

О. Р. Павлович

ORCID: 0000-0002-2372-7179

В. В. Станчева

ФАКТОРНІ ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджуються факторні процеси становлення й розвитку професійної системи менеджменту, які формують її конкурентоспроможність на сьогоднішній день в Україні. Показано, що становлення сучасного менеджменту є результатом впливу низки соціально-економічних умов, які стали історичними передумовами розвитку професійної управлінської системи. До таких умов належать ринковий механізм господарювання, індустріальний тип виробництва, процеси корпоратизації економіки та формування системи конкурентоспроможності інтелектуального капіталу. З'ясовано, що розвиток професійної системи менеджменту нині залежить від низки факторних процесів, серед яких виділяються професіоналізація управлінської діяльності, яка передбачає безперервне удосконалення знань і компетенцій управлінця, і капіталізація інтелектуальних ресурсів, яка забезпечує перетворення накопичених знань і досвіду на комерційну користь. На основі аналізу і узагальнення певних підходів обґрунтовано, що саме ці процеси виступають ключовими детермінантами конкурентоспроможності управлінської системи. Результати дослідження дають розуміння, у якому напрямку рухатися в питаннях вдосконалення професійної системи менеджменту та як у цьому процесі може взяти участь держава.

Ключові слова: менеджмент, факторні процеси, професіоналізація, капіталізація, інноваційний розвиток

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-142-147

Постановка проблеми. Становлення сучасного менеджменту відбулося під впливом низки соціально-економічних умов, які стали історичними передумовами розвитку сучасного менеджменту. До таких умов належать ринковий механізм господарювання, індустріальний тип виробництва, процеси корпоратизації економіки та формування системи конкурентоспроможності інтелектуального капіталу. Розуміння цих передумов дає змогу зосередитись на тих процесах, які є найбільш важливими для розвитку менеджменту на сьогоднішній день. Саме тому необхідним завданням постає аналіз факторів, які забезпечують конкурентоспроможність сучасної професійної системи менеджменту. Їхня ідентифікація є основою задля того, щоб оцінити наявні прогалини в управлінській системі, визначити сильні сторони та окреслити можливі напрями подальшого вдосконалення професійної системи менеджменту.

Мета статті полягає у визначенні ключових факторних процесів, що формують розвиток професійної системи менеджменту та забезпечують її конкурентоспроможність, а також у аналізі їхнього впливу на ефективність управлінської діяльності в сучасних економічних умовах. У статті використано теоретичні методи, а саме: аналіз і опрацювання наукових джерел, порівняння та систематизація різних підходів, узагальнення отриманих даних, робота з матеріалами фахової літератури та відкритих інформаційних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Погляди на основи становлення й розвитку менеджменту відбиваються у працях багатьох дослідників, як зарубіжних, так і

вітчизняних. Класики управлінської думки заклали фундаментальні основи, на яких базується сучасне розуміння концепту менеджменту. Ф. Тейлор у загальному вигляді визначав науковий підхід до організації праці – і це стало основою для подальшого розвитку теорій менеджменту (Taylor, 2010). А. Файоль у праці *General and Industrial Management* сформулював 14 принципів управління, серед яких планування, організація, мотивація та контроль, які й досі вважаються базовими елементами сучасної системи управління (Fayol, 2016).

У новітній літературі науковці приділяють більше уваги не стільки самому менеджменту, скільки його здатності бути ефективним. Сучасні ринки праці та капіталу змінюються швидко, тому менеджмент має адаптуватися та випереджати події, щоб використати нові можливості для розвитку організації. Саме тому виникає потреба у визначенні факторних процесів, які забезпечують розвиток і конкурентоспроможність менеджменту.

Серед вітчизняних дослідників Е. А. Кузнецов наголошує на важливості таких процесів, як професіоналізація менеджменту, капіталізація інтелектуальних людських ресурсів та формування інтегральної якості – одних з основних, що мають вирішальне значення для розвитку та конкурентоспроможності менеджменту (Кузнецов, 2017).

Виклад основного матеріалу. Менеджмент та менеджери є невід’ємними складовими будь-якої організації незалежно від її типу, адже саме вони забезпечують успішність функціонування цієї організації. Проте якщо управлінська система всередині підприємства є неефективною, говорити про успішність і конкурентоспроможність не доводиться. Саме тому важливо ідентифікувати фактори розвитку менеджменту, які визначають його конкурентоспроможність і, відповідно, конкурентоспроможність організації в цілому. Для цього необхідно уточнити ключові терміни.

Менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічних результатів діяльності в межах чинного законодавства (Кузнецов, 2017).

Термін «фактор» можна розглядати у менеджменті як інструмент того, що створює, діє, виробляє і примножує в системі існуючого процесу діяльності менеджменту; як рушійну силу, що має вагомий вплив на діяльність і результативність організації.

Необхідно також конкретизувати значення концепту конкурентоспроможності в призмі менеджменту, оскільки в класичному розумінні термін трактується як здатність організації протистояти конкуренції на ринку, на якому вона функціонує, шляхом підтримання високого рівня ефективності виробництва та системи управління (Балдинюк, 2022) – тобто конкурентоспроможність розглядається з позиції розвитку і ринкової позиції окремої організації.

Конкурентоспроможність менеджменту – це його можливість досягти результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов та швидкої зміни факторів господарчої діяльності (Кузнецов, 2020). Конкурентоспроможність менеджменту можна розглядати як здатність управлінської системи економічного суб’єкта ефективно реалізовувати свої функції, насамперед мотивуючі, і приймати обґрунтовані рішення. При цьому важливо виділити три рівні конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність на рівні організації,
- конкурентоспроможність на рівні певного обмеженого простору (галузь, регіон, держава в цілому)
- конкурентоспроможність на глобальному світовому рівні

Таким чином, під факторами конкурентоспроможності професійної системи менеджменту слід розуміти ключові умови, що мають безпосередній вплив на ефективність і результативність управлінської діяльності за обмеженості ресурсів та визначають

спроможність менеджменту підлаштовуватися до швидкоплинних реалій та розвиватися в таких умовах.

До основних факторних процесів розвитку менеджменту, які забезпечують його конкурентоспроможність, належать:

- розвинений ринковий механізм господарювання;
- якісна система професійного навчання управлінських кадрів;
- професіоналізація менеджменту;
- капіталізація інтелектуальних людських ресурсів;
- інноваційний шлях розвитку менеджменту.

Відтак, першим фактором слід визначити розвинений ринковий механізм господарювання. Цей чинник виступає водночас передумовою становлення професійної системи менеджменту та умовою її подальшого розвитку й конкурентоспроможності. Зрілий і самостійний ринок, для якого характерні певні ризик і невизначеність, сприяє формуванню у менеджерів якостей самостійності, відповідальності, – відповідно стимулює приймати ефективні управлінські рішення.

Не менш важливим чинником є якісна система професійного навчання управлінських кадрів. У цьому процесі беруть участь науково-дослідний та викладацький склад університету, представники бізнесу, держави та суспільства в цілому. Кожен із цих суб'єктів по-своєму впливає на формування професійних якостей менеджера. Саме така інтеграція формує висококваліфікованих менеджерів. Викладачі наповнюють студентів актуальними знаннями (але важливо, аби вони й самі постійно вдосконалювали власну експертизу у сфері менеджменту і передавали релевантну інформацію), бізнес забезпечує практичне застосування набутих знань, а державі важливе створення умов для задоволення суспільних інтересів, що є непрямим результатом роботи ефективного менеджменту. Тобто, основна думка така: інтегрований сплав знання науки, аналітики й практики є ключовим чинником «зрощення» висококваліфікованих управлінських кадрів, які у свою чергу забезпечують конкурентоспроможність професійної системи менеджменту.

Професіоналізація менеджменту. Під цим розуміється процес, який пов'язаний із вдосконаленням професійної діяльності особи, тобто її становлення як професіонала (Черничко, 2015). Цей процес є безперервним: починається він з моменту обрання людиною своєї професії і продовжується аж до моменту завершення активної трудової діяльності. Увесь цей час людина засвоює норми й цінності професії, набуває знань, досвіду, удосконалює навички саморегуляції, комунікації, прийняття рішень тощо. Це є свідомий процес саморозвитку, в межах якого формується система особистісних і професійних якостей людини. У контексті менеджменту рівень професійної підготовки управлінця має прямий вплив на загальні результати економічної організації. Саме тому питання професіоналізації менеджерів набуває стратегічного значення.

Наступним важливим фактором є капіталізація інтелектуальних людських ресурсів. Простим чином капіталізацію можна представити як багаж знань, який людина використовує у своїй діяльності і це приносить комерційну користь. У контексті менеджменту управлінські знання, компетенції та професійний досвід менеджерів має перетворюватися на конкретний результат – прибуток. Попри те, що інтелектуальний капітал має нематеріальну природу, цінність, створена ним, надзвичайно важлива для компанії у перспективі. Важливо забезпечити розширене відтворення управлінського капіталу з використанням інноваційних підходів. Саме адекватна якість управлінського капіталу створює об'єктивні умови для формування та розвитку як самої професійної системи менеджменту, так і формування та розвитку сучасної інноваційної економіки (Павлович, 2019).

Відтак, крайнім фактором конкурентоспроможності професійної системи менеджменту виступає інноваційний шлях розвитку, що означає впровадження сучасних управлінських практик (сприйняття змін і наступна адаптація до них, активне використання нових знань і методів управління, безперервне вдосконалення компетентності управлінців). Інновації в менеджменті стосуються розробки та впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, в організації його організаційно-управлінської структури, робочих місць або зовнішніх відносин. Таким чином, їх впровадження дозволяє істотно вдосконалити організацію бізнесу, бізнес-процесів, відтак, вони мають безпосередній зв'язок та вплив на такі провідні системні характеристики життєздатності бізнесу, як його конкурентоспроможність, забезпечення економічної безпеки, формування та реалізація економічного потенціалу (Кравчик та Ружицький, 2020). Тут важлива роль відводиться державі, яка має стимулювати підприємства впроваджувати інноваційні розробки. Якщо сучасна професійна система менеджменту відмовиться від інноваційного вектору розвитку, то цілком можливо, що вислів «менеджмент – старіюча технологія» стане реальністю (Кузнєцов, 2024).

Висновки і перспективи подальших розвідок. За результатами аналізу встановлено, що найбільший вплив на розвиток професійної системи менеджменту мають професіоналізація менеджменту та капіталізація інтелектуальних людських ресурсів. Названі процеси є основними для розвитку менеджменту на сьогоднішній день, оскільки організації важливо досягти позитивних результатів і бути конкурентоспроможною. Це можливо за постійного вдосконалення знань і навичок управління, їх наступного перетворення у комерційну користь і, як наслідок, отримання позитивної результативності. Відтак, стратегічним завданням залишається створення умов, за яких управлінці можуть постійно вдосконалювати свої знання та навички і успішно застосовувати їх на практиці, отримуючи комерційну користь. При цьому державі відведена не остання роль: вона має створювати усі умови задля впровадження інноваційних підходів не лише в управлінні, а й в усіх сферах суспільного життя.

Бібліографічний список

- Балдинюк, В. М., 2022. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 42, с. 42–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
- Кравчик, Ю. та Ружицький, Ю., 2020. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент та економіка*. 2, 222 с. Доступно: <<https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/308/283>>.
- Кузнєцов, Е. А., 2024. Методологія інноваційної природи менеджменту. *Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15 грудня 2023 р.) / за заг. ред. Е. А. Кузнєцова, О. П. Радченка. Одеса : Фенікс, с. 9–15.
- Кузнєцов, Е. А., 2020. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. *Матеріали науково-методологічного семінару*. Одеса: Фенікс.
- Павлович, О. Р., 2019. Стратегічні фактори конкурентоспроможності професійної системи менеджменту. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 24(5), с. 58–63. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_12>.
- Черничко, Т. В., 2015. Професіоналізація як процес підвищення ефективності управлінської діяльності в контексті європейських стандартів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 12(3), с. 53–56.

Taylor, F., 2010. *The Principles of Scientific Management*. New York: Forgotten Books.
Fayol, H., 2016. *General and Industrial Management* / Trans. by C. Storrs. Ravenio Books:
монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС.

References

- Baldyniuk, V. M., 2022. Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [System of managing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>. (in Ukrainian).
- Chernychko, T. V., 2015. Profesionalizatsiia yak protses pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskoi diialnosti v konteksti yevropeiskykh standartiv [Professionalization as a process of increasing the efficiency of managerial activity in the context of European standards]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, (12(3)), p. 53–56. (in Ukrainian).
- Fayol, H., 2016. *General and Industrial Management* / Trans. by C. Storrs. Ravenio Books: *монографія*. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС.
- Kravchyk, Y. and Ruzhytsky, Y., 2020. Orhanizatsiino upravlinski innovatsii v sferi menedzhmentu konkurentospromozhnosti biznesu [Organizational and Managerial Innovations in the Field of Business Competitiveness Management]. *Menedzhment ta ekonomika*, 2, p. 222. Available at: <<https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/308/283>> (in Ukrainian).
- Kuznetsov, E. A., 2017. *Metodolohiia profesiionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini* [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. Kherson: Oldi Plus. (in Ukrainian).
- Kuznetsov, E. A., 2020. Profesionalizatsiia menedzhmentu: maister-klas [Professionalization of Management: Master Class]. *Materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru*. Odessa: Phoenix. (in Ukrainian).
- Kuznetsov, E. A., 2024. Metodolohiia innovatsiinoi pryrody menedzhmentu [Methodology of the innovative nature of management]. In E. A. Kuznetsov & O. P. Radchenko (Eds.), *Management research in the context of the development of the Fourth Industrial Revolution "Industry 4.0"*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Odessa, December 15, 2023). P. 9–15. Odessa : Fenix. (in Ukrainian).
- Pavlovych, O. R., 2019. Stratehichni faktory konkurentospromozhnosti profesiinoi systemy menedzhmentu [Strategic Factors of Professional Management System Competitiveness]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 24(5), p. 58–63. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_12> (in Ukrainian).
- Taylor, F., 2010. *The Principles of Scientific Management*. New York: Forgotten Books.

Pavlovych O.
Stancheva V.

FACTOR PROCESSES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM

The article examines the factor processes of the formation and development of the professional management system, which shape its competitiveness in Ukraine today. It is shown that the emergence of modern management is the result of the influence of a number of socio-economic conditions that became historical prerequisites for the development of a professional managerial system. These conditions include a market economy mechanism, an industrial type of production, processes of economic corporatization, and the formation of an intellectual

capital competitiveness system. It has been established that the development of the professional management system today depends on a number of factor processes, among which professionalization of managerial activity, which involves the continuous improvement of managers' knowledge and competencies, and capitalization of intellectual resources, which ensures the transformation of accumulated knowledge and experience into commercial benefits, stand out. Based on the analysis and generalization of certain approaches, it is argued that these processes are key determinants of the competitiveness of the management system. The study's results provide insight into the direction for improving the professional management system and how the state can participate in this process.

Keywords: management, factor processes, professionalization, capitalization, innovative development.

Стаття надійшла до редакції: 05.03.2026.

Прийнято до публікації: 18.03.2026 р.