

УДК 65.018.007.1

**Е. А. Кузнєцов,**

кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та управління  
Одеський національний університет імені І. І. Мечнікова  
Французький бульвар, 24/26, 65058, м. Одеса, Україна  
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТЕКСТ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті розглядаються проблеми державного регулювання механізму професіоналізації управлінської діяльності. Висвітлюється соціально-економічний контекст впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності. Значна увага приділяється структуруванню інноваційного механізму професіоналізації менеджменту. Запропоновано модель державного управління процесом професіоналізації управлінської діяльності.

**Ключові слова:** професіоналізація, управлінська діяльність, державне регулювання, інноваційний механізм.

Формування системи державної політики проходить в досить складних соціально-економічних умовах розвитку сучасного українського суспільства. Старі й нові виклики щодо подальшої трансформації економіки та проведення необхідних соціальних реформ стикаються з досить низьким рівнем їх управлінського супроводу. Відсутність необхідної ресурсної бази реформ створює безліч нових ризиків, які значним чином деформують поняття ролі та відповідальності держави в проведенні реформаторського курсу. Ці обставини значним чином впливають на соціально-економічний контекст впровадження інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності. В таких умовах, державне управління, як система механізмів реалізації державної політики, практично мало звертає увагу на розвиток тих сфер діяльності, які є визначальними не тільки для розвитку суспільства, але і його існування. Безумовно, проблеми розвитку українського суспільства, як цивілізованої європейської нації, потребують інноваційних форм реалізації державних програм. Інноваційний підхід до системи державного управління має на увазі пошук і створення ресурсної бази для системних змін, але в якості основної ідеї він пропонує створювати власноруч ресурсний потенціал на основі ефективної діяльності професійного складу управлінського персоналу. Якою б довгою не була міжнародна кредитна лінія, вона не стане ефективною без реального управлінського процесу, який повинен бути направлений на модернізацію, ефективність і прибутковість вітчизняного сектору економіки. Міжнародна інвестиційна привабливість країни, регіону, галузі та окремого підприємства виникає тоді, коли ми самі готові інвестувати і відповідати за результативність цих інвестицій. Мотиваційна цінність процесу інвестування – це жорстка система управлінської відповідальності, обличчям якої є професійна спроможність управлінського персоналу забез-

печити позитивний результат. Професійна вульгаризація управлінської діяльності починається з того моменту, коли за справу береться псевдо професійний управлінець, який свою діяльність починає з того, що вирішує як уникнути персональної відповідальності і не забути про свою вигоду. Будемо реалістами – змінити управлінський склад в системі державного управління в найближчі роки не вдасться, але його можна продумано скоротити, здібних навчити, а ефективних правильно мотивувати. Таким чином, процеси професіоналізації менеджменту система державного управління має не тільки ініціювати і запропонувати суспільству ефективні механізми розвитку, але, також, вона сама повинна пройти через систему професійної управлінської оцінки.

Дослідженням проблем професіоналізації управлінської діяльності, а також розвитку інноваційних форм професійної системи менеджменту присвячені праці українських та зарубіжних учених: Р. Абрамова, Р. Анкоффа, І. Ансофф, М. Армстронга, В. Апопія, О. Аузан, М. Барної, Ч. Барнарда, Б. Беккера, Р. Бітті, Т. Васильціва, Д. Гвішиані, Л. Гітельмана, Д. Гоулмана, П. Друкера, Д. Дункана, О. Ілляш, О. Ісаєва, Б. Карлофа, Д. Кокуріна, С. Каммінгса, М. Крота, В. Маршева, Б. Мільнера, Г. Мінсберга, А. Московської, О. Попова, Г. Попової, А. Пригожина, І. Риженкової, М. Ротера, Ю. Сафонова, Б. Семака, Л. Семів, О. Стражного, О. Турецького, М. Уперенко, Н. Ушенко, Д. Ходкінсона, М. Хюзинда, Т. Черничко, М. Флейчук, Л. Шимановської-Діанич, Г. Щедровицького.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням розвитку системи менеджменту та професіоналізації управлінської діяльності, практично відсутні роботи із методології професіоналізації менеджменту, формуванню та інноваційному розвитку професійної системи менеджменту, механізму професійної підготовки управлінського персоналу, зокрема на етапах практичної діяльності управлінців. Зазначені проблеми обумовили вибір теми дисертації, її мету, завдання, предмет, структуру та основні напрямки дослідження.

Метою даного дослідження є формування теоретичного та практичного підґрунтя для державного регулювання механізму професіоналізації управлінської діяльності.

Використання менеджменту в системі державного управління має свої особливості, у порівнянні з менеджментом бізнес-організацій. Велика кількість строгих процедур, приписів, положень і рекомендацій, яким повинен слідувати державний управлінець, вносять багато коректив в операційну роботу [1, с. 95-102]. Але зараз наше завдання не пов'язано з особливостями використання менеджменту саме в системі державного управління, а нас більше цікавлять можливості підтримки зі сторони державного управління процесів професіоналізації управлінської діяльності. Розглянемо цю проблему з позицій структурування інноваційного механізму професіоналізації менеджменту.

*Перше.* Необхідно звернути увагу на розробку правових основ процесу професіоналізації управлінської діяльності. Реалізація цієї роботи, в першу чергу, пов'язана з розробкою проекту Закону України «Про професійну підготовку

управлінських кадрів». В концепції цього проекту закону важливо закласти наступні основні положення:

- Професійний управлінський ресурс держави має стратегічне значення для розвитку країни, її соціально-економічної перспективи в системі цивілізованої світової спільноти.

- Народ України має право на гідну систему управління суспільними процесами з метою ефективного розвитку сталих механізмів безпеки, соціально-економічного зростання, розвитку науки і освіти, охорони здоров'я тощо.

- Розвиток управлінської діяльності повинен бути націлений на постійну і системну професійну підготовку управлінських кадрів з використанням сучасних інноваційних технологій навчання.

- Держава постійно і на пріоритетній основі підтримує і стимулює розвиток науково-освітніх організацій, які довели свою конкурентоспроможність на ринку надання послуг щодо професійного управлінського навчання інноваційного зразка.

- Створення національної інформаційної бази елітного корпусу професійних управлінців, дослідників професійної системи менеджменту, експертів, менеджмент-тренерів, викладачів ВНЗ з управлінських дисциплін.

- Створення спеціального правового поля для діяльності професійних асоціацій з менеджменту, корпоративних вищих шкіл менеджменту, академій професійного менеджменту тощо. Заохочення бізнес-спільноти до взаємодії з такими організаціями, встановлення грантів, державних відзнак, рейтингів і форумів для кращих представників загального національного процесу професіоналізації управлінської діяльності.

- Створення умов для розвитку історично-суміжних з менеджментом галузей науки: економіка, соціологія і психологія. Формування наукового кластеру з цих наукових напрямків для забезпечення максимальної ефективності управлінських досліджень в системі «наука-аналітика (консалтинг) – практика» менеджменту.

- Розвиток процесів актуалізації управлінських знань для старших класів загальноосвітніх шкіл і активної частини населення з метою підвищення управлінської грамотності та створення умов для ефективної дії механізмів соціокультурної політики держави.

- Заснування національних персональних стипендій і грантів для активних учасників процесу професіоналізації управлінської діяльності. Відкриття клубу номінантів національної премії «Управлінець року» з фіксацією суми грошової нагороди переможцю.

- Створити національний комітет з питань професіоналізації управлінської діяльності, який підпорядкувати Кабінету Міністрів з безпосереднім підпорядкуванням прем'єр-міністру України.

*Друге.* Процес професіоналізації другого і третього рівня є особливо важливим для загальної результативності процесу професіоналізації. Саме для цих рівнів потрібна державна стартова допомога, але широкий спектр подальшої професійної діяльності створені спеціалізовані організації повинні забезпечувати самі. Оскільки для таких спеціалізованих організацій потрібно формувати

системно-інтегральний зв'язок науки, аналітики і практики управлінської діяльності, необхідно спочатку об'єднати первинні зусилля бізнес-спільноти і науково-експертного середовища [2]. В чому тут, на наш погляд, полягає стартова допомога держави:

- Необхідно запустити стартові механізми мотивації для майбутніх учасників процесу професіоналізації менеджменту. Зрозуміло, що кожен учасник цього процесу має своє розуміння подальшої діяльності і свою долю сумнівів щодо результативності такої роботи взагалі. Держава, через створений комітет з питань професіоналізації управлінської діяльності, може ініціювати широку грантову політику для учасників майбутньої корпоративної організації. При цьому, отримання персональних міжнародних грантів створює певні можливості доступу до інноваційних технологій професійної підготовки управлінських кадрів західних університетських шкіл менеджменту.

- За ініціативою згаданого раніше комітету формується певний пакет податкових, кредитних, соціальних та інших пільг, які заохочують суб'єктів корпоративного процесу до активної співпраці. Важливим компонентом цієї роботи є створення умов для податкових канікул організаціям, наприклад, корпоративній вищій школі менеджменту, яка тільки починає свою діяльність.

- Організація системи стажування з грифом «державна підтримка» на базі відомих західних університетів, які культивують кращі зразки інноваційної підготовки управлінських кадрів. Стажування має бути спеціалізованим і предметним і саме там, де є фахівці з необхідної спеціалізації професійної системи менеджменту. Претенденти на стажування мають довести свої професійні знання і здібності до активних і складних форм професійного навчання.

- Активне залучення для участі в професійних форумах з менеджменту видатних політиків, бізнесменів, вчених, діячів культури, церковних діячів, спортсменів, які своїм прикладом можуть довести необхідність ефективної управлінської складової в будь-якій сфері професійної діяльності.

- Розвиток концентрованих форм використання лідерського потенціалу. Мається на увазі така форма співпраці й навчання, коли відомого фахівця з спеціалізованих проблем дослідження системи лідерства змінює реальний лідер в своїй професійній сфері. Така ситуація повторюється щодня протягом тижня, але, щодень, з іншими головними учасниками (фахівець з лідерства – реальний лідер). Такий формат можна назвати інноваційним навчанням практичному лідерству. В більшості випадків, забезпечити організацію такого навчання без допомоги державних інституцій буває неможливо.

*Третє.* Разом зі створенням Державного комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності, на нашу думку, при комітеті необхідно також, створити державну установу – Національний інститут менеджменту. Діяльність цього інституту має бути взірцем не тільки науково-дослідного й практичного розвитку професійного менеджменту в країні, але і авторитетним експертом для системного визначення професійного рівня і результативності управлінської діяльності елітного кадрового складу менеджерів національного бізнес-середовища та системи державного управління.

*Четверте.* Організаційна стратегія діяльності Комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності полягає в створенні розширеної національної системи впровадження і розвитку професійного менеджменту інноваційного зразка (рис. 1). Перед даним Комітетом стоїть практичне завдання, яке направлено на системне формування в країні суб'єктів процесу професіоналізації менеджменту. Важливо зрозуміти роль держави, яка через практичні кроки не тільки стимулює розвиток процесу, а і сама показує приклад використання інноваційних технологій в державному управлінні.

Найкраща мотивація виникає тоді, коли всі учасники процесу розуміють системність дій держави, її реальні мотиви в розвитку важливих процесів, державницька позиція і стійка воля для досягнення поставленої мети. Зрозуміло, що скептичних точок зору в розвитку цієї ідеї може бути багато. Багатьом діючим управлінцям не хочеться знати про свою управлінську ефективність з різних причин, але одна причина є вбивчою силою і її неодмінно потрібно висловити і знати її довгострокові наслідки. Втрачені традиції управлінського етносу (стійка основа високого рівня відповідальності і професійної культури), коренева система управлінського професіоналізму не змогла дати нові пагони, необхідно висаджувати нову генерацію «управлінського матеріалу».

Саме з цією метою необхідно створити Державний комітет з питань професіоналізації управлінської діяльності як важливу дієву інституцію соціально-економічного реформування українського суспільства. Для більш глибокого розуміння проблеми скажемо так, що цей комітет набагато важливіший для розвитку України, ніж, наприклад, навіть антикорупційне бюро. Важливо говорити про професійну діяльність саме тих державних інституцій, діяльність яких направлена на створення нових матеріальних, культурних і духовних цінностей, які, в свою чергу, є стійким фундаментом сучасного прогресу суспільства.

*П'яте.* Державне управління процесом професіоналізації управлінської діяльності має дотримуватися основних принципів, які значним чином, при їх виконанні, будуть визначати рівень ефективності цього процесу. Важливо, також, зазначити велику вірогідність системних збоїв в розвитку процесу професіоналізації, оскільки складові елементи визначеної моделі можуть знаходитися в різних фазах формування і розвитку. Необхідна буде досить професійна управлінська команда, яка зможе збалансувати процес і швидко вирішувати проблеми критичних точок. Основні принципи діяльності професійної управлінської команди Державного комітету з питань професіоналізації управлінської діяльності можуть бути наступними.

### **Принцип 1. Інтегральне лідерство**

Система функціонування лідерства цілком залежить від якості процесів професіоналізації управлінської діяльності. Лідери організацій, володіючи індивідуальними талантами і баченням розвитку менеджменту, обов'язково повинні отримати професійне «ограновування» щодо нової інтегральної якості управлінської роботи. Вони повинні розвивати свої нові можливості для досягнення результативності за допомогою здібностей до інноваційного навчання протягом всієї управлінської кар'єри. Лідерські якості менеджера мають у своїй

основі цілий комплекс управлінських компетенцій, які необхідно зрозуміти, освоїти і впровадити у свідомість підлеглих і членів управлінських команд. Вести за собою підлеглих, або слідувати за ними, створюючи оперативний і професійний простір для розвитку та ініціатив, локального і стратегічного формування інтелектуального капіталу організації – це основні функціональні завдання лідера. Лідерство народжується і дає повноцінне живлення для інноваційного розвитку в умовах ефективного процесу професіоналізації менеджменту. Розвиток інтелектуалізації професійного менеджменту створює можливості для системно-інтегрального бачення розвитку управлінських процесів та інноваційних форм прийняття управлінських рішень [3, с.191-195].

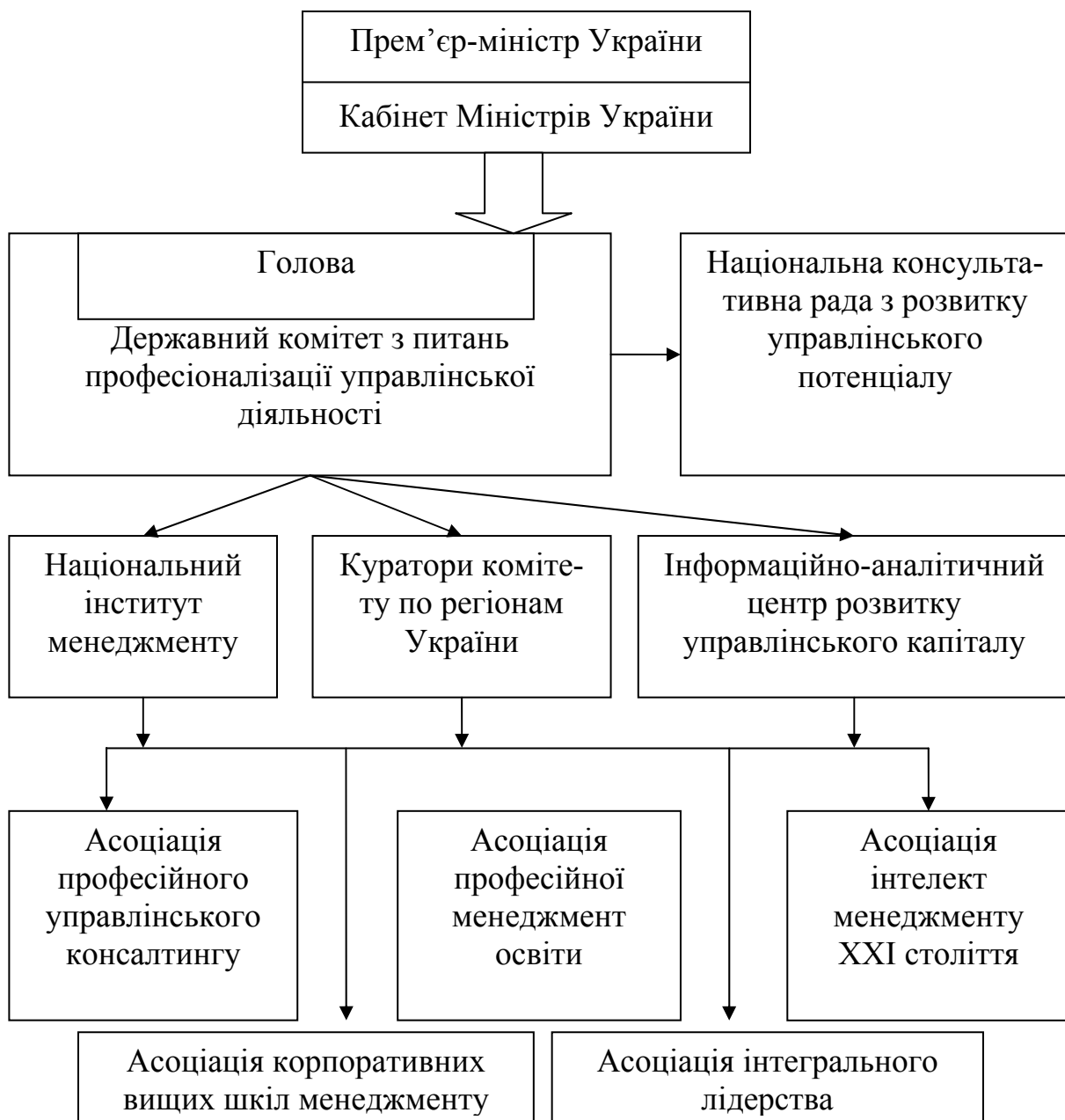


Рисунок 1. Модель державного управління процесом професіоналізації управлінської діяльності (складено автором)

## **Принцип 2. Пропорція централізації і децентралізації управління**

Якість і результативність адміністрування управлінської діяльності визначається можливістю лінійних керівників знайти оптимальну пропорцію централізації і децентралізації у здійсненні управлінського процесу в організації. Це означає, що так звана «оптимальність пропорції» визначається відповідно до розв'язуваної менеджментом проблеми в кожному конкретному випадку. Задати цю пропорцію на тривалий період можливо тільки в тому випадку, коли проблема результативності та якості управлінського рішення не приймається до уваги, а саме управлінське рішення не є результатом альтернативного вибору на основі систематизованої інформаційної бази. Треба також зазначити, що управлінський процес в цілому не може бути або повністю централізованим, або децентралізованим. Головне завдання менеджменту – це професійне почуття міри, почуття пропорції. Без цього немає в повному сенсі якості управлінського процесу. Менеджмент як соціально-економічне явище сучасного суспільства погано сприймає крайність позицій. Таке розуміння менеджменту передбачає постійне і систематизоване професійне вдосконалення кадрів керівників. Емпіричний досвід і знання керівників мають значення, але далеко не визначальне. Але при цьому, треба зазначити, що навчання керівників повинно бути чітко структурованим і не носити риси загальноосвітньої властивості, а відрізнятися повною мірою професійним і практичним наповненням. Іншими словами, діючі кадри менеджменту, що вже мають первинну професійну освіту, повинні проходити в подальшому винятково професійну підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. Відповідно, ці навчальні заклади повинні оперувати кадрами викладачів-тренерів та навчально-методичною базою для просунутого навчання дорослих. Отже, в управлінській діяльності необхідно чітко розрізняти загальну освітню систему підготовки кадрів менеджменту (традиційні вищі навчальні заклади) та професійну систему навчання діючих управлінських кадрів, як правило тих, які вже довели свої здібності результативною практичною діяльністю. Якщо перша категорія, до певної міри, вирішує проблему кількісного наповнення підприємств управлінськими кадрами, то друга категорія – визначає якість і результативність системи керівництва, а також стратегію загального соціально-економічного зростання економічної організації й суспільства в цілому.

Таким чином, у досягненні керівництвом організації «оптимальної пропорції» централізації і децентралізації управління ключову роль відіграють такі якості, як загальна освіченість і сучасні професійні знання керівника. Власне, і перше, і друге не є результатом емпіричного досвіду діяльності керівників. Сучасна управлінська діяльність вимагає професійної підготовки менеджерів, а значить, необхідна ефективна система управлінської освіти та інноваційного професійного навчання практиків менеджменту.

## **Принцип 3. Процес делегування управлінських повноважень**

Адміністрування управлінського процесу передбачає концентрацію і делегування управлінських повноважень менеджментом організації. Природним в менеджменті є той факт, що влада лінійного управлінського персоналу повинна

бути підкріплена певними управлінськими повноваженнями. Без управлінських повноважень влада на підприємстві немає жодних істотних форм для реалізації. Влада і управлінські повноваження концентруються на рівні діяльності вищої управлінської ланки підприємства. Умовно кажучи, їх вища концентрація в системі виконавчої влади на підприємстві – перший лінійний керівник вищого рівня в ієрархічній піраміді управління. Первісна централізація управлінських повноважень у першої особи виконавчої влади в організації є процесом обов'язковим з точки зору персоніфікації управлінської відповідальності за прийняття управлінських рішень. Але з позиції необхідності виконання управлінського рішення, управлінські повноваження повинні делегуватися на більш низькі рівні діяльності лінійних і функціональних керівників. Без цього стає неможливим, власне, процес виконання відповідних робіт і, отже, отримання певного результату. Тут треба зауважити, що вищий лінійний керівник разом з управлінськими повноваженнями не може передати на більш низькі рівні системи керівництва свою відповідальність за результати діяльності. Він персоніфікує тільки свою спільну відповідальність у системі взаємовідносин зі своїми підлеглими. Отже, ця «система взаємин» повинна мати контрольований характер і свій внутрішній механізм відповідальності. Жорсткість контролю залежить від ступеню централізації і децентралізації управлінського процесу, а внутрішній механізм відповідальності повинен бути завжди спрямований на досягнення результату в рамках поставлених цілей діяльності.

Відзначимо тут три основні аспекти, що визначають сутність адміністрування робіт лінійним управлінським персоналом. Перший аспект полягає в тому, що делегування управлінських повноважень вищим управлінським персоналом за скалярним ланцюгом управління економічною організацією виступає для середньої та нижчої ланки управління як можливість виконувати певну роботу і, як результат, вирішувати поставлені вищим керівництвом управлінські завдання. Відповідно, якість делегування управлінських повноважень визначає результативність діяльності менеджменту організації в цілому. Другий аспект визначає необхідність ефективної роботи каналів прямого і зворотного зв'язку з метою контролю діяльності підлеглих. Ця обставина в значній мірі визначає якість системи загальної та внутрішньої відповідальності управлінського персоналу організації. І, нарешті, третій аспект – делегування управлінських повноважень пов'язано з необхідністю реалізації влади в контексті процесів централізації і децентралізації. По суті справи, централізація виступає як делегування повноважень вниз за скалярним ланцюгом управління на досить короткий проміжок часу із застосуванням систем жорсткого тактичного контролю. З іншого боку, децентралізація – це передача управлінських повноважень на відносно тривалий період часу з визначенням умов самостійності та автономності об'єкта управління в позначеному часовому проміжку. Якість такої діяльності залежить від наявності в організації систем стратегічного контролю і механізму внутрішньої відповідальності з можливими важелями її юридичного оформлення. Разом з тим, сучасна управлінська діяльність в реальному режимі практич-



ної роботи менеджменту, завжди є результатом певної пропорції (заходи) централізації і децентралізації управлінського процесу.

#### **Принцип 4. Рівні професійної компетенції**

Рівень розвитку наукових досліджень в менеджменті визначається якістю розробки як загальнометодологічних, так і спеціалізованих проблем сучасної управлінської діяльності. Проблема спеціалізації в менеджменті є наріжним каменем розуміння і розвитку рівнів професійної компетенції управлінських кадрів. Очевидна точка зору, що менеджмент є комплексним й системним явищем соціально-економічного розвитку сучасного суспільства. Не заперечуючи цього факту, необхідно також відзначити наукову і практичну значимість спеціалізації в менеджменті. Саме спеціалізовані управлінські дослідження конкретизують характер управлінської діяльності, визначають критерії ефективності та зміст професійної підготовки управлінських кадрів. Іншими словами, ми говоримо про рівні професійної компетенції як в науковому, так і практичному плані. В першу чергу слід говорити про необхідність компетенції лінійного управлінського персоналу за рівнями ієрархічної структури підприємства. Так, наприклад, компетенція керівників вищої, середньої та нижчої ланки управління організацією має суттєві відмінності. Для більшості керівників рівень їхньої найвищої компетенції обмежується посадами на нижчому і середньому рівнях управління організацією. Навіть їхня результативна робота на цих посадах не є достовірним фактом їх можливої ефективності на посадах вищого управлінського персоналу. Не обмежуючи такими судженнями можливості кар'єрного росту управлінських кадрів, все ж зазначимо, що межі професійної компетенції вимагають більш детального вивчення, оскільки професійна некомпетентність управлінських кадрів є чи не першим чинником низької результативності системи управління в цілому. Традиційно вважається, що професійна компетенція менеджменту обмежується середнім і нижчим рівнями виконавчої влади. Традиційно також систему менеджменту організації розглядають як підсистему мікроекономічної діяльності підприємства. На нашу думку, це вже давно не відповідає дійсності. По-перше, вищий управлінський персонал підприємства виступає, в умовах корпоративізації економіки, першим рівнем виконавчої влади, яка реалізує шляхом професійної управлінської діяльності волю і цілі корпоративних власників підприємства. По-друге, сучасні конкурентоспроможні організації є сьогодні, в більшості випадків, диверсифікованими структурами холдингового типу, що передбачає роботу менеджерів, особливо вищої ланки, на рівні розвитку макроекономічних систем.

Отже, структурна компетенція управлінських кадрів визначається характером і змістом специфіки діяльності менеджерів за рівнями ієрархічної піраміди управління організації (вищим, середнім і нижчим), а також їх результативністю в специфічному середовищі функціонування організації.

#### **Принцип 5. Управлінська команда**

Сучасні проблеми економічної організації передбачають роботу професійної управлінської команди. Ця діяльність може бути ефективною лише в тому випадку, коли лідер команди володіє певними професійними якостями. Го-

ловною із цих якостей виступає вміння адмініструвати як процес створення, так і процес самої роботи управлінської команди. Треба зауважити, що кадрові можливості будь-якого лідера у формуванні управлінської команди завжди обмежені. Це пов'язано з тим, що можна назвати «дефіцитністю управлінських зірок», особливо в умовах командної роботи. В кращому випадку, доводиться задовольнятися середнім рівнем професійного уміння підлеглих і створенням умов для їх професійного зростання в процесі їх практичної роботи. Крім цього, дуже часто доводиться формувати управлінську команду, що називається, вже в процесі «бойових дій», проводячи ротацію і відбір. Однак час, який знадобиться для формування оптимального складу управлінської команди повинен бути максимально скороченим. Інакше, цей час може стати негативним фактором, який з самого початку знижує результативність роботи управлінської команди.

Відзначимо основні особливості формування управлінської команди з позицій адміністрування цього процесу:

1. Лідер управлінської команди повинен володіти граничним рівнем професійної компетенції за всіма напрямками діяльності команди;
2. Управлінська команда повинна бути структурована за рівнями лінійної підпорядкованості і функціональними службами організації;
3. За ключовими напрямками діяльності управлінської команди лідеру, як координатору процесу адміністрування всіх робіт, повинен безпосередньо підпорядковуватися тільки один член команди, що має певні лінійні або функціональні повноваження;
4. Необхідно чітко прописати структурно-функціональні права і обов'язки всіх членів управлінської команди;
5. Лідером управлінської команди повинен бути запропонований логічний ланцюг делегування повноважень та персоніфікації відповідальності в точках критичної активності менеджменту (це ті місця в організаційно-управлінській структурі, де виникають проблеми, які потребують втручання членів управлінської команди);
6. За кожним лінійним і функціональним напрямком діяльності організації в управлінській команді повинен бути фахівець, що знає цей напрямок краще інших членів команди, включаючи самого лідера;
7. В управлінській команді всі структурні ланки повинні працювати на загальну мету, поставлену перед командою її лідером. Сам лідер несе персональну відповідальність перед власниками керівниками за досягнення поставлених цілей.

Разом з тим процес роботи управлінської команди включає в себе безліч інших напрямків діяльності, які не стали предметом нашого дослідження. Ми в основному зосередили увагу на адміністративних функціях менеджменту, які, на нашу думку, складають кістяк управлінської діяльності менеджменту будь-якої організації. За результатами нашого дослідження адміністративних функцій менеджменту необхідно зробити деякі додаткові висновки.

1. Якщо говорити про спеціальні знання лінійного управлінського персоналу організації, то це є знання процесу адміністрування. Певною мірою знаннями процесу адміністрування повинні також володіти керівники функціональ-

них служб підприємства, але питома вага цих знань в порівнянні з основним спектром діяльності певної функціональної служби відносно невелика.

2. Професійні дані та якість адміністративної діяльності вищого і середнього лінійного управлінського персоналу цілком визначає результативність всієї системи менеджменту організації. Це, в свою чергу, веде безпосередньо до досягнення соціально-економічної ефективності організації в цілому.

Для подальшого удосконалення практики керівництва сучасними організаціями необхідно продовжити фундаментальні дослідження різних аспектів адміністративної теорії та практики у взаємозв'язку з розвитком загальної професійної системи менеджменту. Важливим кроком для системи державного управління є системна участь держави в розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності.

Враховуючи необхідність розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні запропонуємо системно-інтегральний механізм впровадження цієї діяльності, який має збалансований набір елементів, необхідну вертикаль управління, мережу державних інституцій, професійних асоціацій і центрів (рис. 2).

Впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності має певні обмеження, які необхідно враховувати в контексті проблем соціально-економічного розвитку країни.

*Перше.* Управлінська наука, як і люба інша наука має тривалий інкубаційний період і залежить від особистості вченого, його наукової школи, послідовників і учнів. Скоротити період народження наукової ідеї, яка може трансформуватися потім в наукову теорію і практичну концепцію, можна тільки за рахунок штучного підвищення її практичної цінності і результативності майбутнього інноваційного процесу по її впровадженню. Іншими словами, наукова ідея може бути прогностичною, але механізм її практичного впровадження повинен мати конкретний бізнес-план з визначенням необхідної ресурсної бази, цільового призначення, очікуваного ефекту і системи управлінського супроводу.

Таким чином реалізовувати механізм професіоналізації управлінської діяльності без визначень прорахованого бізнес-плану, особливо ресурсної бази, яка показує необхідну і достатню кількість та якість матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів, не може бути ефективним державним рішенням.

Вихід із цієї складної ситуації може бути на основі надання університетам як науково-дослідним організаціям повної автономії для координації, в першу чергу, свого науково-дослідного, інноваційного і освітнього простору. Якщо університет як науково-інноваційний центр розвитку суспільства немає автономії, тоді він немає нічого. Професійний менеджмент університету повинен вміти скористатися цією автономією і забезпечити свій розвиток без звичної системи державного патерналізму. Ефективність державного управління не в тому, що держава продовжує фінансово підтримувати університети, а в тому, що вона надає їм повну автономію і можливість довести свою ринкову дієздатність [5]. Одна проблема – університети країни до цього абсолютно не

готові, але їх і наше майбутнє має саме таку картину подальшого розвитку. Друга проблема – до цього не готова і сама держава. Таке положення необхідно змінювати шляхом інноваційної трансформації існуючої системи державного управління.



Рисунок 2. Механізм впровадження професіоналізації управлінської діяльності в Україні (складено автором)

*Друге.* Управлінський процес щодо забезпечення впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності повинен мати мотиваційне підґрунтя. Без мотивації усіх учасників управлінського процесу впровадження не буде мати позитивного результату. Зрозуміло, що базовою тут є матеріальна мотивація, але не менше потрібна професійна мотивація, яка створює інноваційний простір для розвитку і задоволення професійних та інтелектуальних потреб фахівців високого рівня. Ефективний керівник високопрофесійного колективу не обмежує простір розвитку підлеглих, а навпаки, його створює і розширює з метою досягнення додаткового ефекту організаційної синергії, який є аналогом синергетичного ефекту менеджменту. На нашу думку, проблема розробки мотиваційного механізму не може бути пов'язаною лише з матеріальною (фінансовою) винагородою управлінських кадрів, важливим чинником тут є розгляд співвідношення «результат – винагорода», або «рівень результату – рівень винагороди». Мотиваційний механізм в менеджменті не може бути механізмом благодійності. Необхідна адекватна заробітна платня з точки зору планової і досягнутої результативності. Професійна підготовка і потенціал компетентності має свою цінність, але основою визначення рівня винагороди управлінських кадрів є тільки результативність і стратегічне зростання економічної організації.

Отже, впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності є процесним явищем, що потребує постійного розширеного відтворення процесу на основі системної мотивації усіх учасників. Стратегічним орієнтиром завершеності повного циклу дії механізму професіоналізації є поява конкурентоспроможного управлінського капіталу. Стратегія професійної підготовки управлінських кадрів в Україні є стратегією підготовки конкурентоспроможного управлінського капіталу, мотиваційно оціненого і максимально орієнтованого в своїй діяльності на досягнення позитивного соціально-економічного результату. Така філософія підготовки і практичної діяльності управлінських кадрів в Україні майже відсутня, але її, в межах дії механізму професіоналізації, необхідно активно впроваджувати. Наведене дослідження дозволить в подальшому сформулювати концептуальну модель прискореної підготовки управлінських кадрів для наукомістких підприємств.

#### Список використаної літератури

1. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада : США, Великобритания, Франция, Германия : [Учебное пособие] / И. А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательская корпорация «Логос», 2000. – 200 с.
2. Кузнецов Э. А. Современное управленческое исследование : интегральные признаки и системных ограничений / Э. А. Кузнецов // Вісник Хмельницького національного університету : серія «Економічні науки». – 2015. – Том 2. – № 3. – С. 43–49.
3. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента : идентификация научных трактовок и практических подходов / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Т. 2. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – С. 176–202.
4. Турецкий О. А. Національна економіка та її регулювання : [Монографія] / О. А. Турецкий. – Одеса : СМІЛ, 2002. – 380 с.
5. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – Издательство «Классика XXI», 2007. – 421 с.

Стаття надійшла 27.09.2015 р.

**Э. А. Кузнецов,**

кандидат экономических наук, профессор,  
заведующий кафедры экономики и управления  
Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова  
Французский бульвар, 24/26, 65058, г. Одесса, Украина  
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Аннотация**

В статье рассматриваются проблемы государственного регулирования механизма профессионализации управленческой деятельности. Освещается социально-экономический контекст внедрения инновационного механизма профессионализации управленческой деятельности. Значительное внимание уделяется структурированию инновационного механизма профессионализации менеджмента. Предложена модель государственного управления процессом профессионализации управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** профессионализация, управленческая деятельность, государственное регулирование, инновационный механизм.

**E. A. Kuznietsov,**

PhD in Economics, Prof.,  
Head of the department Economics  
and Management  
Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26 Frantsuzskyi Boulevard, 65058, Odesa, Ukraine  
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **STATE REGULATION AND SOCIO-ECONOMIC CONTEXT OF THE INNOVATIVE MECHANISM OF MANAGEMENT ACTIVITY PROFESSIONALIZATION INTRODUCTION**

### **Summary**

The article is focused on the working out of the managerial activity's professionalization methodological aspects in Ukraine. The conceptual and practical problems of the management professional system's innovation dynamics formation and development, the system and integral indexes of managerial activity's effectiveness are viewed in the context of the managerial professionalization research system.

The category "management professionalization" is examined. Also the conception of the managerial activity's professionalization mechanism, including its structural elements, stages of management science, analytics and practice cooperation, managerial personnel educational and professional training levels, innovative role of social and cultural factors for the managerial personnel professional characteristics development, is viewed with purpose of formation of the constant economic growth mechanism in Ukraine.

The theoretical and methodological conditions of the management professionalization process development are analyzed in details. The systemic categories of the management professional system's researches and modern criterion of managerial researches' appraisal are suggested to be used in management theory. The historical conditions of the modern management system forma-

tion, basic elements and binding processes of management system are structured. The conceptual logistic model of the management professional system is proposed from the point of view of its formation and innovation development, managerial specialization's forms, scientific research, practical use in the context of professional training and managerial personnel appraisal criterion.

The methodological and conceptual basis of state regulation of the innovative mechanism of management activity professionalization introduction is considered.

**Keywords:** professionalization, management activity, state regulation, innovative mechanism.

### References

1. Vasilenko, I. A. (2000). Administrativno-gosudarstvennoe upravlenie v stranakh Zapada : SShA, Velikobritaniia, Frantsiia, Germaniia [Public administration in western countries : USA, Great Britain, Germany]. 2-e izd., pererab. i dop. Moskva : Izdatel'skaia korporatsiia «Logos». [in Russian].
2. Kuznietsov, E. A. (2015). Sovremennoe upravlencheskoe issledovanie : integral'nie priznaki i format sistemnikh ogranichenii [Modern managerial research : integral features and size of system limits]. *Visnyk Khmelnytskogo natsional'nogo universitetu : seriia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Khmelnytsii national university : Economical sciences* , Tom 2, № 3, pp. 43–49. [in Russian].
3. Kuznietsov, E. A. (2014). Konkurentosposobnaia sistema manedzhmenta : identifikatsiia nauchnykh traktovok i prakticheskikh podkhodov [Competitive management system : identification of scientific interpretations and practical approaches] in *Aktual'nie problemy ekonomiki i menedzhmenta : teoriia, innovatsii i sovremennaia praktika – Actual problems of economy and management : theory, innovations and modern practice*, v 3 t., T. 2. Kherson : Grin' D. S., pp. 176–202. [in Russian].
4. Turetskii, O. A. (2002). Natsionalnaia ekonomika ta yii reguliuvannia [National economic and its regulation]. Odesa : SMIL. [in Russian].
5. Florida, R. (2007). Kreativnii klass. Liudi, kitorie meniaut budushchee [Creative class. People which change the world]. Moskva : Izdatelstvo «Klassika XXI». [in Russian].