

Едуард Анатолійович КУЗНЕЦОВ

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова

Станіслав Анатолійович ГОРБАЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова

ORCID ID: 0000-0001-8442-9581

E-mail: stas_gorbachenko@ukr.net

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В
МОРЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Кузнєцов, Е. А. Впровадження інструментів професіоналізації менеджменту в морському господарстві [Текст] / Едуард Анатолійович Кузнєцов, Станіслав Анатолійович Горбаченко // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 47-55. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. В статті розглянуто теоретичні питання щодо професіоналізації в контексті управлінської діяльності. Адже в Україні існує низка проблем, пов'язаних із професійним рівнем управлінських кадрів в контексті вирішення наявних завдань соціально-економічного розвитку суспільства. Відтак професіоналізація менеджменту виступає необхідним важелем для розвитку не тільки національної економіки, але й сучасного суспільства в цілому. Виокремлено основні особливості управлінських процесів в морському господарстві. Проаналізовано основні складові елементи професіоналізації менеджменту: виявлення управлінських здібностей, управлінська профорієнтація, первинна професійна управлінська освіта, інтеграція молодих фахівців в управлінські процеси, поглиблене професійне навчання, суміжне навчання тощо.

Метою статті є дослідження основних інструментів професіоналізації менеджменту, а також можливості їхнього застосування в морегосподарській сфері.

Результати. Сформульовано принципову схему професіоналізації менеджменту морського господарства. Визначено місце закладів вищої освіти в системі професіоналізації менеджменту як основи формування «управлінського фундаменту». Ідентифіковано можливості й перспективи використання управлінського консалтингу в морському господарстві. Зроблено пропозиції щодо порядку формування необхідних професійних компетенцій управлінського персоналу суб'єктів морегосподарської діяльності.

Висновки. Виходячи із нагальних проблем і завдань морського господарства, формування сучасної системи професійного менеджменту має спрямовуватися на активне використання системних методів для підготовки та прийняття управлінських рішень. Інструменти професіоналізації менеджменту в морському господарстві мають бути інноваційними і виступати прикладом інтелектуальних систем соціально-економічного розвитку, в межах яких співіснують механізми взаємодії управлінської науки, системи консалтингу й інноваційної управлінської практики. Ефективне використання механізму та інструментів професіоналізації менеджменту в морському господарстві вимагає від управлінців лідерських якостей, емоційного інтелекту та креативних здібностей.

Ключові слова: професіоналізація, менеджмент, морське господарство, морегосподарська діяльність, управлінські інновації, навчання, управлінський консалтинг.

E. A. KUZNIETSOV

Doctor of Economics, Professor, Head of The Department of Management and Innovations
Odessa I. I. Mechnikov National University

S.A. HORBACHENKO

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of The Department of
Management and Innovations, Odessa I. I. Mechnikov National University

**IMPLEMENTATION TOOLS OF PROFESSIONALIZATION MANAGEMENT IN THE
MARITIME ECONOMY**

Abstract

Introduction. *The article considers theoretical issues of professionalization in the context of management. After all, in Ukraine, there are a number of problems related to the professional level of management in the context of solving existing problems of socio-economic development of society. Therefore, the professionalization of management is a necessary lever for the development of not only the national economy but also modern society as a whole. The main features of management processes in the maritime economy are highlighted. The main components of management professionalization are analyzed: identification of managerial abilities, managerial career guidance, primary professional management education, integration of young professionals into management processes, in-depth professional training, related training, etc.*

The purpose of the article is to study the main tools of professionalization of management, as well as the possibility of their application in the maritime sector.

Results. *The basic scheme of professionalization of maritime management is formulated. The place of higher education institutions is determined in the system of the management professionalization as the basis for the formation of the "management foundation". Possibilities and prospects of using management consulting in the maritime sector are identified. The proposals have been made on the procedure for forming the necessary professional competencies of personnel management of maritime entities.*

Conclusions. *Based on the pressing problems and challenges of the maritime economy, the formation of a modern system of professional management should be aimed at the active use of systematic methods for the preparation and adoption of management decisions. Tools for the professionalization of management in the maritime sector should be innovative and serve as an example of intelligent systems of socio-economic development within which the mechanisms of interaction of management science, consulting systems and innovative management practices coexist. Effective use of the mechanism and tools of professional management in the maritime industry requires managers to have leadership qualities, emotional intelligence, and creative abilities.*

Key words: *professionalization, management, maritime management, maritime economic activity, managerial innovations, training, management consulting.*

JEL classification: J44; L84; M53

Вступ

В сучасному світі управлінський ресурс стає найважливішим чинником інноваційного розвитку суспільства. Системність управлінських рішень, їхня багатомірність і структуроване релевантне інформаційне наповнення створюють умови для досягнення позитивних зрушень в усіх сферах господарської діяльності. З іншого боку існує низка проблем пов'язаних із професійним рівнем управлінських кадрів в контексті вирішення наявних завдань соціально-економічного розвитку суспільства. Відтак, професіоналізація менеджменту виступає необхідним важелем для розвитку не тільки національної економіки, але й сучасного суспільства в цілому. На рівні міжгалузевих комплексів, до яких відноситься й морегосподарський, основним і

найбільш дефіцитним ресурсом також є професійні компетенції управлінських кадрів. На жаль, в останні роки вітчизняне морське господарство втрачає конкурентні позиції на світовому ринку, що обумовлюється технологічною відсталістю більшості галузей, нестачею інвестиційних ресурсів, несприятливими кон'юнктурними й геополітичними тенденціями, правовими складнощами, дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів і, в кінцевому рахунку, недостатнім професійним рівнем менеджменту.

Окремим аспектам професіоналізації менеджменту присвячена низка праць таких вчених як П. Друкер, С. А. Калашнікова, Дж. С. Максвелл, Г. Макстон, Ф. Малік, Ю. М. Мельник, Г. Мінцберг, Й. Рандерс, Ю. М. Сафонов, В. А. Цвик. В той самий час основні проблемні питання щодо розвитку морського господарства висвітлено в Морській доктрині України.

Мета та завдання статті

Метою статі є дослідження основних інструментів професіоналізації менеджменту, а також можливості їхнього застосування в морегосподарській сфері з огляду на наявний управлінський потенціал окремих підприємств і галузей.

Виклад основного матеріалу

Термін «професіоналізація» досить часто зустрічається у сучасній науковій літературі здебільшого в розумінні спеціальної підготовки людей до виконання ними професійної діяльності. Зокрема, «професіоналізацію особистості» розглядають як: професійну освіту (педагогічний підхід); професійну реалізацію, приналежність до визначеної професійної спільноти (професійний підхід); набуття соціального статусу через професію (соціологічний підхід) [9, с. 260]. В теорії та практиці менеджменту під професіоналізацією розуміють процес, метою якого є підвищення ефективності управління. Означений процес включає діяльність з розвитку управлінців задля підвищення їх професійного рівня; розробку, запровадження та модернізацію інструментів управління у формі відповідних методів, засобів і технологій задля створення управлінської інфраструктури; формування відповідного світогляду у формі філософії управління [2].

Професійна система менеджменту є універсальною категорією, проте можна стверджувати про наявність її певних особливостей для окремих міжгалузевих комплексів, зокрема морегосподарського. Основою морського господарства є морегосподарська діяльність, яка сформульована в Морській доктрині України як використання ресурсів моря для задоволення потреб людини, а також суспільства в цілому й розширеного відтворення природно-ресурсного потенціалу [7].

Серед управлінських особливостей морського господарства можна виокремити внутрішньогалузеву неоднорідність; просування на керівні посади фахівців з морською, а не управлінською освітою; значні кадрові територіальні диспропорції; наявність значної кількості «морських династій», що сприяє проявам nepотизму; зосередженість системи підвищення кваліфікації на логістичних аспектах; сприйняття морських спеціальностей молоддю як модних і затребуваних за наявності дієвої профорієнтації; складність і недостатня автоматизація управлінських процесів, достатньо динамічні ротаційні процеси управлінського персоналу, особливо в портовому сегменті, неналагоджена система суміжного навчання тощо.

Механізм професіоналізації менеджменту, доцільний до використання у морському господарстві слід поділити на такі блоки (рис. 1): виявлення управлінських здібностей; управлінська профорієнтація; первинна професійна управлінська освіта; інтеграція молодих фахівців в управлінські процеси; професійне навчання для виконання нових функцій і завдань, а також в процесі саморозвитку; суміжне навчання, що сприяє зміцненню управлінських якостей; поглиблене професійне навчання, насамперед, для керівних посад.

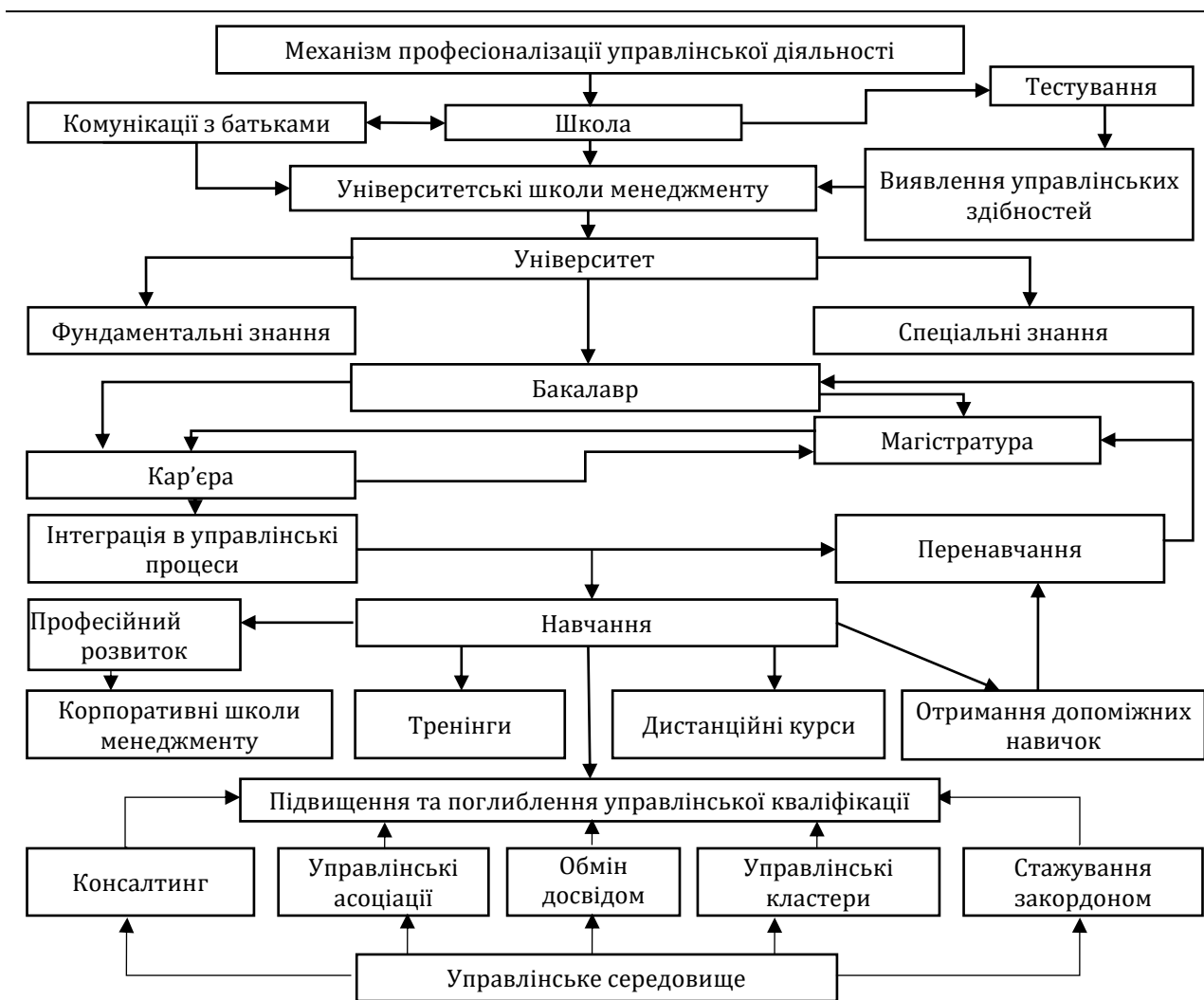


Рис. 1. Механізм професіоналізації управлінської діяльності

Первісним елементом механізму професіоналізації менеджменту має стати виявлення управлінських здібностей. Для стартової ідентифікації природних здібностей, які здатні бути важелем управлінської кар'єри, доцільно скористуватися тестуванням «Магелано Університет» для старшокласників, випускників шкіл, середніх спеціальних навчальних закладів, абітурієнтів, віком від 15 років, які вагаються стосовно правильності попереднього вибору. Він допомагає: виявити схильності й здібності підлітка до різних видів діяльності; визначити професійну сферу, в якій підліток зможе максимально реалізувати свої здібності; мотивувати старшокласника самостійно зробити вибір освіти; побудувати стратегію підготовки до вступу до ЗВО. За результатами тестування важливо, щоб у майбутніх управлінців було високе значення за групою адміністративних чинників – вміння приймати рішення, раціональність і розсудливість, а також вербальні здібності – вміння висловлювати думки, налагоджувати комунікації.

Звісно, що на етапі виявлення управлінських здібностей мова не може йти про менеджмент, особливо в контексті окремих сегментів національної економіки. Проте, по-перше, фундаментальні управлінські уміння (планування, прийняття управлінських рішень, системний аналіз, оцінка управлінського процесу, навички з обробки релевантної інформації, організація контролю тощо) можна застосовувати в будь-яких сферах економічної та організаційної діяльності. А, по-друге, крім безпосереднього виявлення здібностей в стартовому блоці, важливо досягти взаєморозуміння між батьками й підлітком стосовно його вибору подальшої освіти, а також побудувати комунікації «школа – батьки», яка також має сприяти свідомому вибору майбутньої

професії. Особливо важливим це є для родин, що мають морські династії, і до яких важливо донести тезу щодо можливості збереження зв'язку з морем навіть у випадках, якщо дитина має управлінські здібності.

Посилити рівень свідомості при виборі навчання та подальшої кар'єри в сфері менеджменту (знову ж таки без галузевої прив'язки) можна за допомогою управлінської профорієнтації, основою якої є система університетських шкіл менеджменту для учнів базової і повної середньої освіти. Означені школи можуть функціонувати на постійній основі або у форматі «зимових» шкіл на час канікул. При цьому питання доцільності виявлення управлінських здібностей у підлітків само по собі є дискусійним. З одного боку, професіоналізація якраз передбачає зміну вектору з відбору управлінців на їхнє професійне навчання. Але з іншого – необхідно виокремити саме тих, які мають первинні схильності й здібності до професійної управлінської діяльності.

Первинна професійна управлінська освіта може носити як універсальний, так і спеціальний характер і має бути зосереджена у закладах вищої освіти. Проте задля максимізації її ефективності потрібне створення відповідних навчальних програм для бакалаврів і магістрів, приведених у відповідність до нових вимог щодо інноваційного розвитку управлінської науки, аналітики та практики менеджменту. Важливо зауважити, що інновації мають стосуватися наповнення окремих дисциплін, методів і форм навчання із залученням сучасних технологій. Для майбутніх управлінців надважливо зафіксувати «управлінський фундамент» – тобто набір предметів, які обов'язково повинні їм викладатися. Неприпустимою є ситуація, коли випускник спеціальності менеджмент не прослухав курс з методології управлінських рішень або тайм-менеджменту. Це стосується й морських вишів, які здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю «менеджмент».

Наразі в бізнес-структурах панує хибна думка, що випускників вишів завжди можна довчити на підприємстві. Проте це є вірним лише у тому сенсі, що з деякими управлінськими ситуаціями можна стикнутися лише на практиці. Як зазначав Г. Мінцберг: «менеджмент – це практична діяльність, а тому готувати менеджерів після середньоосвітньої школи в аудиторії не має ніякого сенсу» [6]. З цією думкою погоджувався й Ф. Малік [5], який зауважив, що класичні університети не дають людям професійної підготовки, щоб бути менеджерами. Студенти вивчають академічні предмети: економіку, юриспруденцію, психологію, а вже випускники отримують роботу в організаціях, піднімаються кар'єрними сходами і одного разу, вже займаючи високу посаду, виявляють, що поряд зі спеціальними знаннями їм потрібні навички управління.

Відтак можна стверджувати, що процес професіоналізації має передбачати формування «управлінського фундаменту», який закріплюється як з практичним досвідом, так і в процесі навчання. Мова йде, зокрема, про професійне навчання, необхідне для відповідності новій посаді чи для виконання нових функцій. Це є важливим, адже більшість професійних програм навчання не передбачають і не адаптовані під можливе подальше переміщення слухачів по ієрархічній структурі системи управління. Також слід виокремити суміжне навчання, що сприяє зміцненню управлінських якостей. Це можуть бути тренінги з психології і комунікацій, курси по роботі з базами даних тощо. При цьому формат навчання має бути гнучким і будуватися крізь призму взаємодії науки, аналітики й практики менеджменту.

Важливо зауважити, що «управлінський фундамент» виступає лише як процес підготовки до подальшого вивчення менеджменту на високому рівні і в різних формах спеціалізації. Абсолютно нелогічно, коли в якості фундаменту використовується морально застаріла інформація, тобто все, що колись було вивчено наукою або адаптовано практикою. Знання фундаментальних положень менеджменту визначає певним чином перспективу професійного зростання управлінських кадрів, але також важливо, щоб зміст фундаментальних знань в менеджменті мав наукову й практично доведену концептуальну платформу та певну динаміку інноваційного спрямування.

Формування ефективного навчального процесу в системі професійного навчання й підготовки управлінських кадрів як на рівні університетів, так і у процесі подальшого професійного розвитку має ґрунтуватися на таких складових. По-перше, потрібна модернізація та корегування навчальних планів у відповідності з інноваційними процесами, кон'юнктурними трендами й технологічними змінами. Максимально мають застосовуватися елективні методи навчання, метою яких має стати формування інтелектуальної та культурної компоненти управлінського персоналу. По-друге, розділ професійної управлінської підготовки обов'язково повинен мати міжнародну складову, проте, одночасно, враховувати й національні особливості. По-третє, система управлінського навчання має максимально орієнтуватися на практичні методиками і реальну взаємодію із бізнес-середовищем з отриманням зворотного зв'язку стосовно найбільш затребуваних компетенцій.

Що стосується подальшого розвитку управлінського персоналу в межах підприємств і організацій морського господарства можна зазначити, що наразі в означеній сфері застосовуються майже всі складові професіоналізації менеджменту, проте відсутня їхня поетапна послідовність, що, в свою чергу, призводить до зменшення ефективності. Наприклад, для співробітників, більшість з яких не має достатньої початкової бази управлінських знань, організуються колективні професійні тренінги. Інший випадок, коли диплом MBA стає важливою перевагою в конкурсах на заміщення керівних посад. Внаслідок цього навіть ті фахівці, що мали до цього виключно морську або технічну освіту, прагнуть отримати його якнайшвидше.

Впровадження інноваційних підходів до навчання доцільно починати з менеджерів, оскільки саме вони відповідають за побудову ефективної системи розвитку персоналу. Основною метою сучасних управлінських персонал-технологій є оптимізація й підвищення результативності управлінського процесу за допомогою пошуку та застосування більш інноваційних методів управління персоналом. Означена мета передбачає і використання принципу підвищення інноваційної активності персоналу, адже і розвиток здатності до самонавчання на існуючому досвіді, і підвищення інноваційної активності персоналу, що розглядається в якості цілей вирішення інноваційних проблем, в цілому не суперечать один одному, а навпаки, взаємно доповнюють [8, с. 30].

В більшості інноваційних навчальних персонал-технологій в якості базису використовується система безперервного навчання, що охоплює широкий спектр видів, форм і інструментів. Зокрема, для навчання управлінського персоналу застосовуються оволодіння спеціалізацією, підвищення кваліфікації, стажування й підготовка до керівних посад. Останнє є особливо важливим, адже в кожній організації обов'язково повинна бути особа, яка приймає кінцеве рішення у сфері своєї компетенції, а кожен працюючий повинен мати тільки одного безпосереднього начальника [1].

Наразі система управління морським господарством потребує нагальних змін у кадровому складі й професійному рівні менеджерів, насамперед у контексті відповідної управлінської освіти. Остання повинна орієнтуватися, з одного боку, на фундаментальні принципи навчання і формування механізмів мотивації менеджерів до інновацій, а з іншого, навчати конкретним видам управлінських робіт відповідно до посади і рівня в ієрархії сучасної організації [4, с. 276].

Форми підвищення професійного рівня управлінців можна поділити на дві групи: забезпечення належного рівня кваліфікації при прийнятті на посаду – тобто підтвердження знань і навичок, необхідних для виконання певних функцій; адаптація управлінців до змін – тобто навчання спрямовується на збереження або підвищення отриманої на посаді кваліфікації та надання необхідних знань для кваліфікованої роботи.

Ініціатором процесу навчання й підвищення професійного рівня повинні виступати безпосередньо суб'єкти морегосподарської діяльності з метою збільшити власний управлінський капітал. Адже на рівні підприємств і організацій в усьому світі витрати на навчання розглядаються як прибуткові капіталовкладення, а відділи

розвитку персоналу і корпоративні навчальні центри вважаються підрозділами, що беруть участь у створенні прибутку. Паралельно із цим кожен управлінець може визначити власний перелік знань чи вмінь, яких, на його думку, йому бракує і самостійно пройти курси чи тренінги, які покращать професійний рівень або збагатять особисті якості. Завданням керівника або власника бізнесу в цьому випадку буде лише відшкодування витрат на проходження подібних форм навчання. Проте у вітчизняних реаліях найчастіше збільшення професійного рівня управлінців відбувається за власні кошти й за власною ініціативою.

Можна виділити декілька методів навчання, які дають можливість удосконалити професійний рівень і кваліфікаційні характеристики управлінських кадрів в морському господарстві: управлінські тренінги, технології «Case study», стретчинг, коучинг тощо. З огляду на сучасні технологічні можливості на підприємствах морегосподарського комплексу доцільно інтегрувати систему дистанційного навчання (E-learning). Це дозволяє збільшувати ефективність навчальних процесів за допомогою електронних книг, ситуаційних моделей, спеціального програмного забезпечення, а також додатково мотивує менеджерів використовувати інноваційні підходи у поточній діяльності.

Зміна управлінської посади також потребує спеціальної підготовки, особливо якщо вона відбувається в межах процесів реорганізації. Ефективна діяльність менеджера на одній посаді не гарантує його позитивну результативність на новій посаді у випадку ротації кадрів, якщо не визначена його якісна професійна підготовка, адаптація й випробувальний термін. Головна мета ротації в морегосподарському комплексі – це знаходження для управлінця такої сфери діяльності, де його ефективність є максимальною як для нього, так і для організації в цілому. Наразі особливого поширення ротація отримала у сегменті портового господарства.

Паралельно із цим потрібні адаптовані й поглиблені форми професійного навчання діючих управлінських кадрів, зокрема, через систему корпоративних вищих шкіл менеджменту. Адже: «намагатися вчити менеджменту того, хто ніколи не керував, це все одно, що намагатися викладати психологію тому, хто ніколи не зустрівав іншої людини. Спроба навчати управлінню людей, які не мають практичного досвіду, гірше ніж марна трата часу – це принижує саму ідею менеджменту» [6].

В короткостроковому аспекті підвищити рівень професіоналізації управління в морегосподарському комплексі можна й за допомогою залучення зовнішніх консультантів до управлінських процесів. Основною метою при цьому виступає бажання забезпечити незаангажований погляд на точки критичної активності підприємства чи організації і зменшити одночасно вірогідність стандартних підходів до вирішення певних проблем, які вже використовувалися до цього. Максимального ефекту від управлінського консалтингу можна досягти такими шляхами:

1. Активізація залучення менеджмент-консультантів державними установами й організаціями задля ефективної реалізації того чи іншого проекту.

2. Популяризація та розвиток застосування праці консультантів приватними бізнес-структурами для підвищення власного рівня конкурентоспроможності.

3. Створення умов для розвитку системи підготовки фахівців для управлінського консалтингу, а також підготовки фахівців-тренерів, які забезпечать ефективність цієї діяльності.

4. Визначення, насамперед, в експертному середовищі розуміння концептуальної особливості науково-дослідної бази професійної системи менеджменту з позицій наукової, аналітичної та практичної сфери діяльності.

В усьому світі поширення набуває інтегрований консалтинг, який спрямовується не на якийсь окремий сегмент діяльності підприємства чи організації (товарна політика, логістика, персонал), а на вирішення комплексних проблем. Зокрема, мова може йти про консультаційний супровід процесів реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання тощо. В морському туризмі та рекреації спостерігається тенденція до залучення

керуючих компаній для підвищення ефективності функціонування курортних об'єктів. Наприклад, компанія «Ribas Hotels Group» здійснює комплексне управління понад 10 готелями й базами відпочинку в Одеській області. Інші компанії найчастіше пропонують послуги маркетингового супроводу або організації завантаження у сезон. Проте в інших сегментах морегосподарського комплексу до послуг управлінського консультування майже ніколи не звертаються. Подібну ситуацію можна пояснити такими причинами: низький рівень професійних знань діючих керівників і їхня особистісна самодостатня позиція щодо управлінських процесів, відсутність належних критеріїв і методик оцінки ефективності управлінського консалтингу, побоювання невинуватності й низької ефективності витрат на консалтинг, відсутність належної підтримки консалтингових організацій з боку професійних асоціацій, низький рівень підготовки консультантів нижньої та середньої ланки.

В контексті стратегічного розвитку морегосподарському комплексу потрібні також і власні конкурентоспроможні управлінці. Головним завданням підготовки сучасних управлінців є формування особистості, здатної вести колектив за собою, мотивувати його, тобто бути лідером, а не класичним керівником, навіть з огляду на 5 рівнів керівництва: посада, мотивація, результати, розвиток персоналу, особисті якості [3]. Адже управлінець, який спирається виключно на власну посаду, ніколи не зможе здійснювати вплив у сферах, що виходять за коло його службових обов'язків.

Відтак, можна стверджувати, що вивчення менеджменту й вдосконалення власних компетенцій є процесом, що триває протягом усієї управлінської кар'єри або, навіть, всього життя для фахівців, які розглядають управлінську діяльність як певний спосіб життя. В цьому сенсі важливу роль у перспективі відіграє співробітництво суб'єктів морегосподарської діяльності й професійних менеджмент-асоціацій, а також спеціалізованих управлінських асоціацій професійних консультантів, викладачів і дослідників менеджменту. За їхньою участю доцільно формувати й професійні експертні групи для практичної реалізації системної оцінки навчальних закладів. Паралельно із цим можливе створення кластерів професійного й інноваційного розвитку менеджменту, зокрема у межах морських кластерів на півдні України.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Формування сучасної системи професійного менеджменту має спрямовуватися на активне використання системних методів для підготовки й прийняття управлінських рішень. Інструменти професіоналізації менеджменту в морському господарстві мають бути інноваційними і виступати прикладом інтелектуальних систем соціально-економічного розвитку, в межах яких співіснують механізми взаємодії управлінської науки, системи консалтингу й інноваційної управлінської практики. Також можна стверджувати про необхідність створення на державному та галузевому рівнях відповідних інституційних умов для практичного впровадження професіоналізації менеджменту. Паралельно із цим важливим завданням виступає і формування пулу сучасних морегосподарських управлінців, які мають прагнути до постійного самовдосконалення, як особистісного, так і професійного. Адже відповідальність, яка покладається на менеджмент, передбачає високий рівень професійної підготовки і наявність інноваційних механізмів системного підвищення професійних компетенцій протягом всієї управлінської кар'єри. Крім того, ефективне використання інструментів професіоналізації менеджменту в морському господарстві вимагає від управлінців лідерських якостей, емоційного інтелекту та креативних здібностей.

Список літератури

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. URL: http://www.nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf

2. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
3. Максвелл Дж. С. Шеф и его команда. URL: <http://i.booksgid.com/web/online/20587>
4. Макстон Г., Рандерс Й. У пошуках доброботу. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Київ : Пабулум, 2017. 320 с.
5. Малик Ф. Управлять, работать, жить. URL: <https://altairbook.com/books/3803097-upravlyat-rabotat-jit.html>
6. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров URL: padabum.com/d.php?id=76756
7. Про затвердження Морської доктрини України на період до 2035 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. № 1307. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF>
8. Сафонов Ю. М., Мельник Ю. М. Прогнозування інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 23-44.
9. Цвык В. А. Профессионализация как социальный процесс. *Вестник РУДН, серия «Социология»*. 2003. № 4-5. С. 258-269.

References

1. Druker, P. (2004). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. [Management Tasks in the XII Century]. Publishing Williams House. Moscow. Russia. Available at: http://www.nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf
2. Kalashnikova, S. A. (2010). *Osvitnja paradyghma profesionalizaciji upravlinnja na zasadakh liderstva*. [Development paradigm of professionalization and management in ambushes of leadership]. Kyiv University named Borys Hrinchenko. Kiev. Ukraine.
3. Maksvell, Dzh. S. (2000). *Shef i ego komanda*. [Chef and his team]. Publishing Williams House. Moscow. Russia. Available at: <http://i.booksgid.com/web/online/20587>
4. Makston, Gh., Randers, J. (2017). *U poshukakh dobrobotu. Keruvannja ekonomichnym rozvytkom dlja zmeshennja bezrobittja, nerivnosti ta zmin klimatu*. [In search of prosperity. Managing economic development to reduce unemployment, inequality and climate change]. Pubulon. Kiev. Ukraine.
5. Malik, F. (2008). *Upravlyat', rabotat', zhit'*. [Manage, work, live]. Good book. Moscow. Russia. Available at: <https://altairbook.com/books/3803097-upravlyat-rabotat-jit.html>
6. Myncbergh, Gh. (2010). *Trebuyutsya upravlentsy, a ne vypuskniki MVA. Zhestkiy vzglyad na myagkuyu praktiku upravleniya i sistemu podgotovki menedzherov*. [Managers are required, not MBA graduates. Hard look at soft management practices and manager training]. Olympus Business. Moscow. Russia. Available at: padabum.com/d.php?id=76756
7. Pro zatverdzhennia Morskoj doktryny Ukrainy na period do 2035 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 zhovtnia 2009 r. # 1307. [On Approval of the Marine Doctrine of Ukraine for the period up to 2035: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 7, 2009]. Ofitsiynnyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF>.
8. Safonov, Ju. M., Meljnyk, Ju. M. (2016). «Prediction of innovation and investment development of industrial enterprises». *Rynkova ekonomika: suchasna teorija i praktyka upravlinnja*. Т. 15. Issue 2. pp. 23-44.
9. Cvyk, V. A. (2003). «Professionalization as a social process». *Vestnik RUDN, seriya «Sotsiologiya»*. no 4-5. pp. 258-269.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2020 р.