизація, великі данні, Інтернет речей, автомобілі-роботи, тривимірний друк, нанотехнології, біотехнології, матеріалознавство, накопичення та зберігання енергії, квантові обчислення. Глибинні технологічні зміни. Поняття системи машинного навчання. Основні школи машинного навчання. Закон Гордона Мура. Розвиток спинотроніки. Деякі аспекти впливу природничих та інших наук на розвиток професійного менеджменту (квантова фізика, біотехнологія, нейробіологія, нейрохірургія). Менеджмент в системі процесів четвертої промислової революції.

**Структурні елементи і процеси формування концепції інтегрального менеджменту.** Управлінські фактори розвитку інноваційної економіки. Структурні процеси формування системи інтегрального менеджменту. Інтегральність процесу професіоналізації управлінської діяльності. Управлінський капітал як якісний результат процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Формування інтегральної якості професійного менеджменту. Штучний інтелект в системі управлінської діяльності. Формування релевантної інформаційної бази прийняття управлінських рішень. Розвиток взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту в умовах четвертої промислової революції «Індустрія 4.0».

**Інтегральний менеджмент в системі використання штучного інтелекту третьої і четвертої хвилі розвитку.** Роль штучного інтелекту в забезпеченні необхідної і достатньої адекватності професійних дій менеджменту. Технології взаємодії менеджменту і машин зі штучним інтелектом третьої і четвертої хвилі розвитку. Системна роль управлінських нововведень. Новий статус управлінських інновацій.

Специфіка інноваційної діяльності кадрів менеджменту. Специфіка формування та роботи інноваційних управлінських команд. Класифікація показників ефективності та результативності професіоналізації менеджменту. Система мотиваційних цінностей інтегрального менеджменту. Професійна оцінка лідерства у системі інтегрального менеджменту. Комплексні критерії інтегральної якості менеджменту. Інтелект, творчість і креативність в контексті розвитку інноваційного характеру управлінської праці. Базові фактори інноваційних змін управлінської діяльності в контексті процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0.

## **ТЕМА 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Процес результативної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.** Процес формування інтегрального менеджменту в системі досліджень менеджерської науки. Концептуальні особливості процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Спеціалізація управлінської діяльності як фактор якісного розвитку менеджменту. Стадії розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Домінантна роль управлінського консалтингу. Періоди біфуркації та особливості механізмів менеджменту на різних стадіях взаємодії (відокремлення, інтеграція, органічний синтез, інтегральність). Концепція інтегральності К. Вілбера. Формування первинних систем інтегрального менеджменту. Концепція інтегрального менеджменту як домінантного тренду четвертої промислової революції та специфіка проблем його наукового дослідження.

**Управлінська теорія біфуркації.** Концептуальні особливості управлінської теорії біфуркації. Управлінська біфуркація як процес результативної дії та умова соціально-економічного і технологічного розвитку інноваційного суспільства. Періоди та рівні управлінської біфуркації. 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. Специфіка наукових досліджень управлінської теорії біфуркації.

**Інтегральна якість процесу професіоналізації менеджменту.** Професіоналізація управлінської діяльності як базовий тренд розвитку менеджменту. Сучасна динаміка розвитку базової рівнів концепції професіоналізації менеджменту. Специфіка якісного досягнення необхідних і достатніх рівнів ефективності і результативності управлінського навчання і управлінської практики. Актуалізація фундаментальної підготовки управлінських кадрів на рівні первинної управлінської освіти. Первинні і якісні ознаки фундаментальної підготовки кадрів менеджменту. Формат і технологічна специфіка адаптаційної підготовки менеджерів в системі практичної управлінської діяльності. Дослідження управлінського процесу і адаптивних структурних технологій управлінської діяльності. Структура і характер засвоєння нових управлінських компетенцій в умовах інноваційної економіки і цифровізації суспільства. «Нова нормальність» сучасного професійного менеджменту.

## **Змістовний модуль 2**

### **Інноваційна трансформація системи інтегрального менеджменту**

#### **ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ**

**Системні принципи інноваційної парадигми професіоналізації менеджменту в контексті Індустрії 4.0.** Головні принципи інноваційної парадигми професіоналізації менеджменту в контексті базових положень декларації «Нова нормальність» і розвитку процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0. Професіоналізація менеджменту як трансформаційне явище інноваційного зразку є практично можливим в умовах якісної інтегральної взаємодії менеджерської науки, консалтингової управлінської аналітики та інноваційної управлінської практики. Створення і практичне впровадження законодавчої бази щодо професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Деталізація і специфікація діяльності по трьом основним рівням процесу професіоналізації управлінської діяльності – це первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання, професійні та соціокультурні програми досягнення світової конкурентоздатності (конкурентоздатного іміджу) управлінської еліти. Створення умов для збільшення креативної частини суспільства і формування креативного класу менеджерів. Системне формування і широке використання глобальних баз даних

релевантної інформації, без яких неможливо приймати управлінські рішення інтегральної якості. Первинна менеджерська освіта (програми «бакалавра» і «магістра») як фундамент майбутньої професійної діяльності менеджерів. Менеджерська наука як домінянти розвитку науково-технологічного прогресу. Управлінський супровід повного інноваційного циклу. Пріоритетність і статусність управлінських інновацій у порівнянні зі статусом технологічних інновацій.

**Новий статус управлінської інновації в епоху сингулярності.** 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 та операційної підготовки управлінського персоналу. Гнучкі ротаційні системи навчання управлінського персоналу. Нові виклики стратегії і тактики в діяльності менеджменту. Показники загальної ефективності, результативності та інтегральної якості професійної підготовки управлінського персоналу. Системність інтегральної якості менеджменту та її базові ознаки. Поняття глобальної конкурентоспроможності системи професійного менеджменту.

**Управлінський капітал як базовий фактор соціально-економічного розвитку інноваційного суспільства.** Управлінський капітал в системі критеріїв інтегральної якості професійного менеджменту. Структурування системи управлінської діяльності. Формування показників спеціалізації управлінської діяльності як фактор ефективності та подальшої результативності менеджменту. Точки компетентності та критичної активності менеджменту. Завдання якісного формування науково-дослідницької бази менеджменту. Аналітична та практична сфера професійної діяльності в менеджменті. Управлінський капітал як відображення якості менеджменту в науковій, аналітичній та практичній сфері професійної діяльності. Управлінська команда інноваційного зразку як практична форма реалізації управлінського капіталу. Якість лідера і система організаційних і мотиваційних цінностей членів управлінської команди.

#### **ТЕМА 4. ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ**

**Специфіка професійної взаємодії інтегрального менеджменту і штучного інтелекту в епоху сингулярності.** Професіоналізація управлінської діяльності як процес. Напрямки базового впливу сингулярності на процес професіоналізації менеджменту. Система первинної професійної освіти. Форми професіонального навчання менеджерів. Професіональна компетенція управлінських кадрів. Структурування рівнів професійної компетенції. Поняття граничного

рівня професійної компетенції. Лінійний та функціональний рівень управлінської діяльності. Структурно-ієрархічна професійна компетенція. Інтегральна управлінська компетенція. Професійна та інтегральна компетенція управлінських команд. Інноваційна складова інтегральної якості (ефективної і результативної) роботи управлінських команд. Задачі з розвитку професіоналізації менеджменту в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4,0 та інтегральної концепції супер інтелектуального суспільства 5.0.

**Механізм інтегральної якості професіоналізації управлінської діяльності в Україні.** Формування механізму професіоналізації управлінської діяльності. Структурні елементи механізму та їх характеристика. Мотивація процесів дії та розвитку механізму професіоналізації менеджменту. Фактори і тенденції стримування процесів професіоналізації. Етапи розвитку та імплементація механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Специфіка управлінської підготовки школярів. Первинна професійна управлінська освіта в університетах. Форми адаптаційної підготовки для заняття певної управлінської посади. Специфіка розвитку програм професійної підготовки управлінських кадрів. Основні критерії ефективності і результативності підготовки управлінських кадрів в сучасних умовах розвитку України.

**Впровадження механізму інтегральної підготовки кадрів менеджменту в Україні.** Передумови розробки і впровадження механізму інтегральної підготовки управлінських кадрів. Структурні елементи механізму інтегральної якості підготовки менеджерів. Критерії і показники впровадження механізму інтегральної якості підготовки управлінських кадрів в контексті Індустрія 4.0. Концепція і трансформація управлінських кадрів і управлінської еліти в Україні. Інноваційна динаміка сучасних технологій підготовки управлінських кадрів. Структурні, функціональні та загально професійні зміни змісту спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту. Інтегральна якість як базовий критерій сучасної підготовки менеджерів. Розвиток менеджерської науки та системні фактори щодо професійної кваліфікації викладацький кадрів. Стратегія і системний зміст інноваційного розвитку професійної системи менеджменту.

## **ТЕМА 5. СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Соціокультурні передумови формування системи інтегрального менеджменту.** Інтегральний менеджмент як результат розвитку професійної управлінської культури, соціальної відповідальності, організаційної довіри та ціннісної узгодженості управлінської діяльності.

Соціокультурна природа інтегральності в менеджменті. Менеджмент як феномен культури, професійної свідомості, управлінського мислення та інноваційного стилю діяльності. Ціннісні орієнтації управлінського процесу та характер їх трансформації в умовах інноваційного суспільства. Вплив соціокультурного середовища на формування нових стандартів управлінської поведінки, управлінської комунікації, командної взаємодії та професійної відповідальності менеджерів.

**Професіоналізація менеджменту як соціокультурна основа формування системи інтегрального менеджменту.** Первинна менеджерська освіта, адаптаційне навчання управлінських кадрів та безперервний професійний розвиток менеджерів у системі формування інтегральної якості управлінського капіталу. Управлінський капітал як домінанта інтегрального менеджменту. Інтелектуальний, організаційний, мотиваційний, інноваційний і соціокультурний потенціал управлінського капіталу. Формування управлінських команд нового інноваційного зразка. Соціокультурна роль управлінської еліти, сучасного лідерства, професійної етики та персоніфікованої відповідальності менеджера за результати діяльності економічної організації.

**Інтегральний менеджмент в умовах технологічної сингулярності та соціокультурної трансформації суспільства.** Вплив розвитку штучного інтелекту, цифрових платформ, аналітичних систем і нових управлінських технологій на зміну професійних функцій менеджменту. Необхідність збереження гуманітарного, ціннісного та культурного змісту управління в умовах технологізації управлінської діяльності. Соціокультурна адаптивність технологій менеджменту. Формування мотиваційного механізму розвитку інтегрального менеджменту в Україні. Національні та інтернаціональні характеристики системи менеджменту. Соціокультурні чинники конкурентоспроможності управлінського капіталу та їх вплив на становлення сучасної професійної системи інтегрального менеджменту.

*Джерело:* <https://onu.edu.ua/uk/structure/faculty/epf/kafedry-ta-inshi-strukturni-pidrozdzily/econ-ctrl/navch-metod-materialy-menedgment-inovacii>



**Програма навчальної дисципліни  
«Управлінський капітал»  
магістерська програма спеціальності 073 Менеджмент**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Змістовий модуль 1</b><br><b>Концептуальні особливості формування і розвитку<br/>управлінського капіталу</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p style="text-align: center;"><b>ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ, СИСТЕМНІ ПОНЯТТЯ ТА КАТЕГОРІЇ<br/>ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ</b></p> <p><b>Сучасні тенденції формування інтелектуального капіталу.</b> Роль інтелектуального капіталу у сучасній інноваційній економіці. Наукові визначення інтелектуального капіталу. Схожість та різниця між категоріями інтелектуального та фізичного капіталів. Види та структура інтелектуального капіталу. Визначення та структура людського капіталу. Характеристика та структура організаційного капіталу. Споживчий (клієнтський) капітал. Управлінський капітал у системі характеристики інтелектуального капіталу.</p> <p><b>Концепція управлінського капіталу.</b> Необхідність виокремлення управлінського капіталу. Управлінський капітал як адекватна якість системи менеджменту. Професійні управлінські компетенції, їх структура, сучасна динаміка та соціально-економічна ефективність. Характеристика вертикальних (лінійних) та горизонтальних (функціональних) професійних компетенцій менеджменту. Поняття ефективності та результативності управлінського капіталу. Системна інноваційна роль управлінського капіталу та конкурентоздатність сучасної економічної організації.</p> <p><b>Інноваційний механізм формування та розвитку управлінського капіталу.</b> Визначення та характеристика інноваційного механізму розвитку менеджменту. Еволюція пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту. Концепція та структура елементів інноваційного механізму. Структурна та функціональна якість інноваційного механізму у формуванні управлінського капіталу. Соціально-економічна ефективність, результативність та системна якість управлінського капіталу. Ознаки управлінських інновацій та сучасний формат управлінського капіталу економічної організації. Система компетенцій та показники ефективності та результативності управлінського капіталу.</p> |

## **ТЕМА 2. НАУКОВІ ТРАКТУВАННЯ СИСТЕМНОЇ ЦІЛІСНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

**Наукові підходи щодо дослідження управлінського капіталу.** Процеси диференціації управлінської праці. Специфіка спеціалізації управлінської діяльності. Збір даних та оцінка критеріїв спеціалізації у професійній системі менеджменту. Система показників ефективності спеціалізації управлінської діяльності. Форми інтеграції та органічного синтезу функціональних технологій менеджменту. Методи як інструментарій менеджменту та їхня інноваційна динаміка. Методи розрахунку ефективності та результативності менеджменту. Специфіка організаційного дизайну. Спеціалізація та архітектура сполучних процесів системи менеджменту.

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

**Критерії ефективності наукових трактувань управлінського капіталу.** Різниця та варіативність наукових трактувань управлінського капіталу. Єдність, процеси форматування та підпорядкування управлінського капіталу в системі економічної, психологічної та соціологічної науки. Докази необхідності пріоритетного розгляду управлінського капіталу як категорії професійної системи менеджменту. Практична доцільність дослідження управлінського капіталу. Дослідження емоційного капіталу та управлінського інтелекту. Інноваційні фактори конкурентоздатності професійного менеджменту в умовах постмодернізму. Інтегральна якість та завдання дослідження управлінського капіталу. Система конкурентоздатності управлінського інтелекту.

## **ТЕМА 3. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

**Еволюція управлінського капіталу.** Формування управлінського капіталу та розвиток системи менеджменту. Періодизація менеджменту:

премодерн, модерн та постмодерн. Визначна роль модерну у становленні сучасного менеджменту (менеджмент як продукт модерну). Ключові принципи модернізму. Епоха постмодерна та еволюція системи менеджменту. Поняття управлінської парадигми. Ключові фактори зміни управлінської парадигми. Управлінська парадигма XXI століття.

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

#### **ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ВІДТВОРЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

##### **Структурування процесу відтворення управлінського капіталу.**

Розвиток процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі інтелектуального і управлінського капіталів. Сучасна ідентифікація умов простого та розширеного відтворення управлінського капіталу. Порівняльний аналіз процесу відтворення фізичного та управлінського капіталів. Поняття фаз відтворення (виробництво, розподілення, обмін, споживання) та їхній взаємозв'язок у контексті інноваційного формування та розвитку управлінського капіталу. Кругообіг та обіг управлінського капіталу. Характеристика стадій процесу кругообігу управлінського капіталу. Знос нематеріальних активів та моральний знос I та II типів у процесі кругообігу та обігу управлінського капіталу.

##### **Фактори якісного відтворення управлінського капіталу.**

Поняття та особлива роль соціально-економічної ефективності процесу відтворення управлінського капіталу. Формат інноваційної економіки та інноваційна якість управлінського капіталу. Ефективність фаз відтворення управлінського капіталу. Показники якості та функціональна характеристика виробництва, розподілення, обміну та споживання управлінського капіталу. Термінологічна відповідність та поняття швидкості обігу управлінського капіталу. Розвиток теорії якісного відтворення інтелектуальних людських ресурсів як завдання менеджерської науки. Розвиток форм капіталізації інтелектуальних людських ресурсів в інноваційних умовах цифрового суспільства.

## Змістовний модуль 2

### Інноваційні технології інтегральної якості управлінського капіталу

#### ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ НАУКОВИХ МЕТОДІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

**Концептуальна основа, склад 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 загальної ефективності та інтегральної якості професійної підготовки управлінського персоналу.

**Інноваційна складові підготовки вищого управлінського персоналу.** Поняття «стабільність» та «інновативність» управлінської діяльності. Концентрація якостей інноваційного менеджменту по скалярному ланцюгу управління. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності («постійно вируючої води»). Інноваційний характер сучасної управлінської діяльності. Розвиток менеджменту в контексті процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0.

**Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу.** Принципи диференціації персональної компетентності вищого управлінського персоналу у сфері інноваційних перетворень. Персоніфікація циклів навчання. Методи розвитку інноваційного мислення. Характер інноваційної підготовки у складі управлінських команд. Удосконалення гнучких модульних структур інноваційного навчання вищого управлінського персоналу. Формування соціальної відповідальності управлінської еліти. Креативність, інноваційність, інтелектуальність, творчість як головні ознаки інтегральної якості професійної системи менеджменту.

#### ТЕМА 6. МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Професіоналізація сучасної управлінської діяльності.** Професіоналізація управлінської діяльності як процес. Система первинної професійної освіти. Форми професіонального навчання менеджерів. Професіональна компетенція управлінських кадрів. Структурування рівнів професійної компетенції. Поняття граничного рівня професійної компетенції. Лінійний та функціональний рівень управлінської діяльності. Структурно-ієрархічна професійна

компетенція. Інтегральна управлінська компетенція. Професійна компетенція управлінських команд. Інноваційна складова якісної (ефективної і результативної) роботи управлінських команд. Професіоналізація менеджменту в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4,0 та інтегральної концепції суперінтелектуального суспільства 5.0.

**Інноваційний менеджмент у системі професіоналізації управлінської діяльності.** Системна роль управлінських інновацій. Інноваційна діяльність кадрів менеджменту. Специфіка формування та роботи інноваційних управлінських команд. Класифікація показників ефективності професіоналізації інноваційного менеджменту. Професійна оцінка лідерства у системі інноваційного менеджменту. Комплексні критерії якості інноваційного менеджменту. Творчість, інноваційність і креативність управлінської праці як результат системного спеціалізованого навчання менеджерів. Інноваційні форми інтегральної підготовки кадрів менеджменту.

#### **ТЕМА 7. СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

**Концентрації соціокультурного контексту розвитку інноваційного суспільства.** Інноваційна якість інтегрального менеджменту в епоху сингулярності. Основні міфи про менеджмент та їхні подолання. Системні когнітивні упередження в менеджменті. Функції менеджменту у контексті свідомості, креативності, творчості та інноваційного стилю діяльності менеджерів. Ціннісні орієнтації управлінського процесу та характер їх зміни. Сучасна інтегральна якість менеджменту з позицій нових функціональних обов'язків менеджменту економічної організації. Вплив виконавчих видів мистецтва на систему менеджменту. Дії менеджменту як виконавського мистецтва. Інтегральна якість виконання як система. Професійні знання, культура, розум, інтуїція. Процес досягнення якості. Форми і методи впливу різних видів мистецтва на систему професійної підготовки менеджерів. "Художні стандарти" в управлінській діяльності. Рольові стандарти управлінської поведінки. Поняття категорій "специфічність", "різноманітність" та "контекстуальність" менеджменту. "Творчі прориви" та нові стандарти здійснення управлінської діяльності. Управлінські інновації та інтегральна якість менеджменту як ознаки розвитку сучасного мистецтва.

**Процес формування і впливу соціокультурних показників на розвиток управлінського капіталу.** Інноваційна роль соціокультурних чинників на розвиток інноваційного суспільства. Довгостроковий горизонт реалізації соціокультурних чинників. Прямий вплив соціокультурних чинників на формування сталого механізму

економічного зростання. Дослідження і структурування критеріїв впливу соціокультурних показників («вимірювання Хофстеде») на розвиток суспільства по Г. Хофстеде. Склад і відмінності індикаторів для оцінки соціокультурного розвитку. Соціокультурний контекст інтегрального менеджменту. Прогностична модель соціокультурних показників для України. Формування мотиваційного механізму розвитку інтегрального менеджменту в Україні. Пріоритетна реалізація вищих потреб суспільства для формування креативного класу менеджерів. Базовий контекст соціокультурного розвитку інтегрального менеджменту в Україні і XXI столітті.

**Факторна соціокультурна актуалізація інноваційної парадигми інтегрального менеджменту.** Вплив соціокультурного розвитку на формування інтегральної якості професійної системи менеджменту. Менеджмент як феномен культури. Національні та інтернаціональні характеристики в теорії та практиці менеджменту. Національний менталітет та системна якість менеджменту. Менеджмент у контексті національної економічної культури. Фактор ментальності у формуванні національної системи менеджменту. Проблеми соціокультурної адаптивності технологій менеджменту. Культурологічні аспекти управління трансформацією соціально-економічних систем. Інноваційна культура та розвиток нової системи лідерства. Менеджмент як пріоритетний фактор у забезпеченні стратегії соціально-економічного росту. Культура сучасного лідера та його персоніфікована відповідальність за результати діяльності. Система соціокультурних комунікацій лідера та управлінської команди. Соціокультурні контексти формування національної управлінської еліти.

*Джерело:* <https://onu.edu.ua/uk/structure/faculty/epf/kafedry-ta-inshi-strukturni-pidrozdily/econ-ctrl/navch-metod-materialy-menedgment-inovacii>

## **Зміст навчальної дисципліни «Професіоналізація управлінської діяльності»**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Змістовий модуль 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Концептуальні засади, методологія та механізми професіоналізації управлінської діяльності</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p style="text-align: center;"><b>Тема 1. Професіоналізація управлінської діяльності як процес та сфера наукового дослідження</b></p> <p>Еволюція організації в індустріальному, постіндустріальному, цифровому та суперінтелектуальному суспільстві. Роль менеджменту в організації в контексті трансформації сучасного суспільства, інноваційної економіки та технологічної сингулярності. Теоретична концептуалізація понять «професія», «професіоналізація», «професійна управлінська діяльність», «управлінський капітал» та «інтегральна якість менеджменту». Погляди Е. Дюркгейма, М. Вебера, Т. Парсонса, П. Друкера, Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела на природу професії, організації та менеджменту. Концепції професіоналізації, депрофесіоналізації та репрофесіоналізації менеджменту в умовах цифрової трансформації. Професійні асоціації, управлінські школи, експертні середовища та їх роль у розвитку науки менеджменту. Наукові дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності. Основні етапи професіоналізації менеджменту. Принципи професіоналізації управлінської діяльності. Огляд моделей професіоналізму та формування інтегральної якості управлінського персоналу.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Тема 2. Методологія та системні фактори розвитку професіоналізації управлінської діяльності</b></p> <p>Формування та розвиток професійної системи менеджменту. Методологічні основи дослідження професіоналізації управлінської діяльності. Управлінська парадигма ХХІ століття і трансформація професійних особливостей менеджменту. Формування науково-дослідної, аналітичної, освітньої та практичної бази професійного менеджменту. Особливості трансформації технологій практичної діяльності управлінських кадрів. Цифровізація, штучний інтелект, аналітичні платформи та нові інструменти прийняття управлінських</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

рішень. Передумови розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. Наукові, освітні, організаційні, соціокультурні та інноваційні фактори розвитку професіоналізації менеджменту. Четверта промислова революція, п'ята хвиля розвитку штучного інтелекту та епоха технологічної сингулярності. «Нова нормальність» менеджменту та необхідність формування інтегральної якості управлінського капіталу.

### **Тема 3. Концепція, методика та інноваційні технології підготовки управлінського персоналу**

Концепція професійної управлінської освіти та професійної підготовки управлінських кадрів. Безперервність системи професійної підготовки менеджерів протягом усієї управлінської кар'єри. Первинна менеджерська освіта, адаптаційне навчання, корпоративні вищі школи менеджменту та програми професійного розвитку управлінського персоналу. Інноваційний вектор професійної підготовки менеджерів. Класифікація та спеціалізація технологій підготовки кадрів менеджменту. Вивчення та структуризація управлінського процесу. Зв'язок науки, аналітики, консалтингу і практики менеджменту. Роль управлінського консалтингу, бізнес-аналітики, цифрових симуляторів, кейс-методів та штучного інтелекту в розвитку інноваційних технологій професійної підготовки управлінського персоналу. Концепція пріоритетів інноваційної трансформації менеджменту. Формування управлінських команд нового інноваційного зразка.

### **Тема 4. Критерії, форми та методи оцінки професійної діяльності управлінського персоналу**

Теоретичні засади оцінки професійної діяльності управлінського персоналу. Розвиток сучасних моделей оцінювання професійної діяльності менеджерів. Системний аналіз професійної діяльності управлінського персоналу. Механізм оцінювання якості професійної діяльності управлінських кадрів. Інформаційні, аналітичні та методичні засади формування механізму оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу. Система критеріїв та показників оцінювання інтегральної якості професійної діяльності менеджерів. Оцінка стратегічної, аналітичної, комунікативної, інноваційної, етичної, мотиваційної та цифрової компетентності управлінського персоналу. Організаційне забезпечення механізму оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу економічної організації. Процедури оцінювання ефективності, результативності та конкурентоспроможності управлінської діяльності. Розвиток методів інтегральної оцінки якості управлінських кадрів і управлінських команд.

### **Тема 5. Механізм професіоналізації управлінської діяльності в Україні**



Формування механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Структурні елементи механізму та їх характеристика. Мотивація процесів дії та розвитку механізму професіоналізації менеджменту. Фактори і тенденції стримування професіоналізації управлінської діяльності. Етапи розвитку та імплементація механізму професіоналізації менеджменту в Україні. Специфіка управлінської підготовки школярів. Первинна професійна управлінська освіта в університетах. Адаптаційна підготовка для зайняття певної управлінської посади. Безперервне професійне навчання діючих управлінських кадрів. Роль корпоративних вищих шкіл менеджменту у формуванні професійного управлінського середовища. Основні критерії ефективності та результативності підготовки управлінських кадрів у сучасних умовах розвитку України. Формування національної моделі професіоналізації менеджменту як передумови розвитку інтегральної якості управлінського капіталу.

## **Змістовий модуль 2**

### **Еволюція, соціокультурний контекст і стратегічна трансформація професійного менеджменту**

#### **Тема 6. Історичні передумови, соціально-економічний і соціокультурний контекст професіоналізації менеджменту**

Історичні передумови необхідності управлінської спеціалізації в системі господарської діяльності. Поява бізнес-освіти та процеси її академізації. Порівняльна характеристика бізнес-освіти і менеджмент-освіти. Джерела формування менеджменту: економіка, психологія, соціологія, філософія, кібернетика, теорія систем, поведінкові науки та цифрова аналітика. Дискусія щодо менеджменту як науки, мистецтва, практики та професійної системи діяльності. Роль наукових шкіл менеджменту в становленні менеджменту як професії. Особливості розвитку менеджменту в період модерну, постмодерну та цифрової трансформації. Розвиток ідеології менеджменту. Інститут бізнес-освіти і менеджмент-освіти як об'єкт соціальної критики. Соціокультурний контекст професіоналізації управлінської діяльності. Менеджмент як феномен культури, професійної відповідальності, управлінської свідомості та інноваційного стилю діяльності. Процеси професіоналізації менеджменту та роль держави. Система законодавства, освітніх стандартів і професійних норм у розвитку професійного менеджменту.

#### **Тема 7. Еволюція програм MBA в системі розвитку процесів структурування та спеціалізації управлінської праці**

Історичні та соціально-економічні умови розвитку управлінських програм МВА. Формування американських бізнес-шкіл на початку ХХ століття. Традиційна історія розвитку менеджменту в епоху модерну та її критика. Особливості розвитку навчальних програм МВА. Комплексний, інтеграційний і міждисциплінарний характер менеджменту. Економіка, організаційна поведінка, стратегія, лідерство, цифрові технології та інноваційний розвиток як основи професійної підготовки менеджерів. Критика професійної підготовки менеджерів у працях Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела та інших дослідників. Формування нової концепції підготовки управлінських кадрів. Філософія менеджменту, поняття «субменеджмент», «метаменеджмент» та «інтегральний менеджмент». Історія розвитку програм МВА як зміна поглядів на професійну систему менеджменту. Нові концепції підготовки управлінських кадрів через систему програм МВА, Executive MBA, DBA, корпоративних програм і програм управлінського лідерства. Інноваційний вектор розвитку програм МВА. Вища школа менеджменту як інноваційний проект ХХІ століття.

#### **Тема 8. Оцінка процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні**

Процес перетворення менеджменту в професійну діяльність в Україні. Системний дефіцит професійних управлінських кадрів в економіці України, органах державної влади, територіальних громадах та інноваційному секторі. Аналіз основних проблемних тенденцій у розвитку професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Характер і результативність розвитку управлінської науки в Україні. Критерії формування стандартів менеджмент-освіти. Практика менеджменту, її інноваційний характер та зв'язок з управлінською наукою. Розвиток інфраструктури в системі професіоналізації управлінської діяльності. Ефективність експертного середовища в системі менеджменту. Організаційно-правові засади професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Необхідність формування адаптивної національної моделі професіоналізації менеджменту. Розвиток управлінського капіталу як стратегічного ресурсу відновлення, модернізації та конкурентоспроможності України.

#### **Тема 9. Управлінська парадигма ХХІ століття та стратегічні орієнтири розвитку професійної системи менеджменту**

Основні положення управлінської парадигми ХХІ століття. Управлінська еліта як домінуюча група, яка забезпечує якість соціально-економічного розвитку. Економічні реформи, інноваційна модернізація та створення позитивного майбутнього. Культурні та освітянські процеси в

інноваційній економіці. Інноваційна роль середньої школи, університету, корпоративної освіти та системи безперервного професійного навчання в професіоналізації менеджменту. Сучасне розуміння понять «професійна спеціалізація», «професійний універсалізм», «адаптивна компетентність» та «інтегральна якість управлінської діяльності». Самореалізація, індивідуалізм, командна взаємодія, довгостроковий погляд на соціально-економічний розвиток як важливі якості управлінського персоналу. Управлінські фактори формування сталого механізму соціально-економічного розвитку. Інноваційні чинники професіоналізації управлінської діяльності. Принципи управлінського конституціоналізму, демократичної меритократії, професійної відповідальності та етичного лідерства.

#### **Тема 10. Концептуальні основи формування інтегральної концепції «PRO Менеджмент 5.0»**

Розвиток основних положень декларації про бачення майбутнього «Нова нормальність» у XXI столітті. Управлінські процеси четвертої промислової революції та Індустрії 4.0. Перехід до концепцій Суспільства 5.0, Менеджменту 5.0 та суперінтелектуального розвитку. Інноваційна трансформація системи професійної підготовки управлінських кадрів. Системні проблеми і нові завдання для менеджменту в умовах цифровізації, штучного інтелекту, глобальної нестабільності та технологічної сингулярності. Характер і якість розвитку менеджерської науки. Інтегральна якість практичної діяльності менеджменту. Професійний менеджмент як суперінтелектуальна сфера діяльності. Формування нової парадигми професіоналізації менеджменту в епоху технологічної сингулярності. Критерії і показники інтегральної якості управлінської діяльності. Інтелект, креативність, творчість, аналітична компетентність, цифрова культура, суспільні комунікації, професійна відповідальність і висока управлінська культура як базові фактори розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Нова ідеологія і система професійної поведінки лідера та членів управлінської команди нового інноваційного зразка. Інтегральна якість управлінського капіталу як основа конкурентоспроможності професійної системи менеджменту.

*Джерело:* <https://onu.edu.ua/uk/structure/faculty/epf/kafedry-ta-insh-istrukturni-pidrozdzily/econ-ctrl/navch-metod-materialy-menedgment-inovacii>

## Додаток 6

### АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ матриці базових компетенцій інтегральності управлінського капіталу

Шановний(а) експерте!

Просимо Вас оцінити запропоновану матрицю базових компетенцій інтегральності управлінського капіталу. Метою анкетування є визначення значущості окремих компетенцій, перевірка відповідності інтегральних якостей їх змісту, а також уточнення питомої ваги кожного елемента в загальній структурі управлінського капіталу.

Результати експертного оцінювання будуть використані для вдосконалення компетентнісної моделі інтегральної якості управлінського капіталу в умовах інноваційного розвитку, цифровізації та технологічної сингулярності.

#### 1. Відомості про експерта

ПІБ експерта: \_\_\_\_\_

Науковий ступінь / вчене звання: \_\_\_\_\_

Посада, організація: \_\_\_\_\_

Стаж професійної / науково-педагогічної діяльності:

☐ до 5 років    ☐ 5–10 років    ☐ 11–20 років    ☐ понад 20 років

Сфера експертності:

☐ менеджмент    ☐ освіта    ☐ наука    ☐ бізнес    ☐ державне управління    ☐ інше

#### 2. Інструкція для оцінювання

Просимо оцінити кожну компетенцію за двома показниками:

##### 1. Значущість компетенцій для формування інтегральної якості управлінського капіталу

Оцінка за шкалою від 1 до 5:

1 — низька; 2 — скоріше низька; 3 — середня; 4 — висока; 5 — дуже висока.

##### 2. Доцільність запропонованої питомої ваги

Позначте:

“=” — вага є доцільною;

“+” — вагу доцільно збільшити;

“–” — вагу доцільно зменшити.

За потреби запропонуйте власний варіант питомої ваги.

#### 3. Експертне оцінювання компетенцій

| №  | Елемент компетенції                                        | Інтегральна якість                  | Вага, % | Значущість 1–5 | Оцінка ваги = / + / – | Ваша вага, % |
|----|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|----------------|-----------------------|--------------|
| 1  | Функціональна підготовка                                   | Функціональна цілісність управління | 5,0     |                |                       |              |
| 2  | Знання сучасних методів менеджменту                        | Методологічна зрілість              | 5,0     |                |                       |              |
| 3  | Структурна підготовка                                      | Організаційна адаптивність          | 4,0     |                |                       |              |
| 4  | Знання систем комунікацій                                  | Комунікаційна інтегрованість        | 4,0     |                |                       |              |
| 5  | Механізми прийняття управлінських рішень                   | Якість управлінських рішень         | 6,0     |                |                       |              |
| 6  | Системи керівництва персоналом                             | Лідерська результативність          | 5,0     |                |                       |              |
| 7  | Інноваційна підготовка та інноваційне мислення             | Інноваційна спроможність            | 6,0     |                |                       |              |
| 8  | Історико-управлінська підготовка                           | Історико-управлінська ідентичність  | 2,0     |                |                       |              |
| 9  | Механізми мотивації персоналу                              | Мотиваційна ефективність            | 5,0     |                |                       |              |
| 10 | Розуміння економічного та соціально-економічного зростання | Стратегічне економічне мислення     | 4,0     |                |                       |              |

|    |                                                          |                                         |     |
|----|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----|
| 11 | Управління чинниками конкурентоспроможності              | Конкурентна стійкість                   | 5,0 |
| 12 | Стратегічна орієнтованість                               | Стратегічна зрілість                    | 7,0 |
| 13 | Дистанція влади                                          | Управлінська відповідальність           | 2,0 |
| 14 | Здатність до навчання                                    | Освітня мобільність                     | 4,0 |
| 15 | Потенціал і швидкість навчання                           | Адаптивність до змін                    | 4,0 |
| 16 | Здатність до професійного компромісу і партнерства       | Партнерська взаємодія                   | 4,0 |
| 17 | Лідерські функції та командна робота                     | Командне лідерство                      | 6,0 |
| 18 | Уміння слухати і чути підлеглих                          | Комунікативна чутливість                | 3,0 |
| 19 | Системно-інтегральне мислення                            | Інтегральна управлінська компетентність | 8,0 |
| 20 | Менеджмент як спосіб життя                               | Професійна ідентичність                 | 2,0 |
| 21 | Визначення управлінської ефективності й результативності | Результативність управління             | 5,0 |
| 22 | Розуміння соціокультурних факторів розвитку суспільства  | Соціокультурна зрілість                 | 2,0 |
| 23 | Розуміння зміни парадигми менеджменту                    | Парадигмальна готовність до змін        | 3,0 |

#### 4. Узагальнювальні питання

1. Які 5 компетенцій Ви вважаєте найбільш важливими для формування інтегральної якості управлінського капіталу?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

2. Які компетенції, на Вашу думку, потребують уточнення, об'єднання або вилучення?

3. Яких компетенцій, на Вашу думку, бракує у запропонованій матриці?

4. Загальна оцінка запропонованої матриці:

- ☐ матриця є науково обґрунтованою і може бути використана без суттєвих змін;  
☐ матриця є загалом прийнятною, але потребує окремих уточнень;  
☐ матриця потребує суттєвого доопрацювання;  
☐ матриця потребує принципового перегляду.

Додаткові пропозиції експерта:

Дата заповнення: «\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

Підпис експерта: \_\_\_\_\_

Джерело: розробка автора

## Додаток 7

**Концепти декларації «Нова нормальність»  
і завдання для менеджменту**

| <b>Концепт розвитку</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Мотиваційні завдання для менеджменту</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Значне прискорення наукового і технологічного розвитку у всіх областях науки, що серйозно вплине на всі сфери діяльності людей і суспільства                                                                                                 | Статус і значення управлінської інновації стає більш пріоритетним, ніж статус технологічної інновації, оскільки саме менеджмент визначає стратегію технологічного розвитку в системі загального інноваційного зростання суспільства                                                                    |
| Прискорення наукового прогресу потребує перезавантаження управлінського мислення (менеджмент буде будуватися на зв'язності, кооперації, креативності, гнучкості и залученості)                                                               | Процес перезавантаження управлінського мислення проходить в контексті подальшого розвитку професіоналізації менеджменту, системного формування фундаментальних професійних знань і компетенцій на протязі усієї кар'єри кадрів менеджменту                                                             |
| Філософія менеджменту в термінах економіки масштабу, нормального або стандартного виробництва і порівняння з найкращими зразками буде архаїчною, практично застарілою                                                                        | Менеджмент завжди направлений в своїх діях на майбутній період розвитку, а тому реальна конкурентоздатність економічної організації визначається дійсно інноваційним продуктом, який має ознаки первинної інноваційності                                                                               |
| 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) | Маркетингова стратегія менеджменту з орієнтацією на рішення щодо виробництва спеціальних товарів штучного виробництва з врахуванням індивідуальних потреб споживача. Виникає необхідність розробки та впровадження управлінських рішень індивідуальної і штучної системи виробництва товарів та послуг |
| Проривні технології, включаючи, наприклад, 3D - друк, великі дані, нанотехнології і соціальні платформи зроблять штучне виробництво новою нормальністю                                                                                       | Розробка та впровадження управлінських рішень з допомогою інноваційних технологій та машин зі штучним інтелектом (третьої і четвертої хвилі розвитку) для запуску та інноваційного відтворення штучного виробництва товарів і послуг                                                                   |
| Вища освіта і прямий доступ до інтелектуальних баз даних стимулює розвиток клієнтів з позицій їх інформованості, можливостей                                                                                                                 | Розробка та впровадження механізмів «розумного спілкування» з клієнтами, які мають ознаки професійного розуміння характеристик товару, а також методів і                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| самостійного визначення характеристик товарів, розміщення замовлень і способів оплати                                                                                                                                                                                        | форм оплати товару, який буде вироблений спеціально для них                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 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 | Для професійного менеджменту виробництво залишається важливим, але вторинним фактором інноваційного розвитку. Реалізується концепція пріоритетів інноваційного розвитку професійного менеджменту                                                                                                                 |
| Технологія блокчейн стане стандартним способом ринкових транзакцій, а процеси повністю інтегрованими                                                                                                                                                                         | Розробка моделей системного використання технології блокчейн (нескінченний ланцюжок блоків, що зберігають певну інформацію, яка має цінність) в менеджменті на основі використання бази управлінських даних (альтернативних управлінських проєктів), які постійно генерується                                    |
| Стають потрібні фахівці високої якості з більш високим коефіцієнтом EQ (емоційний інтелект), ніж IQ (раціональне і логічне мислення), а в менеджменті вирішальну роль будуть грати фахівці з високим EQ                                                                      | Емоційний інтелект стає важливим елементом загального професійного інтелекту менеджерів. Також важливим доповненням стануть естетичний та соціокультурний інтелект кадрів менеджменту, який формується в контексті технологічної сингулярності                                                                   |
| Недовіра ліквідується і їй на зміну приходить довіра (мультидисциплінарні команди з ініціативою знизу, зацікавленість, залученість, натхнення, свобода в обмеженості як нове кредо менеджменту)                                                                              | Інноваційна свобода кадрів менеджменту в межах професійних обмежень свідомо вибраного контуру управління. В професійних управлінських командах професійна якість взаємодії (обмін інформацією і результатами практичних дій) формує реальні механізми взаємної довіри між членами команди і організації в цілому |
| Покупці, клієнти можуть ставати постачальниками нових ідей, або виступати в якості інвесторів, фінансуючи окремий проєкт або входити в нього як фрілансер                                                                                                                    | Системний інноваційний розвиток споживчого капіталу організації                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Самонавчальні комп'ютери стануть розумніші за людей, що свідчить про прихід епохи сингулярності                                                                                                                                                                              | Розробка механізмів позитивної взаємодії менеджменту з квантовими комп'ютерами в системі прийняття управлінських рішень щодо стратегії і тактики інноваційного розвитку                                                                                                                                          |
| Розвиток інформаційних і комунікаційних технологій (на основі вдосконалення алгоритмів великих даних, штучного інтелекту і квантових                                                                                                                                         | Сингулярність (топ-рівень розвитку штучного інтелекту) та інтегральний управлінський капітал (топ-рівень розвитку професійного менеджменту)                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| комп'ютерів) забезпечить розвиток процесів сингулярності                                                                                                                                                        | знаходяться в системній взаємодії і формують інноваційний управлінський продукт та позитивну для суспільства якість розвитку                                                                                                                                                                                               |
| 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 | Формування інноваційної парадигми розвитку професійної системи менеджменту в ХХІ столітті з головними факторами результативних дій: інтелектуальний і управлінський капітали, сингулярність, професіоналізація менеджменту, фундаментальна менеджмент-освіта нового покоління, інтегральна якість управлінської діяльності |

*Джерело:* [5, с. 14-16]



**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДОСЛІДЖЕННЯ**



Україна

**ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ФІНАНСІВ**

проспект Шевченка, 4, м. Одеса, 65032, тел. 71-89-575

E-mail: [ogfu@od.gov.ua](mailto:ogfu@od.gov.ua) Web: <http://gfu.od.gov.ua> Код ЄДРПОУ 33720875

№ \_\_\_\_\_  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертації****Олійника Вадима Валентиновича****на здобуття наукового ступеня доктора філософії****за спеціальністю 073 «Менеджмент»****за темою: «Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності»**

Департамент фінансів Одеської обласної державної адміністрації підтверджує використання результатів дисертаційного дослідження Олійника В.В. на тему «Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності».

У діяльності департаменту використано науково-методичні положення авторської адаптивної моделі професіоналізації менеджменту та концептуальні засади системи безперервного професійного навчання управлінських кадрів.

Зокрема, практичне значення для діяльності управління мають:

- модель розвитку професійної управлінської компетентності в умовах цифрової трансформації;
- рекомендації щодо формування інтегральної якості управлінського капіталу;
- підходи до розвитку стратегічної та аналітичної компетентності посадових осіб
- методичні положення щодо адаптації управлінських кадрів до використання сучасних цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту;
- рекомендації щодо організації безперервного професійного навчання управлінського персоналу.

Використання результатів дослідження сприяє вдосконаленню кадрової політики, розвитку професійного потенціалу працівників та підвищенню якості аналітичного супроводу управлінських рішень у системі регіонального управління.

Директор Департаменту,  
заслужений економіст України,  
кандидат економічних наук

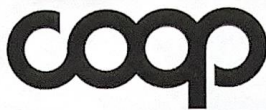


Марина ЗІНЧЕНКО

Департамент фінансів Одеської обласної державної  
адміністрації

№ 1250/03/01.01-49/2-26 від 11.06.2026





**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКО-ТРЕЙД»**

м. Тернопіль, майдан Волі, 4

[ttrade@mail.ua](mailto:ttrade@mail.ua)

№ 61/2 від «23» 04 2026 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії (PhD) спеціальність 073 Менеджмент Олійнику Вадиму Валентиновичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності» впроваджуються у практичну діяльність ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД».

У процесі вдосконалення системи управління підприємством використовуються концептуальні положення інтегральної якості управлінського капіталу, а саме пропозиції щодо впровадження багаторівневої моделі формування конкурентоспроможності управлінського капіталу. З цією метою була проведена оцінка використання матриці оцінювання професійної компетентності управлінського персоналу і були опрацьовані рекомендації щодо адаптації управлінських кадрів до умов цифрової трансформації та розвитку технологій штучного інтелекту.

Впровадження зазначених результатів дозволило:

- удосконалити систему оцінювання управлінського персоналу;
- підвищити якість підготовки управлінських рішень;
- посилити аналітичну складову діяльності керівників структурних підрозділів;
- сформувати підходи до безперервного професійного розвитку менеджерів.

Окремі результати дослідження використовуються під час формування кадрового резерву підприємства та планування програм професійного навчання управлінського персоналу.

Директор ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

Гарас БОГДАНЕЦЬ



Вих. № 58/1 від 19 травня 2026 р.

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертації**  
**«Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної**  
**сингулярності»**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю «Менеджмент»**  
**Олійника Вадима Валентиновича**

Результати дисертаційного дослідження Олійника В.В. були частково впроваджені у господарській діяльності СТОВ «Нива», зокрема були реалізовані наступні практичні підходи, що базуються на таких рекомендаціях дисертації:

- 1) удосконалено процедуру оцінки управлінських рішень шляхом використання методики інтегральної якості управлінських кадрів із визначенням практичної результативності їх діяльності;
- 2) використано запропоновані автором підходи щодо розвитку системи адаптаційного навчання кадрового управлінського персоналу, а саме, - при формуванні змістовної структури модулів в програмах професійної підготовки управлінських кадрів враховується особливості їх первинної освіти і проводиться попереднє глибоке інтерв'ю співробітниками центру професійної перепідготовки фахівців за сценарієм, який запропонований автором дисертації.

Практична цінність впроваджених рішень підтверджується зростанням рівня результативності управлінських впливів та сценарного планування діяльності аграрного виробництва.

Директор СТОВ «Нива»



В.Ф. КОРЕЦЬ

**Сан Лайт**

73000, Україна, Херсонська область, м.Херсон,  
вул. Рішельєвська, буд. 9.  
Код ЄДРПОУ 32022177  
тел. +38067 550 33 29

Товариство з обмеженою відповідальністю "САН ЛАЙТ"

Вих. № 05/19-01  
19.05.2026 р.

Довідка  
про впровадження результатів дисертації  
«Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної  
сингулярності»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю «Менеджмент»  
Олійника Вадима Валентиновича

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження на тему: «Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності» використані у діяльності ТОВ «САН ЛАЙТ».

На підприємстві впроваджено:

- факторну модель розвитку інтегральної якості управлінського капіталу;
- мотиваційну матрицю професійного розвитку менеджерів;
- методичні рекомендації щодо формування інтегральних компетентностей управлінського персоналу;
- систему показників оцінювання конкурентоспроможності управлінського капіталу.

Практичне використання результатів дослідження сприяло:

- підвищенню ефективності кадрової політики;
- удосконаленню процесів професійного навчання менеджерів;
- покращенню координації діяльності лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- розвитку інноваційної та аналітичної культури управління.

Отримані результати рекомендовані для подальшого використання у процесах стратегічного розвитку підприємства.

Директор



Олексій МАРУЩЕНКО



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи  
д.б.н., проф.

Володимир ІВАНИЦЯ

«01» 06 2026 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи  
д.е.н., проф.

Ірина ЛОМАЧИНСЬКА

«01» 06 2026 р.

## АКТ

### про впровадження результатів науково-дослідної роботи у навчальний процес

Науково-практичні результати дослідницької роботи здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОЛІЙНИКА Вадима Валентиновича на тему: «Інтегральна якість управлінського капіталу в умовах технологічної сингулярності», яка виконувалася відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та інновацій економіко-правового факультету в процесі виконання теми: «Інноваційно-інвестиційні орієнтири модернізації національної економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0121U109469, з 01.04.2021р. по 31.12.2025 р.).

У межах виконання зазначеної науково-дослідної теми Вадимом ОЛІЙНИКОМ були досліджені проблеми формування концепції інтегральної якості управлінського капіталу, теоретичні засади інтегрального менеджменту, розроблено адаптивну модель професіоналізації менеджменту, сформовано модель безперервного професійного розвитку управлінського капіталу, факторну модель конкурентоспроможності управлінського капіталу. Були визначені методичні підходи до формування стратегічної, аналітичної, інноваційної та інтеграційної компетентності менеджерів. Розроблені рекомендації щодо розвитку управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації та технологічної сингулярності.

Результати наукового дослідження впроваджено у навчальному процесі економіко-правового факультету при оновленні курсів лекцій та практичних занять з наступних навчальних дисциплін спеціальності 073 (D3) Менеджмент: Вступ до менеджменту, Інноваційна трансформація менеджменту, Управлінські інновації, Управлінський капітал, Професіоналізація управлінської діяльності, Інтегральний менеджмент.

Заступник декана ЕПФ  
з наукової роботи  
д.е.н., проф.

Ольга ПОБЕРЕЖЕЦЬ

«01» 06 2026 р.

Декан економіко-правового  
факультету

Едуард Кузнецов

«01» 06 2026 р.

Людмила ТОКАРЧУК

Науковий керівник теми  
д.е.н., проф.

Євген Масленніков

«01» 06 2026 р.

Завідувач кафедри менеджменту та інновацій  
д.е.н., проф.

Едуард Кузнецов

«01» 06 2026 р.