

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-18>  
 УДК 658:001.8(477)

**Олійник В.В.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
 Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2954-7403>

**Oliynyk Vadym**

Odesa I.I. Mechnikov National University

## ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ

### FEATURES OF INTEGRATED TRAINING OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL SINGULARITY

*У статті розглядаються особливості інтегральної підготовки кадрів менеджменту. Звертається увага на об'єктивність формування системи інтегрального менеджменту. Придїляється увага розгляду факторів впливу процесів технологічної сингулярності на сферу управлінської діяльності та формування системної якості професійної підготовки кадрів менеджменту. Визначаються базові проблеми і перспективи вирішення щодо первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура) і адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту. Обґрунтовується позиція, що потрібні не тільки трансформаційні зміни змісту підготовки менеджерів, але і зміна вектору цієї підготовки. Доводиться необхідність впровадження людиноцентричного контексту підготовки менеджерів. Визначаються основні концепти розробки і впровадження механізму взаємодії менеджменту і машин з операційною системою штучного інтелекту високих хвиль розвитку. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні програм підготовки вищого і середнього управлінського персоналу та здобувачів вищої освіти за спеціальністю «менеджмент».*

**Ключові слова:** інтегральний менеджмент, управлінський капітал, професіоналізація менеджменту, первинна менеджерська освіта, адаптаційне професійне навчання, триада континуумів, людиноцентричний континуум, нова суб'єктивність менеджменту, інтегральна якість, ефективність і результативність менеджменту.

*The article discusses the features of integrated management training. Attention is paid to the objectivity of the formation of the integrated management system. Attention is paid to the consideration of the factors of influence of technological singularity processes on the sphere of managerial activity and the formation of the systemic quality of professional management training. The basic problems and prospects for solutions regarding primary management education (bachelor's and master's degrees) and adaptive training of current management personnel are determined. The position is substantiated that not only transformational changes in the content of manager training are needed, but also a change in the vector of this training. The need for the introduction of a human-centric context for manager training is proved. The main concepts of the development and implementation of the mechanism of interaction between management and machines with the operating system of artificial intelligence of high waves of development are determined. The results of the study can be used in the formation of training programs for higher and middle management personnel and applicants for higher education in the specialty "management".*

**Keywords:** integral management, managerial capital, professionalization of management, initial management education, adaptive professional training, triad of continuums, human-centered continuum, new subjectivity of management, integral quality, efficiency and effectiveness of management.

**Постановка проблеми.** Розгляд сучасних проблем розвитку системи менеджменту в багатьох випадках стикається з обмеженістю її практичної результативності та відсутністю необхідної професійної підготовки кадрів менеджменту. Реальність таких ключових для професійного менеджменту зауважень підтверджується станом соціально-економічного розвитку сучасного суспільства не тільки в Україні, а і в багатьох країнах світу, які тривалий час не можуть знайти управлінські рішення щодо подолання багатьох кризових явищ, що мають вже сис-

темний характер. Однією з таких проблем є існуюча система професійної підготовки кадрів менеджменту, яка сьогодні показує свою інтегральну неадекватність стосовно формування необхідної ефективності (стратегічний професійний потенціал менеджменту) та її адаптації до необхідної результативності управлінських дій. Визначальною ідеєю тут є те, що називається інтегральною якістю професійної системи менеджменту, практична дія якої забезпечується механізмами адаптованої взаємодії ефективності і результативності професійного менеджменту [8, с. 24].

В таких обставинах потрібно звернути увагу на формат і, особливо, зміст сучасної підготовки кадрів менеджменту на рівні первинної менеджерської освіти та подальшого спеціалізованого навчання діючих кадрів менеджменту. І тут мова не йде тільки про недостатню підготовку викладацьких кадрів і рівень підготовки здобувачів різноманітних управлінських програм і, навіть, при засвоєнні окремих менеджерських дисциплін. Головною проблемою тут, на нашу думку, є саме помилкова концептуальна направленість і конкретний зміст цієї діяльності. Потрібна не тільки системна трансформація сучасних змістовних форм підготовки кадрів менеджменту, що обумовлено об'єктивними процесами розвитку інноваційної економіки та особливостями епохи сингулярності, а і виникає об'єктивна потреба фактичної зміни вектору цієї підготовки [11, с. 14–16]. Результативність таких трансформаційних процесів потребує цілу низку фундаментальних та прикладних наукових досліджень, які сформулюють нові позиції в розвитку професійного менеджменту. В епоху штучного інтелекту (ШІ) та технологічної сингулярності саме наукова обґрунтованість управлінських рішень допомагає не втратити людину. Наука дає нам доказову базу: чому емпатія, етика та інтегральне мислення є економічно вигіднішими та більш сталим ресурсом ніж прості алгоритми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних умовах інноваційного розвитку суспільства, активного використання процесів цифровізації та можливостей ШІ, наукові дослідження і практичні розробки орієнтуються саме на розгляд проблем цих важливих напрямків з позицій конкретної дослідницької проблематики. В той же час, все більше сучасних дослідників звертаються до проблем розвитку професійної системи менеджменту та інноваційних технологій підготовки управлінських кадрів. В цьому ряду необхідно назвати таких гуру менеджменту як П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Малік, П. Хемел, С. Кауфман, С. Каммінгс. Однак, проблематиці саме інтегральної підготовки кадрів менеджменту наукових досліджень досить мало і вони, в більшості випадків, по дотичній відносяться до процесів інтегральності в системі менеджменту. Серед таких науковців слід назвати Ю. Аппело [2], Н. Бострома [3], С. Гупта [4], Лі Кай-Фу [16], М. Тегмарка [19], М. Янсїті [21], які досліджують проблеми розвитку ШІ і механізми взаємодії «людина-машина». Деякі автори зосереджують свою увагу на дослідженні командної роботи і професійних якостей лідерства – це Т. Девенпорт і Дж. Корбі [5], Дж. Морган [17], Я. Мулфейт і М. Кості [18], Дж. Хейбер [20]. Серед українських дослідників проблем інтегральної підготовки кадрів менеджменту потрібно назвати Е. Кузнецова [8–15], який

є науковим керівником наукової школи «Інноваційна трансформація менеджменту» в Одеському національному університеті імені І.І. Мечникова. Серед активних учасників цієї школи є І. Ненно, Н. Тютенко, Є. Масленнікова, О. Радченко, Ю. Грінченко. В українській академічній спільноті зростає увага до розвитку процесу професіоналізації менеджменту, який формує базові підходи до системи інтегральної підготовки кадрів менеджменту в умовах технологічної сингулярності.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних особливостей підготовки кадрів менеджменту в умовах розвитку штучного інтелекту (ШІ) в період його пікових форм (третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку), які і формують епоху технологічної сингулярності [12, с. 77–78]. В таких умовах важливо підійти до створення системи доказів про необхідність трансформації сучасної системи підготовки кадрів менеджменту, для початку, в паралельних системах до існуючих традиційних закладів вищої освіти. Важливо також визначити роль держави – не «наздоганяти» прогрес у межах старих закладів освіти, а стати архітектором нового ринку освітніх послуг. Якщо держава продовжуватиме субсидувати неефективність, вона просто консервуватиме відсталість. Щоб вибудувати згадану нами «паралельну систему», державна стратегія має змістити фокус із процесу на результат. Зрозуміло, що наведені нами проблеми мають стратегічний характер вирішення, але їх розгляд і певні варіанти впровадження потрібно починати вже сьогодні.

**Методи дослідження.** Методологічну базу дослідження становлять системний і ситуаційний підходи, аналіз літератури, порівняння та класифікація. Для розробки конструктивів інноваційного розвитку процесу підготовки кадрів менеджменту використано методи моделювання, синтезу та експертно-аналітичний підхід.

**Виклад основного матеріалу.** Позитивна і помилкова соціально-економічна трансформація сучасного українського суспільства значною мірою зумовлена станом розвитку та ефективністю науково-дослідної та освітньої сфер. Освіта – це єдиний фактор довгострокового економічного і соціокультурного процвітання сучасного суспільства. Проте визначальним чинником реалізації необхідних реформ і процесів інноваційної трансформації є професійна система менеджменту, а також наявність механізмів інноваційної підготовки управлінських кадрів. Рівень результативності управлінського персоналу безпосередньо залежить від інтегральної якості його фахової підготовки. У зв'язку з цим критично важливо визначити науково-дослідну базу управлінських знань, яка має змістовно наповнювати програми навчання менеджерів і лідерів нового

покоління. Неможливо інноваційно розвивати процес системної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту без точного визначення об'єкту дослідження і специфіки практичної менеджерської роботи кадрів менеджменту [8, с. 61]. Розглянемо деякі проблемні питання сучасного розвитку менеджменту в Україні.

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

В останні десятиліття погляди на розвиток управлінської науки та знань суттєво переглядаються. Наукова спільнота дедалі більше зосереджується на дослідженні базових цінностей професійного менеджменту (див.: таблиця 1). Формується сучасна концепція управлінських систем, де особлива увага приділяється інноваційній динаміці та ключовим процесам професіоналізації. Більшість дослідників сходяться на тому, що основою менеджменту є «суб'єкт-об'єктна» взаємодія людей у межах їхньої діяльності – саме вона є головною ціннісною категорією менеджменту [9, с. 18–19]. Проте, сучасний розвиток менеджменту в умовах технологічної сингулярності формує нову суб'єктність менеджменту, а саме його «суб'єктно-суб'єктну» взаємодію, коли керівник розглядає підлеглих не як «ресурс», а як можливість науково-професійної взаємодії для прийняття управлінських рішень і наступного виконання необхідних операційних дій.

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

*Третє.* Часто формат управлінського дослідження важко чітко окреслити, оскільки для прийняття рішень використовується величезний масив різнорідної інформації [2, с. 32; 9, с. 24–27; 19, с. 166]. Найчастіше менеджмент плутають із дослідженнями в галузі економіки, соціології чи психології. Історично це зрозуміло, адже менеджмент сформувався на перетині цих дисциплін, проте сьогодні він потребує чіткої самоідентифікації як самостійна професійна система. Розуміння того, що розвиток професійної системи менеджменту є складним процесним явищем, реалізація якого потребує часу і певних зусиль усього суспільства, важливо визначити пріоритетні напрямки його розвитку. Для забезпечення саме інтегральної якості управлінських досліджень та формування лідерського потенціалу суспільства необхідно розв'язати низку теоретико-методологіч-

Таблиця 1

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

Характеристика	Макс Вебер (бюрократія)	Анрі Файоль (адміністрація)	Пітер Друкер (менеджмент)
Головна ідея	<b>Раціональність:</b> сурові правила, де людина лише виконавець функцій	<b>Організація:</b> гнучка ієрархія, де важлива роль керівника-лідера	<b>Результативність:</b> управління за цілями, де головним є саморозвиток
Роль людини	Гвинтик у бездушному механізмі. Кожен заміний.	Частина соціального організму. Важливий «корпоративний дух».	Інтелектуальний капітал. Працівник знань – це партнер.
Ключовий фокус	<b>Процедури:</b> правила понад усе (стабільність).	<b>Структура:</b> 14 принципів для наведення порядку (ефективність).	<b>Місія:</b> навіщо ми це робимо? (сенс та інновації).
Джерело влади	Посада і письмовий регламент	Поєднання посади та особистого авторитету керівника	Знання та здатність створювати цінність для клієнта

Джерело: сформовано автором

них питань. У нашому контексті інтегральна якість – це комплексне і системне врахування всіх чинників, необхідних для ухвалення ефективних і результативних управлінських рішень. Це також свідчення високого професіоналізму, культурної та соціальної відповідальності управлінців. Епоха технологічної сингулярності ставить перед менеджментом завдання щодо розробки механізмів взаємодії, в першу чергу, професійної людини з сучасними машинами, які мають операційну систему штучного інтелекту (ШІ) високих хвиль розвитку [3; 4; 19; 21].

Фактично йдеться про формування інтегрального світогляду лідерів, здатних мислити системно. Таке бачення розвивається через професіоналізацію та інтелектуалізацію управлінської праці. Фундаментальні дослідження мають задати інноваційну динаміку цьому процесу, гарантуючи якісну підготовку та відбір кадрів. Розглянемо базові концептуальні форми інтегральної підготовки кадрів менеджменту, враховуючи процеси інтегральності та технологічної сингулярності.

**Первинна менеджерська освіта.** Протягом останніх двох десятиліть процес підготовки управлінців в Україні був не лише несистемним, а й містив низку суттєвих недоліків. Ключовою проблемою залишається відсутність єдиного розуміння професійної системи менеджменту та чіткої стратегії професіоналізації управлінської діяльності. Часта зміна державних стандартів і пріоритетів негативно вплинула на сприйняття менеджмент-освіти. Це знизило інтерес абітурієнтів і студентів до цієї галузі, нівелюючи розуміння її складності та високої інтелектуальної місткості. Традиційний формально-аналітичний підхід до розробки навчальних програм застарів і вже не відповідає сучасним викликам. Крім того, вітчизняній освітній системі бракує фундаментальної опори – якісної управлінської науки в цілому (перший і другий рівень – жива і нежива природа) і науки менеджменту (управління третього роду – людська цивілізація) [14, с. 11–12]. До того ж, ме-

неджмент часто розглядається лише як складова економічної освіти або частина системи економічної організації. Навіть виокремлення менеджменту в самостійну галузь знань на державному рівні поки не призвело до глибокого перегляду структури управлінської освіти та самої природи управлінської діяльності.

Стратегічні особливості розвитку сучасної системи підготовки кадрів на рівні первинної менеджерської освіти концептуально і досить аргументовано розглядає Кузнецов Е.А. в своїх наукових працях [8–15]. В той же час, потрібно зауважити, що велика кількість проблем потребує подальшого дослідження і практичного вирішення. На нашу думку, ключовим викликом для первинної менеджерської освіти є зміст цієї підготовки та мотивація викладачів. Проблема зумовлена не лише історичним спадком, а й трансформацією ціннісних орієнтирів у межах концепції «університетів третього покоління» (таблиця 2). За цієї парадигми викладач має поєднувати наукову, освітню та підприємницьку діяльність. Оскільки інтегрувати ці якості в одній особі складно, доцільно змістити акцент на формування міждисциплінарних команд. Саме синергія викладачів, студентів та бізнесу є запорукою розвитку сучасної освіти. Однак, діяльність таких міждисциплінарних команд потребує розробку нових мотиваційних цінностей і практичних стимулів для отримання сучасного інноваційного контенту і його адаптації до освітнього процесу. Крім того, випускники спеціальності «менеджмент» часто постають перед проблемою професійної дезорієнтації через невизначеність кадрових служб щодо їхніх потенційних посад. Основна причина – відсутність чіткої кваліфікації в дипломі або її невідповідність штатному розкладу підприємств.

Як наслідок, виникає розрив між теоретичною підготовкою у закладах вищої освіти (ЗВО) та специфікою практичної роботи. Університети часто не мають необхідної бази для вузькоспеціалізованого

Таблиця 2

Концептуальні ознаки трьох поколінь університетів

Професійні якості університету	Перше покоління середньовіччя	Друге покоління модель Гумбольдта XIX–XX століття	Третє покоління XXI століття
Мета	Освіта	Освіта і дослідження	Освіта, дослідження, практичне застосування нових знань
Роль в суспільстві	Захист істини	Відкриття законів природи	Створення цінностей
Метод пізнання	Схоластика	Сучасний науковий монодисциплінарний	Сучасний науковий міждисциплінарний
Кого готують	Професіоналів	Професіоналів і вчених	Професіоналів, вчених і підприємців
Орієнтація	Вселенська	Національна	Глобальна
Мова	Латинь	Національні мови	Англійська
Внутрішня організація	Земляцтва	Факультети	Автономні інститути
Хто керівник	Канцлер	Вчений (за сумісництвом)	Професійний менеджер

Джерело: [10, с. 225]

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

Водночас варто зауважити, що в діяльності ЗВО спостерігається певна легковажність щодо професійної підготовки менеджерів. Минуло вже третє десятиліття від початку підготовки менеджерів у закладах вищої освіти України. За цей час спеціальність «менеджмент» виокремилася з групи економічних спеціальностей у самостійну галузь – «Управління та адміністрування». Проте змістовно спеціальність фактично залишилася в межах економічної підготовки, а її статус як повноцінної системи менеджерської освіти поки що мало чим підтверджений. Робочі навчальні плани, програми дисциплін, курсові та дипломні роботи здебільшого реалізуються в контексті економічної науки. Більше того, у реальний поділ на економічну та менеджерську складові не вірить більшість викладачів, навіть ті, хто здобув профільну освіту на початку відкриття менеджерських спеціальностей в університетах України [12]. З погляду розвитку науки така ситуація є критичною, адже вона призводить до системної профанації як менеджерської, так і економічної освіти. Зрозуміло, що більшість викладачів профільних кафедр мають економічний бекграунд і захищали дисертації за економічними спеціальностями. Проте дивує інше: чому протягом тривалого часу саме

професійні управлінські (менеджерські) знання так і не стали базовим критерієм для вирішення кадрових питань та комплектації кафедр менеджменту? Питання риторичне, але воно показує суттєві прорахунки управління ЗВО в Україні.

Характерні зміни базових концептів підготовки кадрів менеджменту показані в таблиці 3. Потрібно зауважити, що ми входимо в епоху людиноцентричності і нової суб'єктності професійної системи менеджменту, коли активно розвиваються процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, менеджерського(управлінського), емоційного і соціокультурного капіталів. І тут важливо зазначити, що саме розвиток управлінського капіталу стає визначальним [1, с. 24–32].

Пріоритетний статус і важливість первинної менеджерської освіти визначається особливостями сучасної інтегральної підготовки кадрів менеджменту щодо умов формування управлінського мислення на основі фундаментальної (бакалаврат) і функціонально-спеціалізованої (магістратура) підготовки саме в системі інноваційного університетського середовища.

**Адаптаційна підготовка управлінських кадрів.** Професійне навчання діючих менеджерів стає критично важливим, коли воно має адаптаційний характер. Навіть фахівець із якісною університетською освітою та досвідом в інших компаніях потребує підготовки до специфіки конкретної посади в конкретній організації. Тут потрібно зауважити, що використання двох важливих термінів «адаптивність» і «адаптаційність» як синонімів, на нашу думку, не є продуктивним. Так, процеси адаптивності розглядають фактори системного зовнішнього впливу на розвиток менеджменту, а процеси адаптаційної діяльності направлені на фіксовану підготовку діючих кадрів менеджменту для їх роботи на визначеній управлінській посаді в конкретній організації. В нашому випадку, ми розглядаємо процеси саме адаптаційного навчання, які є важливими для

Таблиця 3

**Характеристика базових концептів підготовки кадрів менеджменту**

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

Джерело: сформовано автором

якісного виконання управлінських завдань уже існуючого професійного профілю певної економічної організації чи бізнес-структури. Отже, ключовими аспектами необхідності адаптаційного навчання визначають наступне.

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

2. Запит на ефективність «тут і зараз»: власники та топ-менеджери прагнуть бачити результат відразу, не витрачаючи час на тривалу самостійну адаптацію новачка, або діючого співробітника, для якого планується переміщення по горизонталі, або вертикалі ієрархії організації. Тут виникає важлива проблема – це готовність претендента до швидкого і складного адаптаційного навчання, що визначає необхідність оцінки претендента щодо його інтелектуальної, емоційної і соціокультурної спроможності працювати на новій посаді.

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

4. Особливою проблемою адаптаційного навчання кадрів менеджменту є: хто повинен це робити і хто повинен навчати. Відповіді однозначної немає, але, на нашу думку, цей процес під силу управлінській професійній команді, яка складається з експертів і кращих управлінців-практиків. Зрозуміло, що повинна бути досить сильна науково-дослідна база за специфічними й спеціалізованими формами сучасної управлінської діяльності. Тут важливо не тільки кого вчити, а і хто може якісно це навчання організувати і наповнити необхідним

змістом роботи викладачів, експертів і тренерів з менеджменту.

В цілому необхідно зазначити, що підготовка практиків-фахівців триває більшу частину їх управлінської кар'єри. Сьогодні професійний менеджер повинен мати здібності до швидкого інтелектуального навчання з метою досконалого вивчення нових знань і технологій управлінської діяльності. Особливо важливим є засвоєння інноваційних управлінських технологій, які є результатом фундаментальних досліджень. Результати фундаментальних управлінських досліджень виступають сьогодні найбільш цінним інноваційним продуктом [4, с. 280–289; 17; 18, с. 223; 20, с. 148–151].

**Практична управлінська діяльність як процес навчання.** Аналізуючи проблеми практичної діяльності управлінських кадрів та нагальну потребу в підвищенні її якості (зокрема, адаптивності та системного поєднання ефективності й результативності), пропонуємо такі пілотні рекомендації.

По-перше, результативність діяльності управлінців є підсумком їхніх професійних зусиль, що базуються на фаховій підготовці, практичному досвіді, набутих компетенціях та управлінській культурі. Результативність не виникає стихійно – вона є інтегральним показником системи підготовки керівника та його вміння застосовувати знання в конкретних ситуаціях. Отже, спеціалізоване професійне навчання є обов'язковим для сучасного лідера [17, с. 18–23].

По-друге, професіоналізація управління є базовою умовою інноваційного розвитку суспільства. Брак спеціальної підготовки кадрів неминуче призводить до деградації управлінських процесів. Замість фрагментарних рішень необхідний системний підхід, основою якого має стати Закон «Про професійну підготовку управлінських кадрів в Україні» [10, с. 378–381]. Документ повинен регламентувати впровадження принципів управлінського конституціоналізму та демократичної меритократії [12, с. 36, 50], розвиток галузевої освіти й установлення чітких критеріїв оцінки ефективності праці управлінців.

По-третє. Необхідно запустити процес формування соціокультурного контексту для професіоналізації менеджменту. Якісне управління має бути по-справжньому затребуваним, підтримуваним та захищеним суспільством. У цьому випадку соціокультурний контекст – це стійка суспільна думка про менеджмент як про дефіцитний ресурс розвитку, що створюється шляхом професіоналізації та має чіткі критерії оцінки. Важливо не ототожнювати політичну діяльність із професійним управлінням, попри можливі прагнення політиків. Політичні лідери мають усвідомити: професійний менеджмент – це не результат голосувань, квот чи впливу домінуючих

груп. Це сфера діяльності фахівців, підготовлених і перевірених для досягнення конкретних показників у тактичних та стратегічних планах.

Потрібно зауважити, що сьогодні професійне управління – це робота команди з належною структурно-функціональною підготовкою. Така команда доводить свою ефективність у визначені терміни, а її учасники мають професійні та психологічні якості для створення ефекту організаційної синергії. З певними застереженнями, висококласний менеджмент є справою справжньої управлінської еліти – за умови її наявності в країні. Доречно тут додати, що знання історії менеджменту формують у сучасних менеджерів такі якості як системність, логічне мислення, знання темпів і періодичності інноваційного розвитку. Наприклад, М. Вебер у свій час створив «скелет» організації (щоб усе працювало за інструкцією), А. Файоль додав у цей скелет «м'язи» (процеси управління та координації), а П. Друкер вдихнув у це «душу» (орієнтація на майбутнє, клієнта та самостійність працівника). Також важливо, що підготовка професійних менеджерів в епоху технологічної сингулярності вимагає переходу від накопичення знань до розвитку адаптивності та співпраці з штучним інтелектом. Основними акцентами тут виступають: – експоненціальне мислення, коли менеджер має розуміти не лінійний розвиток, а прискорення технологій в багатомірному просторі; – м'які навички (Soft Skills), коли технічні завдання виконує ШІ, критично важливими стають емпатія, переговори та стратегічне бачення; – кіберфізична інтеграція, яка формує вміння керувати командами, де частина співробітників – це алгоритми або роботи. Для сучасно виміру процесу розвитку професійної системи менеджменту необхідно додати важливість концепції тріади континуумів, коли управлінський (доісторичний менеджмент) змінюється в епоху модерну на менеджерський, а сьогодні активно формується дюдиноцентричний континуум і змінюється суб'єктність менеджменту. Інтеграль-

на підготовка професійних менеджерів в умовах постійної цифровізації економіки є визначальним фактором розвитку сучасного інноваційного суспільства [3; 16; 19; 21].

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

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

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

#### Список літератури:

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Книга восьма. Херсон : «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 424 с.
2. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Вид-во «Ранок: Фабула», 2019. 432 с.
3. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і безпеки розумних машин. Київ : Наш Формат, 2020. 408 с.
4. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник для переосмислення бізнесу. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2000. 320 с.
5. Девенпорт Т., Корбі Дж. Вакансія: людина. Як не залишитися без роботи в добу штучного інтелекту. Київ : Наш формат, 2018. 336 с.
6. Демінг Е. Вийти з кризи. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
7. Еттінген Г. Перегляд позитивного мислення: на основі нової науки про мотивацію. Київ : Наш формат, 2017. 184 с.
8. Кузнецов Е.А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.

9. Кузнєцов Е.А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали магістерського семінару. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
10. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛІУС, 2017. 382 с.
11. Кузнєцов Е.А. Мотиваційний дискурс у контексті формування інноваційної парадигми менеджменту в ХХІ столітті. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Одеса: Олді+, 2025. С. 11–49.
12. Кузнєцов Е.А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.
13. Кузнєцов Е.А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. Т. 24, вип. 2 (60): збірник наукових праць. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2025. С. 27–42.
14. Кузнєцов Е.А. Стратегічна роль управлінських інновацій: методологія інтегральної якості. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. Т. 24, вип. 1 (59): збірник наукових праць. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2025. – С. 9–25.
15. Кузнєцов Е.А. Стратегічний формат первинної менеджерської освіти. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. Т. 23, вип. 2 (57): збірник наукових праць. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 7–23.
16. Лі, Кай-Фу. Штучний інтелект 2041: 10 передбачень для майбутнього. Київ : Форс: Україна, 2022. 464 с.
17. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків : Віват, 2022. 320 с.
18. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Харків : Віват, 2022. 416 с.
19. Тегмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. Київ : Наш формат, 2019. 432 с.
20. Хейбер Дж. Критичне мислення. Київ : ArtHuss, 2023. 200 с.
21. Янсїті М., Лахані К. Конкуренція за добу штучного інтелекту. Київ : Форс: Україна, 2021. 304 с.

#### References:

1. Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka: monohrafiia [Current problems of economics and management: theory, innovations and modern practice: monograph]. Knyha vosma (2020). Kherson : "OLDI-PLIUS". 424 s.
2. Appelo Yu. (2019). Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy [Agile management. Leadership and team management]. Kharkiv : Vyd-vo «Ranok: Fabula. 432 s.
3. Bostrom N. (2020). Superintelekt. Stratehii i nebezpeky rozumnykh mashyn [Strategies and dangers of intelligent machines]. Kyiv : Nash Format. 408 s.
4. Hupta S. (2000). Tsyfrova stratehiia. Posibnyk dlia pereosmyslennia biznesu [Digital strategy. A guide to rethinking business]. Kyiv : Vyd. hrupa KM-BUKS. 320 s.
5. Devenport T., Korbi Dzh. (2018). Vakansii: liudyna. Yak ne zalyshytysia bez roboty v dobu shtuchnoho intelektu [Vacancy: a person. How not to be unemployed in the age of artificial intelligence]. Kyiv : Nash format, 336 s.
6. Deminh E. (2025). Vyity z kryzy [Getting out of the crisis]. Kyiv : Laboratoriia. 512 s.
7. Ettinhen H. (2017). Perehliad pozytyvnoho myslennia: na osnovi novoi nauky pro motyvatsiiu [Review of positive thinking: based on the new science of motivation]. Kyiv : Nash format. 184 s.
8. Kuznietsov E.A. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas; materialy naukovykh seminaru [Concepts of integral quality of the professional management system: master class; materials of the scientific and methodological seminar]. Odessa : Feniks. 114 s.
9. Kuznietsov E.A. (2018). Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas; materialy mahisterskoho seminaru [Methodology of research of the professional management system: master class; materials of the master's seminar]. Odessa : Feniks. 110 s.
10. Kuznietsov E.A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini. Monohrafiia [Methodology of professionalization of management activities in Ukraine]. Kherson : OLDI-PLIUS. 382 s.
11. Kuznietsov E.A. (2025). Motyvatsiinyi dyskurs u konteksti formuvannia innovatsiinoi paradyhmy menedzhmentu v ХХІ stolitti [Motivational discourse in the context of the formation of an innovative management paradigm in the 21st century]. *Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka: monohrafiia*. Odessa : Oldi+. S. 11–49.
12. Kuznietsov E.A. (2022). Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industriia 4.0 [Professionalization of management: an innovative paradigm in the context of Industry 4.0]. Odessa : Feniks. 130 s.
13. Kuznietsov E.A. (2025). Upravlinski rishennia: metodolohiia intehralnoi yakosti [Management decisions: an integral quality methodology]. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Т. 24, vyp. 2 (60): zbirnyk naukovykh prats. Odessa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova. S. 27–42.
14. Kuznietsov E.A. (2025). Stratehichna rol upravlinskykh innovatsii: metodolohiia intehralnoi yakosti [The strategic role of management innovations: an integral quality methodology]. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Т. 24, vyp. 1 (59): zbirnyk naukovykh prats. Odessa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova. S. 9–25.

15. Kuznietsov E.A. (2024). Stratehichniy format pervynnoi menedzherskoi osvity [The strategic format of primary management education]. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. T. 23, vyp. 2 (57): zbirnyk naukovykh prats. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova. S. 7–23.
16. Li, Kai-Fu. (2022). Shtuchnyi intelekt 2041: 10 peredbachen dlia maibutnoho [Artificial intelligence 2041: 10 predictions for the future]. Kyiv : Fors: Ukraina. 464 s.
17. Morhan Dzh. (2022). Lider maibutnoho. 9 navychok ta idei, shcho zrobliat vas uspishnymy v nastupni 10 rokiv [The leader of the future. 9 skills and ideas that will make you successful in the next 10 years]. Kharkiv : Vivat. 320 s.
18. Mulfeit Ya., Kosti M. (2022).pozytyvne liderstvo. Yak enerhiia i shchastia nadykhaiut efektyvnu komandu [Positive leadership. How energy and happiness inspire an effective team]. Kharkiv : Vivat. 416 s.
19. Tehmark M. (2023). Zhyttia 3.0. Doba shtuchnoho intelektu [Life 3.0. The age of artificial intelligence critical thinking]. Kyiv : Nash format, 2019. 432 s.
20. Kheiber Dzh. Krytychne myslennia [Critical thinking]. Kyiv : ArtHuss. 200 s.
21. Yansiti M., Lakhani K. (2021). Konkurentsiiia za dobu shtuchnoho intelektu [Competition for the age of artificial intelligence]. Kyiv : Fors: Ukraina. 304 s.

*Дата надходження статті: 26.01.2026*

*Дата прийняття статті: 16.02.2026*

*Дата публікації статті: 25.02.2026*