

МИКОЛАЙЧУК Ірина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

ХМУРОВА Вікторія,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: v.khmurova@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-6351>

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ: РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ

Обґрунтовано напрями та чинники зростання професіоналізму менеджерів підприємств легкої та харчової промисловості як умови підвищення їх інноваційної активності. Проаналізовано тенденції змін на ринку праці та виявлено потребу підприємств у рекрутингу професійних менеджерів. Наведено переваги проєкту з розробки галузевої дорожньої карти цифрової трансформації у харчовій та переробній промисловості в Україні у напрямі зростання професіоналізму менеджерів.

Ключові слова: професіоналізм, менеджер, компетенція, промислові підприємства, легка промисловість, харчова промисловість.

Миколайчук И., Хмурова В. Профессионализм менеджеров в Украине: резервы роста. Обоснованы направления и факторы роста профессионализма менеджеров предприятий легкой и пищевой промышленности как условия повышения их инновационной активности. Проанализированы тенденции изменений на рынке труда и выявлены потребности предприятий в рекрутинге профессиональных менеджеров. Приведены преимущества проекта по разработке отраслевой дорожной карты цифровой трансформации в пищевой и перерабатывающей промышленности в Украине в направлении роста профессионализма менеджеров.

Ключевые слова: профессионализм, менеджер, компетенция, промышленные предприятия, легкая промышленность, пищевая промышленность.

Постановка проблеми. Високу результативність діяльності підприємств в нинішніх умовах забезпечують компетентні професіонали-менеджери з високим лідерським потенціалом, здатні до переосмислення та зміни ключових бізнес-процесів, виховання лояльних команд співробітників, мотивованих на отримання якісних результатів завдяки синергетичній взаємодії. Проблема підвищення професіоналізму менеджерів у вітчизняному бізнесі загострюється у зв'язку з першочерговою необхідністю організаційної та технологічної модернізації підприємств та прискоренням переходу на інноваційний шлях розвитку. Вимоги до зростання професіоналізму менеджерів суттєво змінюються за рядом якісних параметрів порівняно вже із минулим століттям, стаючи визначальним чинником нарощування інноваційного потенціалу та розвитку

© Миколайчук І., Хмурова В., 2019

підприємств в умовах диджиталізації економічних відносин. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність безперервного пошуку практичних резервів зростання професіоналізму менеджерів у всіх галузях та визначають актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики професіоналізму як наукового поняття, вивченню чинників формування та розвитку професійних якостей менеджерів присвячена значна кількість фундаментальних наукових праць. Серед найбільш сучасних досліджень доцільно виокремити праці Н. Беляєвої [1], В. Дороїної, І. Литовченко, Д. Михайленко, А. Полубедової [2], В. Жуковської [3], які розглядають сутність та умови реалізації компетентісного підходу на підприємстві, методи оцінювання та особливості впливу компетенцій на підготовку елітних фахівців з менеджменту, спроможних приймати творчі рішення та безперервно самовдосконалюватися у діловому середовищі. А. Мазаракі, С. Мельніченко та Г. Дугінець [4] досліджують концепцію безперервного навчання як глобалізаційного виклику розвитку менеджменту XXI століття та імперативи зростання економіки України; С. Бай, А. Безус та М. Клименюк [5] обґрунтовують необхідність високого рівня професіоналізму менеджерів для забезпечення успішного розвитку науково-практичних засад менеджменту в умовах інноваційної економіки. Обґрунтування ролі та значення професіоналізму як особистісної якості державних службовців, впливу їх компетентностей на зміни, що відбуваються у функціонуванні головних сфер життєдіяльності суспільства, надає Р. Науменко [6]. Отже, зазначена проблематика набуває особливої актуальності на етапі впровадження євроінтеграційних процесів в усіх галузях діяльності вітчизняних підприємств.

Проте динамічні зрушення у зовнішньому середовищі функціонування вітчизняних підприємств, непередбачуваність впливу факторів на їх інноваційний розвиток, євроінтеграційні процеси в усіх галузях діяльності щоразу привертають увагу до пошуку резервів зростання професіоналізму менеджерів задля збереження кваліфікованих кадрів, розвитку та підтримки досягнутого рівня компетенцій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та значення професіоналізму менеджерів як наукового поняття, а також пошук методичних та практичних резервів його зростання на вітчизняних промислових підприємствах.

Відповідно до мети вирішено такі завдання: визначено сутність професіоналізму як наукової категорії, окреслено бар'єри та засоби розвитку професіоналізму менеджерів в Україні, обґрунтовано резерви підвищення рівня професіоналізму менеджерів з позиції галузевої ознаки, доцільність консультаційних заходів з метою підвищення професіоналізму менеджерів підприємств легкої та харчової промисловості.

Матеріали та методи. Теоретичною основою дослідження є методичні підходи до концептуальної сутності професіоналізму менеджерів у практиці закордонних та вітчизняних організацій, викладені науковцями

в матеріалах ЗМІ та, зокрема, в інтернет-ресурсах. В процесі їх опрацювання використано такі наукові методи: аналізу та синтезу, дедукції та індукції, системного підходу та узагальнення.

Результати дослідження. Поняття "професіоналізм" та його похідні елементи (професійний менеджер, професійний підхід тощо) часто використовуються в лексиконі сучасних керівників для позначення сукупності певних особистісних характеристик, що забезпечують успішність виконання трудової діяльності. У наукових працях закордонних науковців Р. Бояциса [7] та П. Друкера [8] порушуються питання щодо ролі, особливостей та значення управлінського професіоналізму у підвищенні організаційної ефективності як головного важеля інноваційного розвитку підприємства, чинників його набуття, специфічні ознаки прояву та методи формування. Автори відзначають сильний безпосередній зв'язок між досвідченістю та ефективністю менеджерів, його відсутність між освітою у сфері менеджменту та ефективністю роботи керівників. Із розвитком концепції "управління талантами" поглиблюються дослідження базових чинників формування професійних здатностей успішних керівників на засадах діагностики їх таланту та досвіду, що базуються на постулаті про те, що професіоналізм керівника здебільшого виявляється через його талант як певний набір якостей, знань, навичок та вмінь виконувати управлінські ролі, установки, позиції та використовувати поведінкові компетентності в умовах практичного вирішення різноманітних ділових ситуацій, про що зазначають Д. Бостворт, Р. Девіс та Р. Уїлсон [9]. Поглиблюючи дослідження у цьому векторі, Ю. Кулик пропонує до практичного впровадження модель "піраміди розвитку професіоналізму менеджера", що поєднує наукові ідеї щодо використання таланту та досвіду менеджера як засобів ефективності управлінської діяльності, а також мотивуючих їх поведінку потреб [10, с. 66].

Професіоналізм як наукове поняття має декілька визначень: комплекс характеристик суб'єкта діяльності, які відтворюють накопичений ним досвід у певній сфері діяльності, ґрунтовне знання своєї справи та правильний підхід до прийняття рішень, вміння контролювати ситуацію на власному робочому місці, що забезпечують досягнення високих та якісних результатів у найрізноманітніших справах; сукупність досягнутих працівником теоретичних знань, практичного досвіду і професійних навичок в обраній галузі діяльності (компетенцій та компетентності); комплекс знань і практичних умінь, що відповідають стандартам і нормам, прийнятим професійною організацією в певній галузі, які визначають готовність працівника діяти встановленим чином відповідно до ситуації, його моральну та соціальну відповідальність за результатами професійної діяльності [11, с. 267; 12, с. 177].

Фахівець стає професіоналом при досягненні ним необхідного рівня майстерності та набуття досвіду, якісному виконанні своєї справи, володінні високим ступенем готовності до змін. Становлення професіоналів з менеджменту зумовлює необхідність їх підготовки за спе-

ціально розробленими освітніми програмами. У багатьох країнах система професійного навчання менеджменту містить середні та вищі щаблі професійної освіти, результатом чого є здобуття певних компетентностей. Результати досліджень науковців свідчать про те, що проблема низької якості професійної підготовки менеджерів формує дефіцит кваліфікованих фахівців у різних галузях діяльності вітчизняних підприємств.

Накопичений досвід використання міжнародного стандарту *Investors in People* вказує на підвищення ефективності діяльності підприємств завдяки управлінському професіоналізму та впровадженню концепції управління знаннями [13, с. 48]. Результати обстеження більш ніж 2000 сертифікованих за цим стандартом підприємств показали, що такий чинник, як "підвищення професійних компетенцій" зазначили 82 % компаній (іншими чинниками обрано командну взаємодію, мотивацію, політику розвитку персоналу, вдосконалення сервісних технологій, зменшення плинності тощо). Однією з головних причин підвищення потреби сучасних підприємств у професійних менеджерах є невідповідність їх професійних компетентностей вимогам посад унаслідок впливу чинників *VUCA*-середовища, темпів пришвидшення науково-технічного прогресу, застарівання знань та вмінь працівників, виникнення та зростання потреби у розвитку особистісних якостей (*softskills*). Відтак, ці та інші чинники формують потребу у постійному професійному розвитку кадрів у будь-якій галузі [14; 15].

Розвиток професіоналів у сфері малого і середнього бізнесу в Україні має надзвичайно важливе значення для галузі харчової промисловості (виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів), що позначається на підвищенні якості вирощування, споживання сільськогосподарської продукції та сезонної зайнятості населення. Професіонали цієї галузі сьогодні забезпечують якісними продуктами харчування вітчизняний споживчий ринок майже на 90 %, сприяючи активному розвитку зовнішньої торгівлі та формуючи більше 50 % зовнішньоторговельного обороту продукції АПК України на ринки Азії (42.6 %), Європи (32.4 %), Африки (14.6 %) тощо [16].

Однак нинішній рівень її інноваційного розвитку залишається доволі низьким та потребує негайних проактивних заходів у напрямі залучення інвестицій, впровадження інноваційних проектів та відповідного їм зовнішнього рекрутингу високопрофесійних фахівців. На вимогу часу у 2018 р. мережа університетів, науково-дослідних центрів і комерційних компаній отримала від ЄС замовлення на розробку нових технологій сталого і ресурсозберігаючого виробництва продуктів харчування. Заснований наприкінці листопада 2016 р. у Будапешті Консорціум Європейського інституту інновацій і технологій (EITFood) взяв на себе зобов'язання надати інвестиційну та організаційну підтримку 350 стартапам. Спрямований на розроблення та просування потенційно проривних технологій у різних галузях промисловості, цей проект вимагає масового навчання

та перепідготовки кадрів, постійного та безперервного підвищення рівня професіоналізму фахівців галузі та їх фахової підготовки, ґрунтовного перегляду системи глобального виробництва харчових продуктів з метою підвищення стійкості галузі та мотивації споживачів переходити на здорове та раціональне харчування [17].

Дослідження стану розвитку галузі легкої промисловості в Україні показало, що з 2018 р. спостерігається нарощування потужності порівняно з попередніми роками, в т. ч. відбулося зростання обсягів виробництва продукції на 6.3 % завдяки спрямуванню ресурсів галузі на її глибоку модернізацію, розвитку кадрового потенціалу та впровадженню інновацій. Станом на 1 січня 2019 р. у галузі функціонували понад 2.5 тис. підприємств із чисельністю більше 80 тис. працівників. Активними темпами відбуваються управлінські та технологічні зміни у текстильній, швейній, трикотажній, хутряній, шкіргалантерейній, взуттєвій та інших сферах виробництва [18]. Однак галузь постійно стикається зі значною кількістю проблем, зумовлених низьким рівнем розвитку її інноваційного потенціалу, вирішення яких потребує високого рівня професіоналізму керівників.

За відсутності досконалого взаємозв'язку між ринками освітніх послуг та праці на останньому утворився дисбаланс у структурі зайнятості людських ресурсів, що особливо відчутно позначилося на результатах діяльності підприємств галузі харчової та легкої промисловості (таблиця).

Таблиця

Динаміка кількості підприємств в Україні та зайнятих працівників, 2010–2017 рр.

Рік	Підприємств					Зайнятих працівників				
	Усього	Харчова промисловість		Легка промисловість		Усього	Харчова промисловість		Легка промисловість	
		од.	частка, %	од.	частка, %		тис. осіб	частка, %	тис. осіб	частка, %
2010	378 810	6 551	1.73	3 361	0.89	7 958.2	419.2	5.27	109.2	1.37
2011	375 695	6 559	1.75	3 215	0.86	7 793.1	427.2	5.48	106.7	1.37
2012	364 935	5 768	1.58	2 924	0.80	7 679.7	417.0	5.43	103.3	1.35
2013	393 327	6 407	1.63	3 189	0.81	7 406.5	404.1	5.46	97.3	1.31
2014	341 001	5 528	1.62	2 769	0.81	6 298.5	350.8	5.57	83.7	1.33
2015	343 440	5 502	1.60	2 765	0.81	5 889.7	321.0	5.45	81.6	1.39
2016	306 369	5 104	1.67	2 341	0.76	5 801.1	313.7	5.41	85.0	1.47
2017	338 256	5 498	1.63	2 518	0.74	5 812.9	323.6	5.57	87.9	1.51

Джерело: складено за [19].

За даними Державної служби статистики України, протягом останніх 8 років частка підприємств легкої промисловості (текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів) суттєво знизилась – на 0.15 %, що в абсолютному

значенні становить 843 підприємства, а частка підприємств харчової промисловості зменшилась на 0.1 %, хоча в абсолютному значенні – на 1053 од. Водночас, динаміка кількості зайнятих працівників на цих підприємствах є зворотною – в харчовій промисловості частка працівників зросла на 0.3 %, при цьому в абсолютному значенні зменшилась на 95.6 тис. осіб, а в легкій промисловості – зросла на 1.51 % при зменшенні чисельності зайнятих осіб на 21.3 тис. осіб. Диференціація у змінах показників відбулася внаслідок суттєвого зменшення чисельності зайнятих працівників протягом 2010–2017 рр. (на 27 %).

Аналіз причин таких змін показав, що сучасний ринок праці переповнений фахівцями економічного та гуманітарного профілю підготовки, які здебільшого незадоволені умовами роботи та постійно націлені на пошук більш привабливих робочих місць, перебуваючи у стані зайнятості. Поглиблений аналіз структури зайнятих працівників за ознакою статусності професії показав, що передусім вивільняються професійні працівники – внаслідок скорочення робочих місць, закриття та банкрутства підприємств, низького рівня мотивації праці та незадовільних технічно відсталих умов праці тощо. Дефіцит професійних менеджерів, що виник через ці причини, складно подолати лише завдяки резервам внутрішнього ринку праці. З початку 2008 р. спостерігалася тенденція до зростання кількості інноваційно активних підприємств та впровадження нових технологічних інноваційних процесів порівняно з 2017 р., на початку якого відбулося різке зниження цих показників, що викликало серйозне занепокоєння у фахівців (рис. 1).

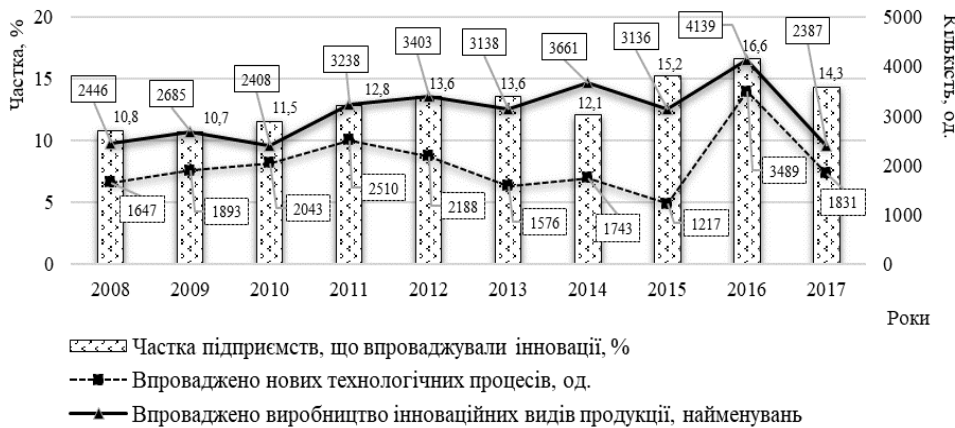


Рис. 1. Динаміка показників впровадження інновацій промисловими підприємствами України, 2008–2017 рр.

Джерело: [19].

Водночас відбувається поступове зменшення кількості впроваджених у виробництво нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції, крім показників 2016 р.

Незважаючи на позитивну динаміку в окремі роки, частка інноваційно активних підприємств у національній економіці за досліджуваній період залишається незначною (всього 13 %). Для порівняння – у США, Японії, Німеччині й Франції частка інноваційних підприємств становить 70–80 % від їх загальної кількості. Загалом інноваційна активність підприємства є результатом формування та розвитку державної інноваційної політики, інтегрованого функціонування системи освіти, бізнес-середовища та підприємницької ініціативи. Тому її рівень свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємств цих галузей на найближчу перспективу. З огляду на це, потрібна ґрунтовна ідентифікація дійсних причин такої ситуації, формування заходів щодо підвищення інноваційної активності підприємств. Такі показники зумовлюють активізацію процесів впровадження сучасних технологічних процесів на підприємствах, нарощування обсягу випуску інноваційної продукції, особливо ресурсозберігаючих технологій, важливість зростання доходів від її реалізації як фінансової основи для активізації інноваційної діяльності у всіх формах та видах.

Підприємства легкої та харчової промисловості розвиваються під впливом сукупності факторів, що визначають формування та становлення професійних менеджерів, розвиток їх особистісних якостей (рис. 2).

Результати аналізу вагомості їх впливу на діяльність вітчизняних підприємств харчової та легкої промисловості свідчать, що насамперед потребують впровадження інновацій текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, а також підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів [20]. Для подолання перешкод на шляху подальшого інноваційного розвитку підприємств цих галузей, підвищення привабливості їх для майбутніх шукачів роботи урядом розробляються заходи з метою прискорення зростання показників у цій сфері, а саме: відкриття нових підприємств і забезпечення зростання середньої зарплати працівників галузі на 30 %; прийняття пакета із 35 законопроектів з метою захисту бізнесу та відкриття доступу до ресурсів; введення розстрочки на два роки по сплаті ПДВ при імпорті обладнання; глибока модернізація підприємств із впровадженням стратегії реінжинірингу, розвиток інноваційних та кадрового потенціалу тощо.

Пріоритетні завдання і відповідні їм види інноваційного розвитку підприємств легкої та харчової промисловості передусім мають містити: вдосконалення існуючих виробничо-управлінських технологій, потенціал яких сприяє зростанню конкурентоспроможності; створення та впровадження принципово нових технологій, що потребують залучення професійних менеджерів; придбання та впровадження запозичених технологій.

Рекрутерам, які ведуть пошук топ-менеджерів з високим рівнем професійної майстерності для потреб сучасних управлінців, насамперед необхідно звертати увагу на їх професійний потенціал, в основі

якого закладені *learning agility* (здатність до навчання), а також на такі особистісні компетентності, як: відкритість до змін і орієнтованість на результат, гнучкість мислення; вміння робити висновки з власного досвіду і застосовувати отримані знання в нестандартних ситуаціях, справлятися з непродуктивною поведінкою працівників у команді, надихати команду на ефективну взаємодію, наповнювати її енергією та орієнтувати на успіх; готовність сприймати зворотний зв'язок та зустрічати виклики, наявність крос-індустріального і крос-функціонального досвіду, накопиченого завдяки вирішенню різноманітних виробничих ситуацій, вміння визнавати свої невдачі та помилки, підтверджені ситуаціями щодо їх подолання тощо. Наведений мінімум здатностей буде якісно вирізняти успішного топ-менеджера, мотивованого на професійний та особистісний розвиток, безперервне навчання і роботу над помилками.



Рис. 2. Детермінанти зниження інноваційної активності та інвестиційної привабливості підприємств легкої та харчової промисловості

Джерело: складено авторами.

Результати опитування користувачів порталу *HeadHunter (hh.ua)* (відомого в Україні сайту з пошуку роботи) свідчать, що шукачі роботи розуміють: отримання керівної посади – це передусім отримання можливості впливу на виробничі процеси та стратегічно важливі рішення,

а не просто вищої заробітної плати. Незважаючи на високу відповідальність сучасних керівників, 93 % опитаних респондентів прагнуть обіймати керівну посаду, а 83 % – мають бажання очолювати невеликий структурний підрозділ або започаткувати власну справу [21].

Досліджуючи зміни у структурі масиву зайнятих працівників в Україні, варто зазначити, що, за даними Державної служби статистики, станом на 1 січня 2019 р. з 17 млн осіб працездатного населення України на постійній основі було зайнято 7.7 млн осіб або 45 %, а близько півмільйона осіб працювали за цивільно-трудовами договорами або за сумісництвом. При цьому майже третина усіх зайнятих осіб за минулий рік змінила місце роботи (майже 2.4 млн) або просто звільнилася, в т. ч. близько 300 тис. звільнених осіб потрапили під скорочення [22]. Економіка та наука України втратила значні можливості та час для зростання професіоналізму керівників, коли основні світові економіки закладали основи інформаційного суспільства та Індустрії 4.0. Хоча у вітчизняній економіці є послуги та сервіси, що базуються на цих принципах, але здебільшого – це компанії розвинених країн із сектора надання послуг (*Uber, Booking, AliExpress, Airbnb* та ін.). Технологія Індустрії 4.0 наразі ще не зазнала широкої інтеграції у діяльності підприємств легкої промисловості, однак, найбільшого поширення набули створення інкубаторів та індустриальних парків, проведення хакатонів із ІТ, запровадження нових освітньо-професійних програм у закладах вищої освіти та відповідне їм оновлення змісту та структури освітніх програм.

Чимало гравців ринку пропонують свої рецепти пошуку резервів прискорення шляхів професійного розвитку менеджерів промислових підприємств та її цифровізації в напрямі 4.0 [23], наприклад:

подальший розвиток та впровадження на промислових підприємствах ІТ-технологій завдяки розробленню готових інноваційних продуктів (рішень), ОТ-технологій (Operational Technologies), сучасних засобів виробництва (верстатів, машин, ліній та іншого технологічного обладнання), капітальні інвестиції у які повинні стати найбільш вагомими у проектах їх модернізації або нового будівництва;

*розвиток інноваційних цифрових технологій з метою пришвидшення та покращання вітчизняних показників ROI – дронів, інтернет-речей, управління активами, просунутої аналітики даних тощо, а також зміна статусності посади керівника ІТ-департаменту підприємств як члена команди CEO (від англ. *SEO – search engine optimization* – пошукова оптимізація сайту), здатного до виконання функцій з підняття позиції веб-сайту підприємства відповідно до певних запитів користувачів;*

максимальне залучення холдингів та акселераторів ринку до проведення конкурсів нових стартапів, що за професійними критеріями якості інноваційних рішень, у т. ч. вимог технічних стандартів та сучасних тенденцій Індустрії 4.0 відповідатимуть високому рівню на етапі їх виконання та фінального впровадження у промислових підприємствах;

залучення аутсорсерів як постачальників продуктів, зниження домінування великих аутсорсерів на ринку праці з метою переорієнтації кращих розробників продуктів на обслуговування вітчизняної промисловості;

дотримання вимог міжнародних технічних стандартів як основи Індустрії 4.0, їх уніфікація у сфері комунікацій та управління даними, що призводитиме до економії коштів та часу;

дотримання курсу з впровадження середньо- та довгострокових цифрових стратегій, гнучких (*agile*) технологій з метою вирішення нових проблем у межах формування інноваційної культури бізнес-середовища, екосистемного та кластерного розвитку інновацій, поширення співпраці через інноваційні екосистеми промислових хайтек, залучення гравців ринку різного рівня інноваційного розвитку;

деталізація, проробленість та професіоналізація бізнес-кейсів чи технічних завдань, що пропонуються в бізнес-середовищі, застосування на підприємствах легкої та харчової промисловості маркетплейсів чи краудфаундингу, вироблення ідеології нового мислення замовників, інтеграторів чи розробників, а також застосування командної взаємодії;

підвищення якості професійної оцінки інноваційних рішень через врахування думок досвідчених розробників, інтеграторів та глобальних вендорів, а не тільки замовників, якісне фільтрування експертного складу, вироблення спільних критеріїв їх оцінювання з використанням провідного світового досвіду та їх максимальне використання в роботі;

удосконалення державних політичних рішень у напрямі інноваційного розвитку підприємств легкої та харчової промисловості, стимулювання їх інноваційного розвитку та конкурентоспроможності;

розвиток партнерства між урядом та бізнесом, допомога у конструюванні грамотних ефективних політик відповідно до Хартії Індустрії 4.0, у т. ч. промислової, інноваційної, виробничої, кадрової, експортної, сприяння розвитку прихильності уряду до реалізації громадських або бізнес-ініціатив, розробка пропозицій у напрямі їх співробітництва через нежорсткий, але постійний тиск на урядові організації, пошук можливостей кадрових змін у складі міністерства промислової політики з метою збільшення ефективності урядових рішень.

У напрямі зростання резервів професіоналізму менеджерів у легкій та харчовій промисловості доцільно запропонувати їх участь у масштабному проекті з розробки галузевої дорожньої карти цифрової трансформації (диджиталізації), організованого асоціаціями АППАУ та *AgTech*, що має цілий ряд унікальних самодостатніх та ціннісних переваг, у т. ч. широка та надійна співпраця з вирішення викликів цифрової трансформації між підприємствами галузі промисловості та ключовими гравцями ринку, зростання рівня професіоналізму та обсягу знань керівників підприємств, створення та розвиток мережі бізнес-експертів

з метою надання професійних консультацій підприємствам, консолідація та інтеграція експертного середовища навколо вирішення стратегічних аспектів розвитку Індустрії 4.0 та вироблення спільних інструментів впливу тощо [23; 24].

У середовищі вітчизняних науковців та бізнес-практиків не припиняються дискусії щодо пошуку оптимальних шляхів розвитку цифрової вітчизняної економіки. Сучасною тенденцією є той факт, що впровадження процесів цифровізації у промисловості відбувається більш повільними темпами порівняно з іншими галузями та секторами, як то банківські структури, телекомунікаційні підприємства або підприємства ритейлу, в яких відбувається більш якісне інтерактивне професійне навчання управлінців завдяки впровадженню соціальних інновацій [25, с. 221–244].

Активізація процесу реалізації заходів зі зростання професіоналізму менеджерів у діяльності підприємств легкої та харчової промисловості може відбуватися також за допомогою методу безперервного "навчання дією", що сприятиме підвищенню рівня готовності професійних менеджерів до вирішення нових завдань та інноваційної активності підприємств. Його застосування передбачає залучення професійних менеджерів у процес організаційного розвитку для нарощування інноваційного потенціалу підприємств; забезпечення системності та функціональності дій виконавців зі створення та впровадження інновацій, що виконуватимуться на основі інтеграції спільної ідеології та єдиних принципів; безперервності та систематизації етапів виробничого процесу завдяки ефективній взаємодії консультантів та лідерів, які несуть відповідальність за результат; зрештою – підвищення ролі організаційного навчання як одного з основних бізнес-процесів на підприємстві.

Висновки. Професіоналізм менеджера є комплексною характеристикою, що поєднує його компетенції з вирішення актуальних стратегічних завдань, рівень його професійної компетентності, а також здатність освоювати нові компетентності, необхідні для прийняття нових бізнес-рішень. Дії та рішення сучасних менеджерів суттєво змінюються за рядом якісних параметрів порівняно із минулим століттям, зважаючи на потребу у нарощуванні інноваційного потенціалу підприємств в умовах диджиталізації суспільства. Успішність професійної діяльності менеджерів обумовлена рівнем їх зацікавленості у результатах роботи та відповідальності за реалізацію прийнятих рішень, що зумовлює необхідність їх безперервного професійного розвитку та підготовки за спеціально розробленими освітніми програмами.

Розвиток професіоналів для галузей харчової та легкої промисловості, які мають потужний виробничий потенціал та цілком задовольняють постійний попит клієнтів, потребує негайних проактивних заходів щодо залучення інвестицій, впровадження інноваційних проектів та відповідного рекрутингу високопрофесійних фахівців. Дисбаланс у структурі зайнятості людських ресурсів на ринку праці відчутно позначився на результатах діяльності підприємств цих галузей, розвиток яких отримує значні перспективи за умови впровадження професійного менеджменту.

Вимоги Індустрії 4.0 відкривають нові резерви зростання професіоналізму менеджерів підприємств легкої та харчової промисловості, що зумовлює потребу у підвищенні рівня їх інноваційного розвитку та припливу кваліфікованих управлінських кадрів, поступове нарощування виробничих потужностей та підвищення рівня конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н. С. Умови реалізації компетентнісного підходу на підприємствах торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27(1). С. 112-117. Серія: Економіка і менеджмент. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%281%29_26.
2. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2014. 368 с.
3. Жуковська В. М. Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 8. С. 101-107.
4. Mazaraki A., Melnichenko S., Duginets G. et al. Ukrainian economy growth imperatives. Prague: Coretex CZ SE, 2018. 310 p.
5. Клименюк М. М., Бай С. І., Безус А. М. До питання вибору напрямку розвитку теорії менеджменту. *Науково-фаховий журнал "Економіка та держава"*. 2017. № 5. С.10-13.
6. Науменко Р. А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід до оцінювання керівного персоналу в системі державної служби. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL:http://el-zbirnudu.at.ua/2018_2/35.pdf.
7. Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons.
8. Drucker P. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper's College Press. 588 p.
9. Bostworth D., Davies R. and Wilson R. (2002). *Managerial Qualifications and Organisational Performance: An analysis of ESS 1999*, Warwick Institute for Employment Research.
10. Кулик Ю. Є. Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. С. 63-68.
11. Кірдіна О. Г. Нові технології забезпечення професіоналізму менеджерів в умовах інноваційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 267-270.
12. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. № 4 (04). С. 176-182. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf.
13. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації. *Економіст*. 2006. № 12. С. 48-50.
14. *Assessment in accounting: concept and tools: Scientific monograph*. O.Fomina (Ed.). Estonia, Tallin: Scientific Route, 2018. 200 p.
15. Khmurova V., Gorlatova O. Business environment of education and scientific activity. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2016. № 6 (110). С. 124-136.

16. Харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок на 90%. URL: <http://milkua.info/uk/post/harcova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90>.
17. Інноваційні рішення для харчової промисловості. URL: https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/innovative-solutions-for-the-food-industry.aspx.
18. Легка промисловість України: реалії та перспективи. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy>.
19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
21. Чим приваблюють керівні посади пошукачів? URL: <https://kiev.hh.ua/article/24606>.
22. Ринок праці у I кварталі 2019 року: роботодавці взяли паузу, а пошукачі перекваліфікуються. URL: <https://kiev.hh.ua/article/24483>.
23. Довганич О. Індустрія 4.0 – легка промисловість та мода. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/02/11/%D1%96ndustr%D1%96ya-4-0-legka-promislov%D1%96st-ta-moda>.
24. Юрчак О. Digital roadmap in Agri-Food – головні ставки та переваги. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/04/26/digital-roadmap-agri-food-golovni-d1%96stavki-ta-perevagi/#more-9833>.
25. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 360 с.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2019.

Mykolaichuk I., Khmurova V. Managers professionalism in Ukraine: reserves of growth.

Background. The determining factor in the successful activity of modern enterprises is the level of employees' professional development as a basis for the professionalism formation. High skilled managers are forced to constantly set themselves and solve complex strategic tasks for development of enterprises.

The **aim** of the article is the theoretical substantiation of the essence and importance of the professionalism of managers as a scientific concept, as well as the search for reserves of its growth at domestic industrial enterprises.

Materials and methods. During the research, the following general scientific and special methods of knowledge were used: analysis and synthesis, deduction and induction, systematization, analytical-systematization, system approach and generalization.

Results. The term "professionalism" is often used to refer to a set of certain personal characteristics that ensure the success of the work. The success of the manager's professional activity is due to the high level of interest in his work. However, the most important problem is the lack of professional training of managers, which forms the shortage of skilled management specialists. Unfortunately, the economy and science of Ukraine have lost considerable opportunity and time to increase the professionalism of managers, when the main world economies laid the foundations of the information society and industry 4.0. The development of industry will have significant prospects, with the introduction of professional management. In Ukraine, scientists and practitioners are constantly discussing the best ways of developing a digital economy. Industry is currently lagging behind other digitization sectors, primarily due to the lack of quality managerial training.

Conclusion. Thus, the true professionalism of the manager is not only in the ability to make effective decisions, but also in the ability to understand the meaning of their ideas, to adjust people in the organization to perceive these ideas, but, above all, to adhere to them. Current industry requirements 4.0 open up the potential professional managerial reserves for the industry of the future.

Keywords: professionalism, manager, competence, industrial enterprises, Light industry, Food industry.

REFERENCES

1. Bjelajeva, N. S. (2017). Umovy realizacii' kompetentnogo pidhodu na pidprijemstvah torgivli [Conditions for implementing a competent approach in trade enterprises]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. (Vol. 27(1), 112-117. Serija: Ekonomika i menedzhment. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%281%29_26 [in Ukrainian].
2. Doronina, M. S., Lytovchenko, I. V., Myhajlenko, D. G., & Polubjedova, A. O. (2014). Rozvytok profesijnoi' kompetentnosti upravlins'kogo personalu [Development of professional competence of management personnel]. Harkiv: INZhEK [in Ukrainian].
3. Zhukovs'ka, V. M. (2016). Ocinjuvannja social'no-povedinkovyh kompetencij torgovelnogo personalu [Assessment of social and behavioral competencies of sales staff]. *Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University. Economy*. (Vol. 21). Is. 8, 101-107 [in Ukrainian].
4. Mazaraki, A., Melnichenko, S., Duginets, G. et al. (2018). Ukrainian economy growth imperatives. Prague: Coretex CZ SE [in English].
5. Klymenjuk, M. M., Baj, S. I., & Bezus, A. M. (2017). Do pytannja vyboru naprjamu rozvytku teorii' menedzhmentu [On the choice of direction of development of management theory]. *Naukovo-fahovyj zhurnal "Ekonomika ta derzhava" – Scientific and professional journal "Economy and State"*, 5,10-13 [in Ukrainian].
6. Naumenko, R. A., & Mykolajchuk, I. P. (2018). Kompetentnisnyj pidhid do ocinjuvannja kerivnogo personalu v systemi derzhavnoi' sluzhby [Competent approach to assessing senior management in the public service]. *Teoriya ta praktyka derzhavnogo upravlinnja i misceвого samovrjaduvannja – The theory and practice of public administration and local self-government*, 2. Retrieved from http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/35.pdf [in Ukrainian].
7. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons [in English].
8. Drucker, P. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper's College Press [in English].
9. Bostworth, D., Davies, R. & Wilson, R. (2002). *Managerial Qualifications and Organisational Performance: An analysis of ESS 1999*, Warwick Institute for Employment Research [in English].
10. Kulyk, Ju. Je. (2007). Profesionalizm menedzhera ta dejaki aspekty jogo rozvytku [Manager's professionalism and some aspects of its development]. *Kul'tura narodov Prychernomor'ja – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 63-68 [in Ukrainian].
11. Kirdina, O. G. (2012). Novi tehnologii' zabezpechennja profesionalizmu menedzheriv v umovah innovacijnoi' ekonomiky [New technologies to ensure the professionalism of managers in an innovative economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 38, 267-270 [in Ukrainian].
12. Mykolajchuk, I. P. (2016). Modeljuvannja ključovyh kompetencij upravlins'kogo personalu [Modeling key competencies of management personnel]. *Shidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2019. № 4

- 4 (04), 176-182. Retrieved from http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf [in Ukrainian].
13. Sychova, N. V. (2006). Strategija upravlinnja znannjamy jak zaporuka uspihu organizacii' [Knowledge management strategy as a key to the success of the organization]. *Ekonomist – Economist*, 12, 48-50 [in Ukrainian].
 14. *Assessment in accounting: concept and tools* (2018). O. Fomina (Ed.). Estonia, Tallin: Scientific Route [in English].
 15. Khmurova, V., & Gorlatova, O. (2016). Business environment of education and scientific activity. *Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 6 (110), 124-136 [in English].
 16. Harchova promyslovist' Ukrai'ny zabezpechuje vnutrishnij rynek na 90% [Ukraine's food industry provides the domestic market with 90%]. *milkua.info*. Retrieved from <http://milkua.info/uk/post/harcova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90> [in Ukrainian].
 17. Innovacijni rishennja dlja harchovoi' promyslovosti [Innovative solutions for the food industry]. *w5.siemens.com*. Retrieved from https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/innovative-solutions-for-the-food-industry.aspx [in Ukrainian].
 18. Legka promyslovist' Ukrai'ny: realii' ta perspektyvy [Ukrainian light Industry: realities and prospects]. *uteka.ua*. Retrieved from <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy> [in Ukrainian].
 19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny [State Statistics Service of Ukraine]. www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
 20. Vprovadzhennja innovacij na promyslovyh pidprijemstvah [Implementation of innovations at industrial enterprises]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
 21. Chym pryvabljujut' kerivni posady poshukachiv? [What attracts job seekers in executive positions?]. *kiev.hh.ua*. Retrieved from <https://kiev.hh.ua/article/24606> [in Ukrainian].
 22. Rynek praci u I kvartali 2019 roku: robotodavci vzjali pauzu, a poshukachi perekvalifikovujut'sja [Labor market in the first quarter of 2019: employers took a break and job seekers are retrained]. *kiev.hh.ua*. Retrieved from <https://kiev.hh.ua/article/24483> [in Ukrainian].
 23. Dovganych, O. Industrija 4.0 – legka promyslovist' ta moda [Industry 4.0 – light industry and fashion]. *industry4-0-ukraine.com.ua*. Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/02/11/%D1%96ndustr%D1%96ya-4-0-legka-promislov%D1%96st-ta-moda> [in Ukrainian].
 24. Jurchak, O. Digital roadmap in Agri-Food – glavni stavky ta perevagy [Digital roadmap in Agri-Food – main rates and benefits]. *industry4-0-ukraine.com.ua*. Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/04/26/digital-roadmap-agri-food-golovn%D1%96stavki-ta-perevagi/#more-9833> [in Ukrainian].
 25. Zhukovs'ka, V. M. (2018). *Social'nyj rozvytok organizacii': potencial, upravlinnja, innovacii'* [Social development of the organization: potential, management, innovations]. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].