

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-20>

УДК 658:001.8(477)

БАЗОВІ КОНЦЕПТИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Олійник Вадим Валентинович

здобувач третього рівня вищої освіти

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2954-7403>

Анотація. У статті розглядаються базові концепти формування і розвитку інтегральної якості управлінського капіталу. Звертається увага на об'єктивні процеси взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Визначається специфіка процесів біфуркації і становлення системи інтегрального менеджменту. Актуалізується розгляд процесу взаємодії менеджменту і штучного інтелекту з визначення базового принципу пріоритетності людського фактору. Розглядаються точки управлінської біфуркації та їх вплив на розвиток управлінського капіталу. Приділяється увага розгляду різних наукових підходів у дослідженнях професійної системи менеджменту. Управлінський капітал визначається як прояв фактичного розвитку професійної системи менеджменту. Пропонується до розгляду концепція тріади континуумів і розглядається їх вплив на розвиток інтегральної якості управлінського капіталу. Обґрунтовується позиція щодо важливості розвитку первинної менеджерської освіти і адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту. Доводиться актуальність становлення людиноцентричного континууму як адекватного середовища для розвитку управлінського капіталу з необхідним показником інтегральної якості. Пропонується до розгляду механізм впровадження моделі інтегральної якості управлінського капіталу на прикладі освітньої сфери діяльності. Визначається позиція щодо інтегральної якості управлінського капіталу як фактору інноваційного розвитку сучасного українського суспільства.

Ключові слова: управлінський капітал, інтегральна якість, теорія управлінської біфуркації, інтегральний менеджмент, професіоналізація менеджменту, рівні професіоналізації менеджменту, первинна менеджерська освіта, змістовна адаптивність, штучний інтелект, тріада континуумів, управлінський континуум, менеджерський континуум, людиноцентричний континуум, ефективність і результативність менеджменту.

Актуальність проблеми. Сьогодні ми спостерігаємо певний парадокс, що кількість дипломів за спеціальністю «менеджмент» різного рівня зростає, а якість реального управління часто деградує. Хоча така ситуація не є зовсім новою, про стан розвитку менеджменту в цілому і кадрів менеджменту зокрема ведеться уже тривала за часом дискусія, яка, на жаль, не може вийти в площину практичних дій. Відомі дослідники і експерти виступають за значну трансформацію змісту навчальних програм підготовки кадрів менеджменту і, навіть, вказують на необхідність зміни вектору цієї підготовки в цілому. Так, Г. Мінцберг прямо критикує сучасну підготовку менеджерів за відрив від практики [11, с. 16–17; 20, с. 93–105], а Ф. Малік нагадує, що менеджмент – чи не єдина професія, яка досі не має серйозної системної підготовки до роботи з багатомірним простором розвитку сучасного суспільства [27]. Е. Кузнєцов визначає необхідність розвитку процесів професіоналізації менедж-

менту і змін не тільки у змісті цієї підготовки, а і в зміні базового вектору фундаментального і структурно-функціонального навчання сучасних кадрів менеджменту [13; 15; 18, с. 20, 22]. Дефіцит якісного і результативного управлінського ресурсу стає системним кризовим явищем, що є недопустимим для інноваційної економіки ХХІ століття. Розвиток управлінської (менеджерської) науки має стати тим підґрунтям, що змінить модерністське відношення до науки, аналітики і практики менеджменту і запропонує нові підходи до розробки і практичного впровадження людиноцентричної концепції менеджменту. Сьогодні менеджмент – це не процеси технічного адміністрування, а можливості створення смислів і системної стійкості різноманітних організаційних побудов. Тому дослідження процесів формування управлінського капіталу, інтегральна якість якого є результатом розвитку професійної системи менеджменту, все більше стає пріоритетною проблемою сьогодення.



© Олійник В. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Основною гіпотезою нашого дослідження пропонується наступне, а саме, що управлінський капітал – це не статичний склад знань, а динамічний показник системної адекватності. Ми пропонуємо розглядати його формування не лінійно, а через тріаду континуумів: від управлінського (бюрократичного) через менеджерський (професійний) до людиноцентричного (інноваційного). Ми розуміємо, що перехід між цими станами не є автоматичним. Розкриваючи сутність цього процесу, ми визначаємо точки управлінської біфуркації, концепцію яких розвиває проф. Е. Кузнецов [2, с. 22–24]. У цих точках система або розпадається під тиском трансакційних витрат і «соціального тертя» (за Р. Коузом), або здійснює синергетичний стрибок до команди нового зразка. Важливо зазначити, що своєрідним «паливом» для цього стрибка виступає інтегральна якість, яка виникає на перетині двох векторів: ефективності (потенціалу знань) і результативності (вчасного досягнення цілей). Критичним параметром тут постає змістовна адаптивність. Практичне значення нашого підходу, наприклад, для приватної школи менеджменту або сучасного інноваційного університету означає, що має бути перехід від оцінки «що вивчив студент» до оцінки «наскільки створена ним система здатна до самоорганізації та виживання в кризі». Інтегральна якість управлінського капіталу – це міра нашої здатності перетворювати індивідуальний інтелект у колективну системну життєздатність. Без адаптивного професійного змісту управлінський капітал (як і будь-який капітал) перетворюється на трансакційні витрати без фіксації необхідного стратегічного прогресу і стимулів системного інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначити необхідність дослідження проблем інтегральної якості управлінського капіталу характерно для більшості науковців, які акцентують увагу на необхідності професійної підготовки кадрів менеджменту і забезпечення результативності їх практичних дій. Досить велике коло дослідників менеджменту приділяють увагу удосконаленню існуючої управлінської діяльності та визначення трансформаційних змін, які адаптують менеджмент до нових цілей розвитку інноваційної економіки. Такий еволюційний прогрес розвитку професійної системи менеджменту можна назвати технократичним і частково професійним. Однак, вже сьогодні потрібен не тільки новий зміст підготовки кадрів менеджменту, а і зміна вектору цієї діяльності в сторону людиноцентричності і нової суб'єктності професійного менеджменту. Серед відомих дослідників, які прямо і по дотичній формували систему нових поглядів на розвиток менеджменту потрібно назвати П. Друкера,

Е. Демінга, Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела, Р. Хурана, К. Шваба, С. Кауфмана.

Визначимо деякі базові концепти вказаних дослідників менеджменту. Так, слід пояснити феномен «освітньої ілюзії» Г. Мінцберга, де він доводив, що менеджмент – це не наука (аналіз), а мистецтво (візія) та ремесло (досвід). Кількісні показники часто вимірюють лише «аналітичну» складову, ігноруючи інтуїцію та етику. Тут важливо говорити про управлінський досвід, який показує спроможність кандидата до управлінської діяльності, а в інших випадках, коли такого досвіду немає, то професійна менеджерська підготовка втрачає будь-який сенс [11, с. 16–17; 20, с. 95–98]. Так, Р. Хурана говорить про пастку «чистого бізнесу», коли акцент на акціонерній вартості та короткострокових цифрах у навчанні призвів до втрати професійної етики. Якість управлінського капіталу – це не лише «скільки заробили», а й «яку інституційну цінність створили». Р. Хурана взагалі вважає, що американський експеримент щодо професіоналізації менеджменту на основі економічної і бізнесової підготовки є невдалою спробою, яку сьогодні потрібно обов'язково виправити [25]. Зрозуміла також позиція Ф. Маліка і його думка, – якщо менеджмент – це професія з управління складними системами, то її якість не можна оцінити лише зовнішніми атрибутами (дипломами). Потрібні функціональні показники життєздатності системи, які можуть стати практикою діяльності кадрів менеджменту при потужній системі їх професійної підготовки [27]. Важливою є думка Г. Хемела щодо розвитку управлінських інновацій, що саме вони мають отримати однаковий статус з технологічними інноваціями, але його потрібно доказати рівнем розвитку, в першу чергу, науки, аналітики і практики менеджменту [26]. Проблеми мотивації в системі менеджменту після А. Маслоу продовжив досліджувати С. Кауфман, який висловив думку, що в період сучасних інноваційних змін концепція піраміди Маслоу спрощує мотиваційну позицію в діяльності кадрів менеджменту. Потрібна нова ієрархія потреб, яка буде відповідати не принципам лінійності розвитку, а багатомірності мотиваційних цінностей [10, с. 16–17, 25–26].

Серед українських дослідників, які в своїх наукових працях формують новий погляд на розвиток професійної системи менеджменту та інтегральної якості управлінського капіталу потрібно назвати Е. Кузнецова і його наукову школу «Інноваційна трансформація менеджменту» [2; 11–18]. Здобутки цієї наукової школи пов'язані з дослідженням проблем методології професіоналізації управлінської діяльності в Україні [12–14]; з виходом серії публікацій, присвячених розгляду проблем управлінського капіталу і процесів формування його інтегральної якості [11; 14–16]; публіка-

цією на протязі 1998–2025 рр. дев'яти колективних монографій, які присвячені актуалізації проблем формування і розвитку професійної системи менеджменту [1; 2, с. 9].

В той же час, з'явилася ціла плеяда сучасних дослідників, які поставили нові завдання для розвитку менеджменту в контексті Декларації «Нова нормальність» [2, с. 14–16; 11, с. 97–104]. Так, тут потрібно назвати Ю. Апелло [3], Н. Бострома [4], М. Тегмарка [22], С. Гупта [5], Т. Блуммарта і С. ван ден Брука [15, с. 85–88]. Дж. Моргана [21]. Дана група дослідників активно продовжує наукові традиції дослідження професійної системи менеджменту і формує нові погляди на розвиток управлінської діяльності в XXI столітті, які в більшості пов'язані з розвитком штучного інтелекту (ШІ) і приходом доби технологічної сингулярності.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці логічної моделі інтегральної якості управлінського капіталу як показника системної адекватності менеджменту в умовах високої невизначеності. Серед основних завдань, – це доказове визначення управлінського капіталу не як статичної сукупності компетенцій, а як динамічну здатність системи до подолання точок біфуркації без втрати цілісності. Важливою системою метою є обґрунтування ролі «змістовної адаптивності» як критичного параметру, що дозволяє мінімізувати сили «соціальне тертя» та забезпечити синергетичний стрибок від розрізненого адміністрування до інноваційної управлінської команди.

Методи дослідження. Методологічну базу дослідження становлять системний і ситуаційний підходи, аналіз літератури, порівняння та класифікація. Для розробки системи базових концептів інтегральної якості управлінського капіталу використано методи моделювання, синтезу та експертно-аналітичний підхід. Методологія даного дослідження базується на синтезі теорії трансакційних витрат Р. Коуза, критичного аналізу професіоналізації менеджменту Г. Мінцберга та Ф. Маліка, а також концепції управлінської біфуркації Е. Кузнєцова. Для візуалізації еволюційних переходів застосовано авторський підхід «тріади континуумів» (управлінського, менеджерського та людиноцентричного).

Результати дослідження. Первинні проблеми інтегральної якості управлінського капіталу починаються за відсутністю системного бачення «змістовної адаптації» менеджерського контенту при формуванні технологічних модулів підготовки кадрів менеджменту. Це означає, що змістом професійної підготовки менеджерів, як правило, виступають предмети економічного, бізнесового і, частково, управлінського напрямку. На думку Г. Мінцберга, змішуючи все це в певний

«професійний котел», ми хочемо отримати якісного менеджера, а це є утопія [20, с. 94, 97–98, 105]. Також досить розповсюджена ситуація, коли окремих предмет з управлінською назвою не несе, власне, менеджерського змісту. Важливим фактом такого стану розвитку існуючої системи підготовки кадрів менеджменту є те, що критикують цю систему саме ті фахівці, які пройшли саме в ній свій період професійного становлення і отримання професійного визнання. А це ще більше актуалізує проблему «змістовної адаптації» і визначення нового інтегрального підходу до вирішення цієї важливої проблеми. Серед таких науковців і відомих експертів професійного менеджменту, в першу чергу, потрібно назвати Г. Мінцберга, Е. Демінга, Ф. Маліка, Г. Хемела. На нашу думку, тут важливо звернути увагу на наступні базові концепти, які можуть сприяти вирішенню цієї проблеми.

Перше. Дійсно, управлінський капітал не може бути тільки статичною сукупністю певних компетенцій, хоча, і це важливо, також потрібні базові знання стосовно розвитку сучасної системи менеджменту, але необхідно розуміти динамічну здатність цих знань та механізми їх адаптації для результативного досягнення поставлених цілей. Тому, перша наша позиція щодо інтегральної якості управлінського капіталу має враховувати механізми адаптованої взаємодії ефективності (професійний потенціал менеджменту) і результативності (практичне досягнення цілей). Результат управлінських дій важливіший, ніж досягнута ефективність підготовки кадрів менеджменту, але сьогодні результативність не є можливою без попередньої професійної підготовки кадрів менеджменту на системно визначеній і змістовно-управлінській основі.

Друге. Процес «змістовної адаптації» ефективності і результативності в діяльності кадрів менеджменту не може мати інноваційного наповнення без активного розвитку науки менеджменту. Саме наука має поставляти нові технології як для підготовки кадрів менеджменту, так і для їх практичної діяльності. Потрібні нові механізми взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту з позицій формування інтегральної якості управлінського капіталу. В цій взаємодії наука менеджменту має виконувати провідну роль, умови для розвитку якої мають бути створені в системі академічної університетської спільноти і системі інноваційного підприємництва.

Третє. Управлінський капітал, який є проявом активного розвитку процесів професіоналізації менеджменту, не може отримати ефекти інтегральної якості без системного навчання кадрів менеджменту в контексті трьох базових рівнів: первинна менеджерська освіта (бакалаврат, магістратура), адаптаційного навчання діючих

кадрів менеджменту і адаптивного навчання лідерського корпусу системи менеджменту, в першу чергу, вищого і середнього рівня лінійного управлінського персоналу [13, с. 109–112].

В цілому, проблема «змістовної адаптації» проходить через ряди смислової логіки таким чином, що ми хочемо відійти від порожнього або хибного змісту, в якому просто ефективно вимірюється неефективність управлінської підготовки і практичних дій менеджерів. Такі обставини, зрозуміло, формують певні позиції серйозної наукової полеміки та зачіпають фундаментальну проблему не тільки менеджменту, а і всієї науки, – кризу змісту. В той же час, важливо зазначити, що управлінський капітал є релевантним лише тоді, коли він «прошитий» у систему управління, а не просто існує у головах окремих людей. Потрібні практичні дії, щодо зміни вектору підготовки кадрів менеджменту у XXI столітті, інакше традиційний технологічний менеджмент, характерний для епохи модерну, буде повністю замінений штучним інтелектом.

Важливим аспектом дослідження проблеми інтегральної якості управлінського капіталу є проблема дії сил «соціального тертя», яка розглядається в системі процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту як концепт «теорії управлінської біфуркації» [2, с. 22–24; 11, с. 64]. Дана проблема є ключовою для розуміння процесу формування системи інтегрального менеджменту і її головного концепту еволюції, – управлінського капіталу (рис. 1).

Одним з дослідників теорії управлінської біфуркації є український фахівець Е. Кузнецов, який розглянув процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту в контексті конкретизації стадій цієї взаємодії: відокремлення, зближення, інтеграція, органічний синтез і інтегральність. Між визначеними стадіями формується процес біфуркації, позитивність якого визначає можливості переходу на більш розвинену стадію розвитку професійної системи менеджменту [13, с. 135]. Розглянемо більш конкретно особливості теорії управлінської біфур-

кації, які запропонував Е. Кузнецов, оскільки це прямо пов'язано з розвитком інтегрального менеджменту і формуванням інтегральної якості управлінського капіталу.

Згідно з його теорією, перехід до вищого рівня розвитку управління (від розрізнених менеджерів до цілісного капіталу та синергетичної команди) відбувається не лінійно, а через точку біфуркації – стан критичної нестабільності, де система стикається з надмірною внутрішньою складністю. Тут потрібно зазначити наступне.

1. Ризик розпаду: якщо управлінська система не здатна адаптуватися, вона втрачає цілісність під тиском трансакційних витрат і «соціального тертя». Це призводить до деградації управління.

2. Стрибок до синергії: успішне проходження біфуркації означає якісну трансформацію. Система здійснює перехід, де особисті компетенції менеджерів інтегруються в управлінський капітал, створюючи ефект синергії, за якого команда працює як єдина інтелектуальна мережа.

3. Управлінська команда: практична реалізація усієї системи можливостей управлінського капіталу з ефектом організаційної синергії другого рівня, коли синергії науково-аналітичного потенціалу управлінського капіталу реалізується і доповнюється синергією дій управлінської команди уже в практичній площині.

Відносно новою ідеєю в дослідженні інтегральної якості управлінського капіталу, на нашу думку, є концепт, який інтегрує розвиток управлінського капіталу в так звану «тріаду континуумів». Такий підхід може бути направлений на візуалізацію розвитку управлінського капіталу як послідовність «стрибків» (табл. 1). Така модель дозволяє пояснити, чому багато організацій «застряють» на етапі підготовки кадрів: вони просто не можуть пройти точку біфуркації через відсутність змістовної адаптивності.

Важливою є ситуація, коли адаптивні механізми – це не просто «підлаштування», а здатність менеджера синхронізувати всі три континууми одночасно (наприклад, використовувати ШІ для процесів, але зберігати людиноцентрич-

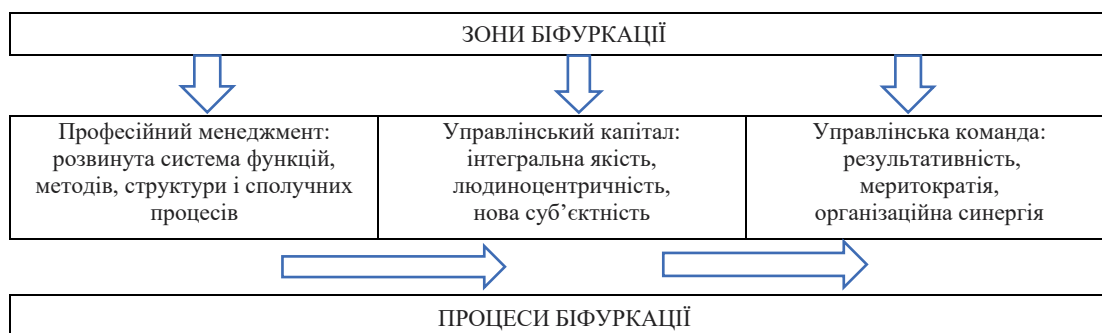


Рисунок 1 – Смилова логіка еволюції управлінського капіталу

Джерело: розробка автора

Таблиця 1 – Тріада континуумів в контексті розвитку управлінського капіталу

Назва континууму	Характеристика процесу
Точка А. Управлінський континуум (ресурсний підхід) Біфуркація 1: перехід до формування професійної системи менеджменту (подолання опору старої техніко-економічної системи); стрибок до професіоналізації управлінської діяльності	Нагромадження «соціального тертя» в жорстких структурах; перехід до професійного менеджерського капіталу; актуалізація розвитку історичних передумов менеджменту; первинні форми капіталізації інтелектуальних людських ресурсів
Точка Б. Менеджерський континуум (компетентнісний підхід) Біфуркація 2: перехід до адаптивної структури і управлінської ієрархії (подолання опору бюрократичної управлінської ієрархії); стрибок до створення управлінської команди нового (інтегрального) зразка	Менеджмент як адміністрування процесів; розвиток адаптивних механізмів – це регламенти, стандарти та жорсткі структури; фокус на особистості керівника, його лідерських якостях та здатності приймати рішення; механізми професіоналізації менеджменту; акцент на трьохрівневій системі підготовки кадрів менеджменту; активізація процесу капіталізації управлінського ресурсу
Точка В. Людиноцентричний континуум (екосистемний підхід) Біфуркація 3: стрибок в технологічну сингулярність і збереження пріоритету людиноцентричного контексту розвитку (оптимістичний прогноз)	Менеджмент як створення середовища для розвитку потенціалу кожної людини. Професіоналізація тут – це емпатія, коучинг, інклюзивність та етичне лідерство; формування вищої форми управлінського капіталу, орієнтованого на дифузію смислів, нову суб'єктність менеджменту та самоорганізацію.

Джерело: розробка автора

ність у команді). ШІ в цьому випадку виступає як інструмент, що звільняє менеджера від «управлінської рутини» для підготовки та переходу до системних проблем розвитку людини. Так, наприклад, ШІ стає «копілотом», що підсилює інтелект менеджера, дозволяючи йому фокусуватися на стратегії, а не на операційній діяльності; а в системі людиноцентричного континууму ШІ закриває перші два рівні і у менеджера нарешті з'являється ресурс на людину (емпатія, менторство, етика тощо). І тут важливо зазначити, що ШІ не замінює людину, а «виштовхує» менеджера у вищий людиноцентричний вимір.

Процес впровадження концептів інтегральної якості управлінського капіталу починається на програмах бакалавра і магістра за спеціальністю D3 Менеджмент. Особливо це має проявлятися, коли, наприклад, на магістерській програмі викладаються такі дисципліни як «Управлінський капітал», «Професіоналізація управлінської діяльності», «Інтегральний менеджмент». Зміст даних дисциплін прямо направлений на здобуття здобувачами цих програм сучасних наукових знань, аналітичних і практичних навичок щодо формування і розвитку інтегральної якості управлінського капіталу. Ми пропонуємо наше бачення впровадження моделі інтегральної якості управлінського капіталу на прикладі двох дисциплін магістерської програми, – «Управлінського капіталу» та «Інтегрального менеджменту» (табл. 2).

В умова впровадження даної моделі, здобувачам магістерської програми пропонується пройти «чекапи» (перевірку) з дисциплін бака-

лаврського рівня підготовки, які є базовими (фундаментальними) для вивчення професійної системи менеджменту. Це такі навчальні дисципліни як «Вступ до менеджменту», «Система менеджменту», «Інноваційна трансформація менеджменту» і вибірковий спецкурс «Управлінський континуум». Як правило, така перевірка проходить досить складно, оскільки у більшості здобувачів магістерської програми немає системних знань щодо необхідності інтегральної підготовки протягом усього циклу первинної менеджерської освіти. Важливо, коли фундаментальні знання системно формують аналітичну підготовку та інструменти практичних навичок майбутніх менеджерів. На жаль, це є великим недоліком існуючих формально-аналітичних програм підготовки кадрів менеджменту в Україні.

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. Зазначимо основні позиції щодо важливості розвитку процесів формування і розвитку інтегральної якості управлінського капіталу.

1. Важливо враховувати інноваційний контекст цифрової економіки як ресурс для суспільного розвитку. Крім того, в сучасних процесах капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського,

Таблиця 2 – Впровадження моделі інтегральної якості управлінського капіталу (на прикладі освітнього процесу магістерської програми спеціальності D3 Менеджмент)

1. Ревізія змісту: від «кейс-стаді» до «біфуркаційного моделювання»	<p>– Проблема: класичні кейси вчать вирішувати вчорашні проблеми за допомогою статичних інструментів;</p> <p>– Рішення: Впровадження симуляцій, що базуються на теорії управлінської біфуркації, де студенти мають приймати рішення в умовах «інформаційного шуму» та раптової зміни правил гри;</p> <p>– Мета: розвиток <i>змістовної адаптивності</i> (здатність відмовитися від старого знання на користь релевантного результату)</p>
2. Оцінка – коефіцієнту впровадження (вимірювання ефективності через результативність)	<p>– Проблема: високі бали за тести не гарантують якість управління;</p> <p>– Рішення: оцінювати не обсяг запам'ятовування, а реальний вплив навчання на робочі процеси;</p> <p>– Інструмент: моніторинг того, як швидко ідеї з аудиторії трансформуються в управлінські рішення в реальних проектах слухачів. Це і є вимірювання <i>ефективності через результативність</i></p>
3. Формування «екосистемного нетворкінгу»	<p>– Проблема: високі транзакційні витрати через брак довіри та спільних смислів;</p> <p>– Рішення: університет має стати платформою для формування <i>ціннісного резонансу</i>;</p> <p>– Мета: зниження «соціального тертя» між випускниками та партнерами університету; створення спільноти, де <i>довіра</i> виступає інструментом економії управлінського ресурсу</p>
4. Впровадження «людиноцентричного аудиту»	<p>– Проблема: технократичний підхід ігнорує людський капітал як джерело синергії;</p> <p>– Рішення: включення в програму блоків з <i>антропології управління та етичного лідерства</i>;</p> <p>– Мета: перехід від «управлінського континууму» до «людиноцентричного», де менеджер оцінюється за здатністю створювати умови для самоорганізації команди</p>
5. Динамічне тестування «системної адекватності»	<p>– Проблема: диплом має термін придатності, оскільки знання застарівають;</p> <p>– Рішення: створення системи Life-long Learning (LLL), де випускники проходять періодичні «чекапи» (перевірку) своєї інтегральної якості;</p> <p>– Мета: аналіз того, наскільки методи управління випускника відповідають рівню складності його поточної компанії</p>

Джерело: розробка автора

емоційного і соціокультурного капіталів саме управлінський капітал займає провідну позицію. Такий вплив на сучасний розвиток інноваційної економіки зі сторони управлінського капіталу визначає необхідність його високого інтелектуального і професійного рівня розвитку

2. 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.

3. Первинна менеджерська освіта і системна професійна підготовка кадрів менеджменту залишаються головними управлінськими факторами розвитку інноваційної економіки. А інтегральна якість управлінського капіталу, виступаючи головним проявом реального стану професійної системи менеджменту, стає пріоритетною ознакою і фактором креативного розвитку сучасного українського суспільства.

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 подальшого розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

Бібліографічний список:

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Книга восьма. Херсон : «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 424 с.
2. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Одеса : Олді+, 2025. 440 с.
3. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Вид-во «Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
4. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і безпеки розумних машин. Київ : Наш Формат, 2020. 408 с.
5. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник для переосмислення бізнесу. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2000. 320 с.
6. Девенпорт Т., Корбі Дж. Вакансія: людина. Як не залишитися без роботи в добу штучного інтелекту. Київ : Наш формат, 2018. 336 с.
7. Демінг Е. Вийти з кризи. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
8. Еттінген Г. Перегляд позитивного мислення: на основі нової науки про мотивацію. Київ : Наш формат, 2017. 184 с.
9. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людських суджень. Київ : Наш формат, 2023. 360 с.
10. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ : Лабораторія, 2021. 432 с.
11. Кузнецов Е.А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.
12. Кузнецов Е.А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали магістерського семінару. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
13. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
14. Кузнецов 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.
15. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.
16. Кузнецов 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.
17. Кузнецов 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.
18. Кузнецов 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.
19. Лі, Кай-Фу. Штучний інтелект 2041: 10 передбачень для майбутнього. Київ : Форс: Україна, 2022. 464 с.
20. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
21. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків : Віват, 2022. 320 с.
22. Тегмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. Київ : Наш формат, 2019. 432 с.
23. Хейбер Дж. Критичне мислення. Київ : ArtHuss, 2023. 200 с.
24. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за добу штучного інтелекту. Київ : Форс: Україна, 2021. 304 с.
25. Khurana R. From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. Princeton University Press, 2007. 544 p.
26. Hamel G. The Future of Management. Harvard Business Review Press, 2007. 288 p.
27. Malik F. Managing Performing Living: Effective Management for a New Era. Campus Verlag, 2016. 352 p.

References:

1. Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka: monohrafiia. Knyha vosma. Kherson : "OLDI-PLIUS", 2020. 424 s.
2. Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka: monohrafiia. Odessa : Oldi+, 2025. 440 s.
3. Appelo Yu. (2019). Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy. Kharkiv : Vyd-vo "Ranok": Fabula, 432 s.
4. Bostrom N. (2020). Superintelekt. Stratehii i nebezpeky rozumnykh mashyn. Kyiv : Nash Format, 408 s.
5. Hupta S. (2000). Tsyfrova stratehiia. Posibnyk dlia pereosmyslennia biznesu. Kyiv : Vyd. hrupa KM-BUKS, 320 s.
6. Devenport T., Korbi Dzh. (2018). Vakansiia: liudyna. Yak ne zalyshytysia bez roboty v dobu shtuchnoho intelektu. Kyiv : Nash format, 336 s.
7. Deminh E. (2025). Vyity z kryzy. Kyiv : Laboratoriia, 512 s.
8. Ettinhen H. (2017). Perehliad pozytyvnoho myslennia: na osnovi novoi nauky pro motyvatsiiu. Kyiv : Nash format, 184 s.
9. Kaneman D., Siboni O., Sanstein K. (2023). Shum: khybnist liudskykh sudzhen. Kyiv : Nash format, 360 s.

10. Kaufman S. (2021). Za mezhamy piramidy potreb. Novyi pohliad na samorealizatsiiu. Kyiv : Laboratoriia, 432 s.
11. Kuznietsov E.A. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas; materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru. Odesa : Feniks, 114 s.
12. Kuznietsov E.A. (2018). Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas; materialy mahisterskoho seminaru. Odesa : Feniks, 110 s.
13. Kuznietsov E.A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini. Monohrafiia. Kherson : OLDI PLIuS, 382 s.
14. Kuznietsov E.A. (2025). Motyvatsiinyi dyskurs u konteksti formuvannia innovatsiinoi paradyhmy menedzhmentu v KhKhI stolitti. Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka : monohrafiia. Odesa : Oldi+, S. 11–49.
15. Kuznietsov E.A. (2022). Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industrii 4.0. Odesa : Feniks, 130 s.
16. Kuznietsov E.A. (2025). Upravlinski rishennia: metodolohiia intehralnoi yakosti. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. T. 24, vyp. 2(60): zbirnyk naukovykh prats. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, S. 27–42.
17. Kuznietsov E.A. (2025). Stratehichna rol upravlinskykh innovatsii: metodolohiia intehralnoi yakosti. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. T. 24, vyp. 1 (59): zbirnyk naukovykh prats. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, S. 9–25.
18. Kuznietsov E.A. (2024). Stratehichnyi format pervynnoi menedzherskoi osvity. *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.
19. Li, Kai-Fu. (2022). Shtuchnyi intelekt 2041: 10 peredbachen dlia maibutnoho. Kyiv : Fors: Ukraina, 464 s.
20. Mintsberh H. (2018). Anatomiiia menedzhmentu. Kyiv : Nash format, 400 s.
21. Morhan Dzh. (2022). Lider maibutnoho. 9 navychok ta idei, shcho zrobliat vas uspishnymy v nastupni 10 rokiv. Kharkiv : Vivat, 320 s.
22. Tehmark M. (2019). Zhyttia 3.0. Doba shtuchnoho intelektu. Kyiv : Nash format, 432 s.
23. Kheiber Dzh. (2023). Krytychne myslennia. Kyiv : ArtHuss, 200 s.
24. Yansiti M., Lakhani K. (2021). Konkurentsiiia za dobu shtuchnoho intelektu. Kyiv : Fors: Ukraina, 304 s.
25. Khurana R. (2007). From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. Princeton University Press, 544 p.
26. Hamel G. (2007). The Future of Management. Harvard Business Review Press, 288 p.
27. Malik F. (2016). Managing Performing Living: Effective Management for a New Era. Campus Verlag, 352 p.

BASIC CONCEPTS OF INTEGRATED QUALITY OF MANAGEMENT CAPITAL

Vadym Oliynyk

Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant)
Odesa I.I. Mechnikov National University

Summary. The article considers the basic concepts of the formation and development of the integral quality of managerial capital. Attention is paid to the objective processes of interaction between science, analytics and management practice. The specificity of the processes of bifurcation and the formation of the integral management system is determined. The consideration of the process of interaction between management and artificial intelligence is updated to determine the basic principle of the priority of the human factor. The points of managerial bifurcation and their influence on the development of managerial capital are considered. Attention is paid to the consideration of various scientific approaches in the research of the professional management system. Managerial capital is defined as a manifestation of the actual development of the professional management system. The concept of the triad of continuums is proposed for consideration and their influence on the development of the integral quality of managerial capital is considered. The position on the importance of the development of primary management education and adaptive training of current management personnel is substantiated. The relevance of the formation of a human-centric continuum as an adequate environment for the development of managerial capital with the necessary indicator of integral quality is proved. A mechanism for implementing the model of integral quality of managerial capital is proposed for consideration on the example of the educational sphere of activity. A number of necessary actions are formed for the practical implementation of the model of integral quality of managerial capital in the system of master's training of management personnel. Basic concepts of strategic development of managerial capital are formed from the positions of the concept of the

triad of continuums and prospects for the development of the professional management system. A form of practical implementation of the process of interaction between the development of the professional management system, managerial capital and management team is formed. The priority role of the development of the professional management system in the conditions of technological singularity is determined. Attention is drawn to the need to develop mechanisms for interaction between management and machines with the operating system of artificial intelligence of high waves of development. A position is determined on the integral quality of managerial capital as a factor of innovative development of modern Ukrainian society.

Keywords: managerial capital, integral quality, theory of managerial bifurcation, integral management, management professionalization, levels of management professionalization, primary managerial education, meaningful adaptability, artificial intelligence, triad of continuums, managerial continuum, managerial continuum, human-centric continuum, efficiency and effectiveness of management.

Дата надходження статті: 16.01.2026

Дата прийняття статті: 11.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026