

УДК 658:001.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-8>**Кузнецов Е. А.**

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7569-7533>**Олійник В. В.**

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2954-7403>**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА БАЗОВІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

В статті здійснено концептуальний аналіз формування і розвитку системи інтегрального менеджменту. Особливу увагу приділено розгляду концепції інтегрального менеджменту, яка базується на розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Визначаються стадії формування системи інтегрального менеджменту, а саме стадії інтеграції, органічного синтезу та інтегральності. Розглядається інтегральність в професійній системі менеджменту як створення умов повноти релевантної науково-дослідної і практичної інформаційної бази для забезпечення інтегральної якості діяльності кадрів менеджменту. Інтегральна якість формується на основі адаптаційної взаємодії ефективності (професійний потенціал) і результативності (досягнення поставлених цілей). Визначені базові фактори розвитку системи інтегрального менеджменту, які мають прямий вплив на створення умов інтегральної якості професійної системи менеджменту. Особлива увага приділяється розвитку первинної менеджерської освіти і адаптаційним формам системної та змістовної підготовки діючих кадрів менеджменту. Визначальним фактором формування і розвитку системи інтегрального менеджменту як найвищої стадії розвитку менеджменту є процеси професіоналізації управлінської діяльності. Варто також зазначити про нові стандарти розвитку управлінської діяльності в системі: «професійний менеджмент – управлінський капітал – управлінська команда нового інноваційного зразку». Визначна роль відводиться науці менеджменту, яка є модератором процесу професіоналізації менеджменту і відповідає за інтегральну якість сучасної менеджмент-освіти.

Ключові слова: концепція інтегрального менеджменту, базові фактори впливу, професійна система менеджменту, інтегральна якість менеджменту, професіоналізація менеджменту, первинна менеджерська освіта, адаптаційне навчання кадрів менеджменту, соціокультурний контекст, теорія управлінської біфуркації.

Постановка проблеми. На початку XXI століття в досить активному режимі почалися 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 [6; 11; 21; 27; 33]. У той же час, особливості 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 [4; 15; 19; 21; 34]. Порядком 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 [4; 18; 21; 24, розділ 5; 28].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Для даного дослідження на суттєву увагу заслуговують роботи Г. Мінцберга, Г. Хемела і К. Уїлбера. Так, Г. Мінцберг став самим активним критиком сучасної системи підготовки кадрів менеджменту. Він досить скептично розглядає розвиток науки менеджменту і процеси її професіоналізації [24, с. 94; 25, 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.: 35]. 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 [14, 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.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. 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 [15, с. 4–6].

Мета статті. Показати концептуальне бачення системи інтегрального менеджменту і визначити базові процеси її формування і розвитку. Звернути увагу на необхідність розвитку професійної системи менеджменту з позицій первинної менеджерської освіти (бакалаврат, магістратура), адаптаційних форм навчання діючих кадрів менеджменту та позицій лідерського корпусу (вищий і середній управлінський персонал) на основах розвитку їх інноваційних якостей, креативних і творчих професійних компетенцій. Запропонувати пілотний формат дослідження наукових, аналітичних і практичних проблем формування та інноваційного розвитку інтегрального менеджменту як сучасної вищої стадії розвитку професійної системи менеджменту в цілому. Доказово визначити та актуалізувати процеси дослідження інтегрального менеджменту і його пріоритетного значення для післявоєнного відбудови соціально-економічного стану України у форматі нового інноваційного суспільства з високим рівнем безпеки і благополуччя людей.

Виклад основного матеріалу. 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 [14, 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 [14, с. 16–17; 24, с. 96–97]. У 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 [24, розділ 5]. Прикладів, які показують певну кризу сучасної менеджмент-освіти, науки і практики менеджменту є досить багато [14, 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 стали, 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» [19].

На нашу думку, концепція формування системи інтегрального менеджменту може бути представлена через розгляд процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту (рис. 1).

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

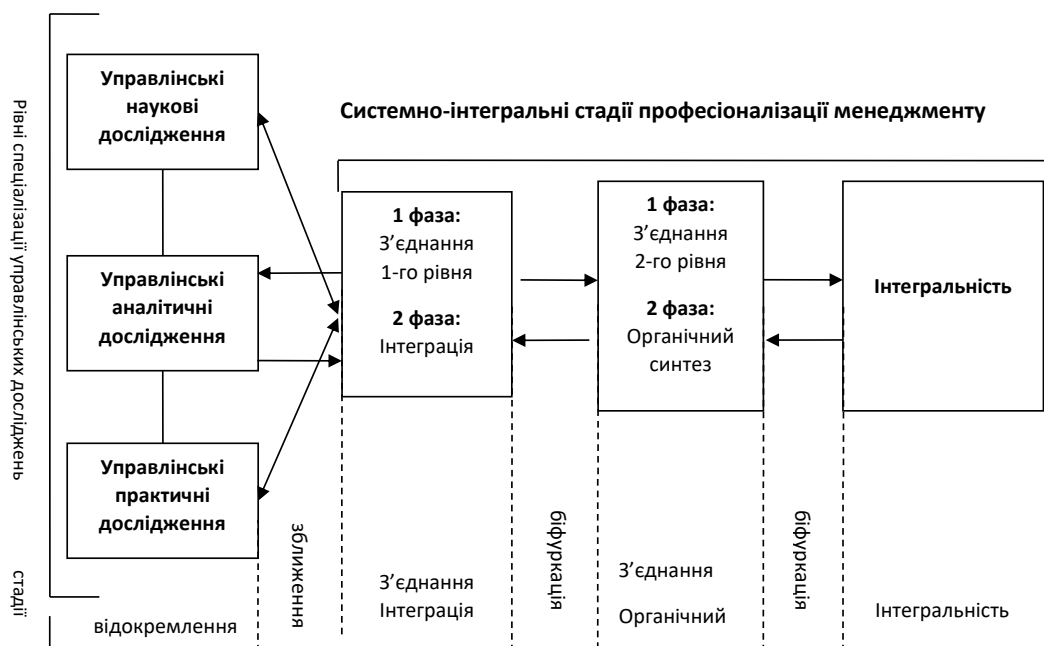


Рис. 1. Процеси взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту

Джерело: розробка авторів

(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 можливості 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 [18, с. 65].

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 можливість 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 [4; 16; 18; 27].

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 [15, 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 [14, с. 24]. Менеджмент, який використовувався в умовах розвитку індустріального способу виробництва не буде ефективним і давати результат в епоху постмодерну. У менеджерській науці 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 спеціалізованого вивченого 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 [19; 24, 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 менеджера. 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 [6; 32, с. 30; 22, с. 282-283; 33]. 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 ХХІ 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»)[14, 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 гурту менеджменту [14, 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.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами нашого дослідження концепції і базових факторів формування та розвитку системи інтегрального менеджменту необхідно зробити наступні висновки.

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.

Список використаних джерел:

1. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій. Київ: Лабораторія, 2022. 256 с.
2. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і безпеки розвитку розумних машин. Київ: Наш формат, 2020. 408 с.
3. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Київ: Наш Формат, 2024. 432 с.
4. Грін Р. Майстерність. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. 384 с.
5. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ: КМ-Букс, 2019. 320 с.
6. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Наука про людські відносини. Харків: Книжний Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 400 с.
7. Діксіт А. К., Нейлбафф Б. Дж. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Вид-во Старого Лева, 2022. 616 с.
8. Дюрант В. Уроки історії. Огляд історії людства як продукту людського досвіду. Харків: Віват, 2022. 176 с.
9. Енциклопедія інновацій. За ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2012. 599 с.
10. Еттінген Г. Перегляд позитивного мислення: на основі нової науки про мотивацію. Київ: Наш формат, 2017. 184 с.
11. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людський суджень. Київ: Наш формат, 2023. 360 с.
12. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ: Лабораторія, 2021. 432 с.
13. Коулман А. Стратегія кризових комунікацій. Харків: ВД «Фабула», 2023. 200 с.
14. Кузнецов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. 114 с.
15. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2018. 110 с.
16. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: Олді-Плюс, 2017. 382 с.
17. Кузнецов Е. А. Методологія інноваційної природи менеджменту. Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 15 груд. 2023 р.). Одеса: Фенікс, 2024. С. 9–1.
18. Кузнецов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2022. 130 с.
19. Кузнецов Е. А. Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні: методологія інтегральної якості. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*: монографія. Херсон, 2020. Т. 7. С. 10–27.
20. Маккеон Г. Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети. К.: Наш Формат, 2022. 240 с.
21. Маккрістал С. Коллінз Т., Сильверман Д., Фассел К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Дніпро: Моноліт, 2018. 384 с.
22. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу. Пер. з англ. Харків: Віват, 2023. 304 с.
23. Мейсон П. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє. Київ: Наш формат, 2019. 360 с.
24. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 400 с.
25. Мінцберг Г. Міфи про охорону здоров'я. Як не помилитися, реформуючи медичну систему. Київ: Наш формат, 2019. 232 с.
26. Млодінов Л. Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін. Київ: КМ–Букс, 2019. 272 с.
27. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків: Віват, 2022. 320 с.
28. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Харків: Віват, 2022. 416 с.
29. Свідрук І. І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
30. Тегмар М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. Київ: Наш формат, 2019. 432 с.
31. Тетлок Ф., Гарднер Д. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення. Київ: Наш формат, 2018. 368 с.
32. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ: «Фенікс», 2005. 320 с.
33. Хейбер Дж. Критичне мислення. Київ: ArtHuss, 2023. 236 с.
34. Чжоу Дж. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Київ: Форс Україна, 2020. 352 с.
35. Менеджмент 2.0 або Амбіційний план розвитку менеджменту. *Management.com.ua*. URL: https://www.management.com.ua/blog/909#google_vignette

References:

1. Adner R. (2022). Adner R. Shyrokym pohlyadom. Nova stratehiya innovatsiy. [The Wide Lens: A New Strategy for Innovation]. Kyiv: Laboratoriia.
2. Bostrom N. (2020). Superintelekt. Stratehii i nebezpeky rozvytku rozumnykh mashyn. Superintelligence. [Strategies and dangers of developing intelligent machines]. Kyiv: Nash format.
3. Volsh K. (2024). Kliuchovi pokaznyky menedzhmentu. 100+ finansovykh koefitsientiv dlia efektyvnoho upravlinnia kompaniiei. [Key management indicators. 100+ financial ratios for effective company management]. Kyiv: Nash Format.
4. Hrin R. (2024). Maisternist [Mastery] Kharkiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia".
5. Hupta S. (2019). Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia biznesu [Digital Strategy. A Guide to Rethinking Business]. Kyiv: KM-Buks.
6. Houlman D. (2020). Sotsialnyi intelekt. Nauka pro liudski vidnosyny [Social Intelligence. The Science of Human Relations]. Kharkiv: Knyzhnyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia".
7. Diksit A. K., Neilbaff B. Dzh. (2022). Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspihu v zhytti ta biznesi vid ekspertiv teorii hry [The Art of Strategy. A Guide to Success in Life and Business from Game Theory Experts]. Lviv: Vyd-vo Staroho Leva.
8. Diurant V. (2022). Uroky istorii. Ohliad istorii liudstva yak produktu liudskoho dosvidu [A Review of the History of Humanity as a Product of Human Experience]. Kharkiv: Vivat.
9. Dyakiv R. (ed.) (2012). Entsiklopediia innovatsii [Encyclopedia of Innovation]. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia.
10. Ettinhen H. (2017). Perehliad pozytyvnoho myslennia: na osnovi novoi nauky pro motyvatsiiu [Rethinking positive thinking: based on the new science of motivation]. Kyiv: Nash format.

11. Kaneman D., Siboni O., Sanstein K. (2023). Shum: khybnist liudskiyi sudzhen [Noise: the fallacy of human judgments]. Kyiv: Nash form at.
12. Kaufman S. (2021). Za mezhamy piramidy potreb. Novyi pohliad na samorealizatsiiu [Beyond the Pyramid of Needs. A New Look at Self-Realization]. Kyiv: Laboratoriia.
13. Koulman A. (2023). Stratehiia kryzovykh komunikatsii [Crisis Communications Strategy]. Kharkiv: VD "Fabula".
14. Kuznietsov E. A. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu [Concepts of integral quality of a professional management system]. Odesa: Feniks.
15. Kuznietsov E. A. (2018). Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu [Methodology of research of professional management system]. Odesa: Feniks.
16. Kuznietsov E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [Methodology of professionalization of management activities in Ukraine]. Kherson: Oldi-Plius.
17. Kuznietsov E. A. (2023). Metodolohiia innovatsiinoi pryrody menedzhmentu [Methodology of the innovative nature of management]. *Management research in the context of the development of the processes of the fourth industrial revolution "Industry 4.0": materials of the International Scientific and Practical Conference (Odesa, December 15, 2023)*. Odesa: Feniks.
18. Kuznietsov E. A. (2022). Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industriia 4.0 [Professionalization of management: an innovative paradigm in the context of Industry 4.0]. Odesa: Feniks.
19. Kuznietsov E. A. (2020). Stratehiia pidhotovky upravlinskykh kadriiv v Ukraini: metodolohiia intehralnoi yakosti [Strategy for training managerial personnel in Ukraine: methodology of integral quality]. In. *Current problems of economy and management: theory, innovations and modern practice*. Kherson, vol. 7.
20. Makkeon H. (2022). Esentsializm. Mystetstvo vyznachaty priorytety [Essentialism. The art of prioritizing]. Kyiv : Hash Format.
21. Makkristal S. Kollinz T., Sylverman D., Fassel K. (2018). Komanda komand. Novi pravyla vzaiedodii u skladnomu sviti [Team of teams. New rules of interaction in a complex world]. Dnipro : Monolit.
22. Medovz D. (2023). Mystetstvo myslyty systemno. Rozviazannia problem vid osobystoho do hlobalnoho masshtabu [The Art of Systematic Thinking. Solving Problems from the Personal to the Global Scale]. Kharkiv : Vivat.
23. Meison P. (2019). Postkapitalizm. Putivnyk u maibutnie [Postcapitalism. A guide to the future]. Kyiv : Nash format.
24. Mintsberh H. (2018). Anatomii menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu [Anatomy of Management. An Effective Way to Manage a Company] Kyiv : Nash Format.
25. Mintsberh H. (2019). Mify pro okhoronu zdorovia. Yak ne pomylitsia, reformuiuchy medychnu systemu [Myths about healthcare. How not to make mistakes when reforming the medical system]. Kyiv : Nash format.
26. Mlodinov L. Hnuchkist. (2019). Plastychne myslennia v epokhu zmin [Flexibility. Plastic thinking in an era of change]. Kyiv: KM–Buks.
27. Morhan Dzh. (2022). Lider maibutnoho. 9 navychok ta idei, shcho zrobiat vas uspishnymy v nastupni 10 rokiv [The Leader of the Future. 9 Skills and Ideas That Will Make You Successful in the Next 10 Years]. Kharkiv : Vivat.
28. Mulfeit Ya., Kosti M. (2022). Pozytyvne liderstvo. Yak enerhiia i shchastia nadykhaiut efektyvnu komandu [Positive leadership. How energy and happiness inspire an effective team]. Kharkiv: Vivat.
29. Svydruk I. I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment [Creative Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
30. Tehmar M. (2019). Zhyttia 3.0. Doba shtuchnoho intelektu [Life 3.0. The Age of Artificial Intelligence]. K. : Nash format.
31. Tetlok F., Hardner D. (2018). Superprohnozuvannia. Mystetstvo ta nauka peredbachennia [The Art and Science of Prediction] K. : Nash format.
32. Fedulova L. I. (2005). Aktualni problemy menedzhmentu v Ukraini [Current Management Issues in Ukraine]. K. : "Feniks".
33. Kheiber Dzh. (2023). Krytychne myslennia [Critical Thinking]. Kyiv : ArtHuss.
34. Chzho Dzh. (2020). Stanovlennia menedzhera. Shcho robyty, koly vsi chekaiut vid vas vkazivok [Becoming a Manager. What to Do When Everyone Expects You to Give You Instructions]. Kyiv : Fors Ukraina.
35. *Management.com.ua*. (2009). Menedzhment 2.0 abo Ambitsiinyi plan rozvytku menedzhmentu. Available at: https://www.management.com.ua/blog/909#google_vignette

Kuznietsov Eduard, Oliinyk Vadym
Odesa I.I. Mechnikov National University

CONCEPTUAL FEATURES AND BASIC FACTORS OF THE DEVELOPMENT OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

Summary

The article carries out a conceptual analysis of the formation and development of the integrated management system. Particular attention is paid to the consideration of the concept of integrated management, which is based on the development of the process of interaction between science, analytics and management practice. The stages of the formation of the integrated management system are determined, namely the stages of integration, organic synthesis and integrity. Integrity in the professional management system is considered as the creation of conditions for the completeness of the relevant scientific, research and practical information base to ensure the integral quality of management personnel activities. Integral quality is formed on the basis of adaptive interaction of efficiency (professional potential) and effectiveness (achievement of set goals). The basic factors of development of the integral management system are determined, which have a direct impact on the creation of conditions for the integral quality of the professional management system. Special attention is paid to the development of primary management education and adaptive forms of systematic and substantive training of current management personnel. The determining factor in the formation and development of the integral management system as the highest stage of management development is the processes of professionalization of management activities. It is also worth noting the new standards of development of management activities in the system: "professional management – management capital – management team of a new innovative model". A significant role is assigned to management science, which is a moderator of the process of professionalization of management and is responsible for the integral quality of modern management education.

Keywords: the concept of integral management, basic influencing factors, professional management system, integral quality of management, professionalization of management, primary management education, adaptive training of management personnel, socio-cultural context, theory of managerial bifurcation.

Стаття надійшла: 09.09.2025
Стаття прийнята: 14.10.2025
Стаття опублікована: 30.10.2025