

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ



УПРАВЛІНСЬКИЙ КАПІТАЛ

**Методичні вказівки та рекомендації до вивчення навчальної
дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої
освіти галузі знань 07«Управління та адміністрування»**

**ОДЕСА
2022**

УДК 005:330.14
K891

Рецензенти:

Горняк О. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва професор Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;

Масленніков Є. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;

Рекомендовано до друку Вченою радою економіко-правового факультету (Протокол № 2 від 5 вересня 2022 р.)

K891 Управлінський капітал : методичні вказівки та рекомендації до вивчення навчальної дисципліни [електронний ресурс] / Е. А. Кузнєцов, Н. А. Тюхтенко – Одеса, 2022. 52 с.

У методичних вказівках наведено основні положення до вивчення дисципліни «Управлінський капітал» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 071 – Облік і оподаткування, 072 – Фінанси, банківська справа та страхування, 073 – Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Основна мета рекомендацій – надати методичну допомогу здобувачам вищої освіти у підготовці та вивченні дисципліни на аудиторних заняттях та у процесі самостійної роботи. Матеріал представлено у розрізі змістових модулів та тем.

ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Зміст навчального матеріалу.....	5
3. Тематика практичних занять.....	9
4. Навчально-методичні матеріали.....	14
5. Рекомендована література.....	24
Додаток А. Інноваційна роль соціокультурних чинників у процесі формування інтегральності управлінського капіталу.....	26
Додаток Б. Інтегральність управлінського капіталу	40
Додаток В. Ключові компетенції управлінського капіталу	49

1. ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управлінський капітал» належить до обов'язкових дисциплін та є складовою фахової підготовки за спеціальностями 071 – Облік і оподаткування, 072 – Фінанси, банківська справа та страхування, 073 – Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Дисципліна викладається у першому семестрі на першому курсі навчання здобувачів вищої освіти за програмою підготовки магістрів. Для опанування навчальної дисципліни програмою передбачено 3 кредити ECTS (90 академічних годин). Аудиторне навантаження на денній формі навчання складає: лекції – 20 годин, практичні заняття – 20 годин, самостійна робота – 50 годин. Зміст навчальної дисципліни складається з двох змістових модулів. Форма підсумкового контролю знань здобувачів – екзамен.

Мета дисципліни – засвоєння теоретичних і прикладних знань щодо сучасного розвитку професійної системи менеджменту, формування критеріїв і показників якості сучасної управлінської діяльності, розробки та реалізації передумов і механізмів прийняття управлінських рішень в системі діяльності управлінської команди, активізації процесів відповідальності управлінських кадрів за результати своєї діяльності.

Завдання дисципліни: опанувати теоретичні, концептуальні та практично-організаційні основи формування і розвитку управлінського капіталу; визначати роль управлінського капіталу в сучасному розвитку інноваційного суспільства; поглиблено вивчити інноваційну трансформацію професійної системи менеджменту; оволодіти основами наукового трактування системної цілісності управлінського капіталу; з'ясувати функціональні особливості розвитку і практичного використання управлінського капіталу; набути навиків професійної взаємодії в межах управлінської команди нового інноваційного зразка; з'ясувати критерії, форми і сутність прояву ефективності і результативності управлінського капіталу; визначити концептуальну сутність інтегральної якості управлінського капіталу; набути вміння аналізувати управлінську працю як результат професійної культури і виконавського мистецтва; роз'яснювати окремі положення інтелектуальності, креативності та інноваційності сучасної управлінської праці; вирішувати дискусійні питання щодо стратегічного розвитку управлінського капіталу і давати пропозиції щодо його удосконалення та практичного впровадження; системне визначення методів роботи з науковою літературою, інформаційними системами і технологіями, що застосовуються при дослідженні та практичному використанні управлінського капіталу; знати і вміти досліджувати соціокультурні фактори розвитку професійної системи менеджменту.

Предмет дисципліни – концептуальні підходи і механізми реалізації системного формування та інноваційного розвитку управлінського капіталу, а також розвиток його інтегральної якості з позицій практичної взаємодії ефективності (професійний управлінський потенціал) і результативності (смыслова динаміка і необхідність досягнення поставлених цілей)

2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ

Змістовий модуль 1

Концептуальні особливості формування і розвитку управлінського капіталу

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ, СИСТЕМНІ ПОНЯТТЯ ТА КАТЕГОРІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасні тенденції формування інтелектуального капіталу. Роль інтелектуального капіталу у сучасній інноваційній економіці. Наукові визначення інтелектуального капіталу. Схожість та різниця між категоріями інтелектуального та фізичного капіталів. Види та структура інтелектуального капіталу. Визначення та структура людського капіталу. Характеристика та структура організаційного капіталу. Споживчий (клієнтський) капітал. Управлінський капітал у системі характеристики інтелектуального капіталу.

Концепція управлінського капіталу. Необхідність виокремлення управлінського капіталу. Управлінський капітал як адекватна якість системи менеджменту. Професійні управлінські компетенції, їх структура, сучасна динаміка та соціально-економічна ефективність. Характеристика вертикальних (лінійних) та горизонтальних (функціональних) професійних компетенцій менеджменту. Поняття ефективності та результативності управлінського капіталу. Системна інноваційна роль управлінського капіталу та конкурентоздатність сучасної економічної організації.

Інноваційний механізм формування та розвитку управлінського капіталу. Визначення та характеристика інноваційного механізму розвитку менеджменту. Еволюція пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту. Концепція та структура елементів інноваційного механізму. Структурна та функціональна якість інноваційного механізму у формуванні управлінського капіталу. Соціально-економічна ефективність, результативність та системна якість управлінського капіталу. Ознаки управлінських інновацій та сучасний формат управлінського капіталу економічної організації. Система компетенцій та показники ефективності та результативності управлінського капіталу.

ТЕМА 2. НАУКОВІ ТРАКТУВАННЯ СИСТЕМНОЇ ЦІЛІСНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Наукові підходи щодо дослідження управлінського капіталу. Процеси диференціації управлінської праці. Специфіка спеціалізації управлінської діяльності. Збір даних та оцінка критеріїв спеціалізації у професійній системі менеджменту. Система показників ефективності спеціалізації управлінської діяльності. Форми інтеграції та органічного синтезу функціональних технологій менеджменту. Методи як інструментарій менеджменту та їхня інноваційна динаміка. Методи розрахунку ефективності та результативності менеджменту. Специфіка організаційного дизайну. Спеціалізація та архітектура сполучних

процесів системи менеджменту.

Поняття системної цілісності управлінського капіталу. Системне бачення управлінського процесу. Лінійна та функціональна цілісність діяльності управлінського персоналу. Процеси та системна логіка ієрархічних побудов. Система структурно-функціональної динаміки інтелектуального капіталу та рольові позиції менеджменту. Інноваційний формат системного розвитку управлінського капіталу. Показники системної цілісності та якості управлінського капіталу.

Критерії ефективності наукових трактувань управлінського капіталу. Різниця та варіативність наукових трактувань управлінського капіталу. Єдність, процеси форматування та підпорядкування управлінського капіталу в системі економічної, психологічної та соціологічної науки. Докази необхідності пріоритетного розгляду управлінського капіталу як категорії професійної системи менеджменту. Практична доцільність дослідження управлінського капіталу. Дослідження емоційного капіталу та управлінського інтелекту. Інноваційні фактори конкурентоздатності професійного менеджменту в умовах постмодернізму. Інтегральна якість та завдання дослідження управлінського капіталу. Система конкурентоздатності управлінського інтелекту.

ТЕМА 3. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Особливості процесу професіоналізації менеджменту в сучасних умовах. Постіндустріальна стадія розвитку суспільства. Формування умов становлення інноваційної економіки. Управлінські фактори інноваційної економіки. Якість переходу від управлінських ресурсів до управлінського капіталу. Процес сприйняття професіоналізації менеджменту як системи. Характер процесу професіонального навчання кадрів менеджменту.

Еволюція управлінського капіталу. Формування управлінського капіталу та розвиток системи менеджменту. Періодизація менеджменту: премодерн, модерн та постмодерн. Визначна роль модерну у становленні сучасного менеджменту (менеджмент як продукт модерну). Ключові принципи модернізму. Епоха постмодерна та еволюція системи менеджменту. Поняття управлінської парадигми. Ключові фактори зміни управлінської парадигми. Управлінська парадигма ХХІ століття.

Управлінський капітал у системі сучасних досліджень процесу професіоналізації менеджменту. Управлінський капітал в системі критеріїв інтегральної якості професійного менеджменту. Структурування системи управлінської діяльності. Формування показників спеціалізації управлінської діяльності як фактор ефективності та подальшої результативності менеджменту. Точки компетентності та критичної активності менеджменту. Завдання ефективного формування науково-дослідницької бази менеджменту. Аналітична та практична сфера професійної діяльності в менеджменті. Управлінський капітал як відображення якості менеджменту в науковій,

аналітичній та практичній сфері професійної діяльності.

ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ВІДТВОРЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Структурування процесу відтворення управлінського капіталу. Розвиток процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі інтелектуального і управлінського капіталів. Сучасна ідентифікація умов простого та розширеного відтворення управлінського капіталу. Порівняльний аналіз процесу відтворення фізичного та управлінського капіталів. Поняття фаз відтворення (виробництво, розподілення, обмін, споживання) та їхній взаємозв'язок у контексті інноваційного формування та розвитку управлінського капіталу. Кругообіг та обіг управлінського капіталу. Характеристика стадій процесу кругообігу управлінського капіталу. Знос нематеріальних активів та моральний знос I та II типів у процесі кругообігу та обігу управлінського капіталу.

Фактори якісного відтворення управлінського капіталу. Поняття та особлива роль соціально-економічної ефективності процесу відтворення управлінського капіталу. Формат інноваційної економіки та інноваційна якість управлінського капіталу. Ефективність фаз відтворення управлінського капіталу. Показники якості та функціональна характеристика виробництва, розподілення, обміну та споживання управлінського капіталу. Термінологічна відповідність та поняття швидкості обігу управлінського капіталу. Розвиток теорії якісного відтворення інтелектуальних людських ресурсів як завдання менеджерської науки. Розвиток форм капіталізації інтелектуальних людських ресурсів в інноваційних умовах цифрового суспільства.

Змістовний модуль 2

Інноваційні технології інтегральної якості управлінського капіталу

ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ НАУКОВИХ МЕТОДІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

Концептуальна основа, склад та характеристика сучасних програм підготовки управлінського персоналу. Освітні, структурні та професійні рівні програм. Система структурування програм у контексті розвитку форм та методів спеціалізації управлінської діяльності. Моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу. Диференціація структурної, функціональної, операційної підготовки управлінського персоналу. Гнучкі ротаційні системи навчання управлінського персоналу. Показники загальної ефективності та інтегральної якості професійної підготовки управлінського персоналу.

Інноваційна складові підготовки вищого управлінського персоналу. Поняття «стабільність» та «інновативність» управлінської діяльності.

Концентрація якостей інноваційного менеджменту по скалярному ланцюгу управління. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності («постійно вируючої води»). Інноваційний характер сучасної управлінської діяльності. Розвиток менеджменту в контексті процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0.

Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу. Принципи диференціації персональної компетентності вищого управлінського персоналу у сфері інноваційних перетворень. Персоніфікація циклів навчання. Методи розвитку інноваційного мислення. Характер інноваційної підготовки у складі управлінських команд. Удосконалення гнучких модульних структур інноваційного навчання вищого управлінського персоналу. Формування соціальної відповідальності управлінської еліти. Креативність, інноваційність, інтелектуальність, творчість як головні ознаки інтегральної якості професійної системи менеджменту.

ТЕМА 6. МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Професіоналізація сучасної управлінської діяльності. Професіоналізація управлінської діяльності як процес. Система первинної професійної освіти. Форми професіонального навчання менеджерів. Професіональна компетенція управлінських кадрів. Структурування рівнів професійної компетенції. Поняття граничного рівня професійної компетенції. Лінійний та функціональний рівень управлінської діяльності. Структурно-ієрархічна професійна компетенція. Інтегральна управлінська компетенція. Професійна компетенція управлінських команд. Інноваційна складова якісної (ефективної і результативної) роботи управлінських команд. Професіоналізація менеджменту в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4,0 та інтегральної концепції суперінтелектуального суспільства 5.0.

Інноваційний менеджмент у системі професіоналізації управлінської діяльності. Системна роль управлінських інновацій. Інноваційна діяльність кадрів менеджменту. Специфіка формування та роботи інноваційних управлінських команд. Класифікація показників ефективності професіоналізації інноваційного менеджменту. Професійна оцінка лідерства у системі інноваційного менеджменту. Комплексні критерії якості інноваційного менеджменту. Творчість, інноваційність і креативність управлінської праці як результат системного спеціалізованого навчання менеджерів. Інноваційні форми інтегральної підготовки кадрів менеджменту.

ТЕМА 7. МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ

Менеджмент як виконавське мистецтво. Основні міфи про менеджмент та їхні подолання. Функції управління у контексті свідомості та

стилю діяльності менеджерів. Ціннісні орієнтації управлінського процесу та характер їх зміни. Сучасна якість управління з позицій функціональних обов'язків менеджменту організації. Завдання виконавчих видів мистецтва для системи менеджменту. Дії менеджменту як виконавського мистецтва. Якість виконання як система. Професійні знання, розум, інтуїція. Процес досягнення якості. "Художні стандарти" в управлінській діяльності. Рольові стандарти управлінської поведінки. Поняття категорій "специфічність", "різноманітність" та "контекстуальність" менеджменту. "Творчі прориви" та нові стандарти здійснення управлінської діяльності. Інноваційність менеджменту як ознака сучасного мистецтва.

Розвиток людського фактору в управлінні. Система старих та нових пріоритетів менеджменту. "Образ" людини в організації. Менеджмент як образ життя. Основні етапи розвитку науки про поведінку. Концептуальні основи організаційної поведінки. Формування поведінкових теорій "поверхневої людини". Теорія людської природи та критерії утилітарності. Необхідність вироблення нових позитивних підходів в управлінні системою "людина-організація". Характер та форми сучасного ділового підходу. Структура та якість управлінського капіталу. Проблеми соціокультурного розвитку менеджменту в епоху сингулярності. Розвиток штучного інтелекту третьої і четвертої хвилі та процеси професіоналізації менеджменту.

Культура та національна традиція менеджменту. Менеджмент як феномен культури. Національні та інтернаціональні характеристики в теорії та практиці менеджменту. Національний менталітет та системна якість управління. Менеджмент у контексті національної економічної культури. Фактор ментальності у формуванні національної системи менеджменту. Проблеми соціокультурної адаптивності технологій менеджменту. Культурологічні аспекти управління трансформацією соціально-економічних систем. Інноваційна культура та розвиток нової системи лідерства. Менеджмент як пріоритетний фактор у забезпеченні стратегії соціально-економічного росту. Культура сучасного лідера та його персоніфікована відповідальність за результати діяльності. Система соціокультурних комунікацій лідера та управлінської команди. Соціальні контексти формування національної управлінської еліти.

3. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. Концептуальні особливості формування і розвитку управлінського капіталу

Тема 1. Концепції, системні поняття та категорії дослідження управлінського капіталу

Практичне заняття 1

Питання для обговорення:

Формування та розвиток інтелектуального капіталу економічної організації. Роль управлінського капіталу в системі дослідження та розвитку інтелектуального капіталу сучасної організації. Характеристика процесу еволюції управлінського капіталу.

Інноваційний механізм розвитку системи менеджменту та критерії ефективності управлінського капіталу.

Тема 2. Наукові трактування системної цілісності управлінського капіталу

Практичне заняття 2

Питання для обговорення:

Наукові підходи щодо дослідження управлінського капіталу. Система показників ефективності спеціалізації управлінської діяльності. Системне бачення управлінського процесу. Показники системної цілісності управлінського капіталу. Дослідження емоційного капіталу та управлінського інтелекту.

Розв'язання практичних задач, виконання ситуаційних вправ, обговорення проблемних ситуацій за темою.

Поточне тестування за темами.

Тема 3. Еволюція управлінського капіталу в процесі професіоналізації менеджменту

Практичне заняття 3/1

Питання для обговорення:

Розвиток управлінського капіталу в умовах формування інноваційної економіки. Менеджмент як продукт епохи модерну. Ключові фактори управлінської парадигми XXI століття. Ефективність управлінського капіталу та дослідницькі завдання менеджменту. Управлінський капітал як адекватне відображення якості професійної системи менеджменту.

Практичне заняття 3/2

Питання для обговорення:

Тема 4. Соціально-економічні умови відтворення управлінського капіталу

Практичне заняття 4

Питання для обговорення:

Процеси структурування та відтворення управлінського капіталу. Характеристика стадій кругообігу управлінського капіталу. Знос нематеріальних активів та моральний знос управлінського капіталу. Поняття швидкості обігу управлінського капіталу. Інноваційна якість управлінського капіталу.

Розв'язання практичних задач, виконання ситуаційних вправ, обговорення проблемних ситуацій за темою.

Поточне тестування за темами.

Захист рефератів: доповідь та презентація.

Контрольна робота за змістовним модулем 1. Концептуальні особливості формування і розвитку управлінського капіталу

Основні питання, які виносяться на контрольну роботу (тестування):

1. Характер дослідження та показники якості професійної системи менеджменту
2. Сучасні тенденції формування інтелектуального капіталу
3. Форми спеціалізації та критерії ефективності управлінського персоналу
4. Ведуча роль та спеціалізація лінійного управлінського персоналу в управлінському процесі організації
5. Структурна роль в організації функціонального управлінського персоналу
6. Системна роль управлінського капіталу у забезпеченні інноваційного процесу в організації
7. Характер розвитку управлінського капіталу у постіндустріальному суспільстві
8. Мотиваційні механізми удосконалення управлінського капіталу.
9. Сучасна структура методів менеджменту (інструментарій, методики, технології управлінської діяльності)
10. Роль функціональних технологій у формуванні управлінського капіталу
11. Інноваційний характер структурної підготовки управлінського персоналу
12. Характеристика сучасного механізму професійної підготовки управлінських кадрів
13. Базові рівні процесу професіоналізації управлінської діяльності
14. Організаційно-правові основи розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні
15. Базові принципи професіоналізації менеджменту та умови їх реалізації в Україні
16. Багатопрофільна роль університетів у процесі формування управлінського капіталу
17. Наукові підходи щодо дослідження управлінського капіталу
18. Поняття системної цілісності управлінського капіталу
19. Еволюція управлінського капіталу (індустріальна і ринкова стадія, фактори капіталізації інтелектуальних людських ресурсів)

Змістовний модуль 2. Інноваційні технології інтегральної якості управлінського капіталу

Тема 5. Інноваційна динаміка розвитку наукових методів і практичних технологій підготовки менеджерів

Практичне заняття 5/1

Питання для обговорення:

Освітні, структурні та професійні рівні програм підготовки менеджерів. Гнучкі ротаційні системи навчання управлінського персоналу. Показники інтегральної якості підготовки управлінських кадрів. Особливості підготовки управлінських кадрів по рівням ієрархії організації. Персоніфікація рівнів навчання. Методи розвитку інноваційного мислення.

Розв'язання практичних задач, виконання ситуативних вправ, обговорення проблемних ситуацій за темою.

Поточне тестування за темами.

Практичне заняття 5/2

Питання для обговорення:

Тема 6. Механізм професіоналізації управлінської діяльності

Практичне заняття 6

Питання для обговорення:

Професіоналізація менеджменту як процес. Рівні професіоналізації управлінської діяльності. Структурування рівнів професійної управлінської компетенції. Первинна управлінська освіта. Професійне адаптаційне навчання менеджерів. Розвиток системи професійних якостей в системі практичного менеджменту. Формування інноваційних управлінських команд.

Поточне тестування за темами.

Захист рефератів: доповідь та презентація.

Тема 7. Мистецтво менеджменту як фактор формування професійної управлінської компетенції

Практичне заняття 7/1

Питання для обговорення:

Роль культури в формуванні та розвитку системи менеджменту. Критерії якості менеджменту як виконавчого мистецтва. Концептуальні основи організаційної поведінки. Національна та інтернаціональна характеристика менеджменту. Якість та інноваційність управлінської діяльності як феномен сучасної культури. Професійна культура сучасного лідера. Проблеми соціокультурної адаптивності технологій менеджменту.

Розв'язання практичних задач, виконання ситуативних вправ, обговорення проблемних ситуацій за темою.

Поточне тестування за темами.

Захист рефератів: доповідь та презентація.

Контрольна робота за змістовним модулем 2

Інноваційні технології інтегральної якості управлінського капіталу

Основні питання, які виносяться на контрольну роботу (тестування):

1. Розвиток управлінського капіталу в умовах професіоналізації менеджменту
2. Фактори ефективності простого і розширеного відтворення управлінського капіталу
3. Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу
4. Механізм професіоналізації менеджменту (варіант впровадження в Україні)
5. Культура та національна традиція менеджменту. Національні та інтернаціональні ознаки професійної системи менеджменту)
6. Соціокультурні показники розвитку управлінського капіталу
7. Механізм взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту
8. Соціокультурні показники формування і розвитку управлінського капіталу
9. Управлінська команда як форма практичного використання управлінського Капіталу
10. Характерні професійні компетенції процесу формування управлінського Капіталу
11. Концепція професіоналізації управлінської діяльності в Україні
12. Сучасні концепції управлінського капіталу, характер його наукового дослідження і практичного застосування
13. Системна соціально-економічна роль управлінського капіталу
14. Характеристика та співвідношення понять «інтелектуальний капітал», «людський капітал», «управлінський капітал»
15. Наукові дослідження управлінського капіталу (на прикладі України)
16. Ключові фактори управлінської парадигми ХХІ століття
17. Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу
18. Наукові дослідження щодо формування інтегрального лідерства
19. Принципи моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу
20. Система підготовки управлінських кадрів в Україні та її ефективність
21. Характерні особливості управлінського супроводу повного інноваційного циклу. Соціально-економічне значення ефекту дифузії в процесі інноваційного розвитку
22. Визначення та характеристика категорій «точки критичної активності менеджменту», «управлінська біфуркація», «спіраль Маслоу»
23. Менеджмент як феномен культури. Національний менталітет і соціально-економічна результативність менеджменту

24. Менеджмент як виконавче мистецтво. «Художні стандарти» в управлінській діяльності. Інноваційність менеджменту як ознака сучасного мистецтва
25. Професійна культура сучасного менеджменту. Формування інтелектуального середовища професійної системи менеджменту
26. Структура та базові характеристики професійної системи менеджменту. Інноваційна динаміка професійної системи менеджменту
27. Управлінський ресурс як фактор формування сталого механізму соціально-економічного розвитку суспільства
28. Системні мотиваційні цінності в процесі формування і розвитку управлінського капіталу
29. Концептуальні засади технології прищвидженої підготовки управлінських кадрів
30. Соціально-економічна необхідність дослідження і розвитку конкурентоспроможного управлінського капіталу
31. Сучасні погляди на розвиток управлінського капіталу в наукових дослідженнях з менеджменту (друга половина XX століття – до нашого часу).

4. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

У процесі вивчення навчальної дисципліни використовуються наступні методи навчання:

- словесні методи: лекція, розповідь, бесіда, пояснення, дискусія, обговорення проблемних ситуацій;
- наочні методи: мультимедійна презентація, демонстрація (у вигляді роздаткового ілюстративного матеріалу);
- практичні методи: розв'язання практичних задач (в т.ч. розрахункових), виконання ситуаційних вправ та обговорення проблемних ситуацій.

Аудиторне навантаження на денній формі навчання складає: лекції – 20 годин, практичні заняття – 20 годин, самостійна робота – 50 годин.

До самостійної роботи здобувачів відноситься: підготовка до лекцій та практичних занять, написання реферату (за однією із запропонованих тем) та підготовка презентації, рішення практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій, підготовка до поточного тестування; підготовка до контрольних робіт за змістовними модулями (тестування).

Методи контролю знань студентів:

Поточний контроль:

- усний контроль: індивідуальне / фронтальне опитування за питаннями відповідної теми, оцінювання виконання рефератів (оцінювання доповіді та презентації);
- письмовий контроль: оцінювання розв'язання практичних задач, оцінювання розв'язання ситуаційних вправ та проблемних ситуацій;
- тестовий контроль: оцінювання поточного тестування за темами.

Періодичний контроль:

- тестовий контроль: оцінювання контрольних робіт за змістовними модулями (тестування).

Підсумковий контроль: екзамен.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Характер дослідження та показники якості професійної системи менеджменту
2. Сучасні тенденції формування інтелектуального капіталу
3. Форми спеціалізації та критерії ефективності управлінського персоналу
4. Ведуча роль та спеціалізація лінійного управлінського персоналу в управлінському процесі організації
5. Структурна роль в організації функціонального управлінського персоналу
6. Системна роль управлінського капіталу у забезпеченні інноваційного процесу в організації
7. Характер розвитку управлінського капіталу у постіндустріальному суспільстві
8. Мотиваційні механізми удосконалення управлінського капіталу.
9. Сучасна структура методів менеджменту (інструментарій, методики, технології управлінської діяльності)
10. Роль функціональних технологій у формуванні управлінського капіталу
11. Інноваційний характер структурної підготовки управлінського персоналу
12. Характеристика сучасного механізму професійної підготовки управлінських кадрів
13. Базові рівні процесу професіоналізації управлінської діяльності
14. Організаційно-правові основи розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні
15. Базові принципи професіоналізації менеджменту та умови їх реалізації в Україні
16. Багатопрофільна роль університетів у процесі формування управлінського капіталу
17. Наукові підходи щодо дослідження управлінського капіталу
18. Поняття системної цілісності управлінського капіталу
19. Еволюція управлінського капіталу (індустріальна і ринкова стадія, фактори капіталізації інтелектуальних людських ресурсів)
20. Розвиток управлінського капіталу в умовах професіоналізації менеджменту
21. Фактори ефективності простого і розширеного відтворення управлінського капіталу
22. Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу
23. Механізм професіоналізації менеджменту (варіант впровадження в Україні)

24. Культура та національна традиція менеджменту. Національні та інтернаціональні ознаки професійної системи менеджменту)
25. Соціокультурні показники розвитку управлінського капіталу
26. Механізм взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту
27. Соціокультурні показники формування і розвитку управлінського капіталу
28. Управлінська команда як форма практичного використання управлінського капіталу
29. Характерні професійні компетенції процесу формування управлінського капіталу
30. Концепція професіоналізації управлінської діяльності в Україні
31. Сучасні концепції управлінського капіталу, характер його наукового дослідження і практичного застосування
32. Системна соціально-економічна роль управлінського капіталу
33. Характеристика та співвідношення понять «інтелектуальний капітал», «людський капітал», «управлінський капітал»
34. Наукові дослідження управлінського капіталу (на прикладі України)
35. Ключові фактори управлінської парадигми XXI століття
36. Розвиток реформаторської функції вищого управлінського персоналу
37. Наукові дослідження щодо формування інтегрального лідерства
38. Принципи моделювання рівнів професійної компетенції управлінського персоналу
39. Система підготовки управлінських кадрів в Україні та її ефективність
40. Характерні особливості управлінського супроводу повного інноваційного циклу. Соціально-економічне значення ефекту дифузії в процесі інноваційного розвитку
41. Визначення та характеристика категорій «точки критичної активності менеджменту», «управлінська біфуркація», «спіраль Маслоу»
42. Менеджмент як феномен культури. Національний менталітет і соціально-економічна результативність менеджменту
43. Менеджмент як виконавче мистецтво. «Художні стандарти» в управлінській діяльності. Інноваційність менеджменту як ознака сучасного мистецтва
44. Професійна культура сучасного менеджменту. Формування інтелектуального середовища професійної системи менеджменту
45. Структура та базові характеристики професійної системи менеджменту. Інноваційна динаміка професійної системи менеджменту
46. Управлінський ресурс як фактор формування сталого механізму соціально-економічного розвитку суспільства
47. Системні мотиваційні цінності в процесі формування і розвитку управлінського капіталу
48. Концептуальні засади технології пришвидшеної підготовки управлінських кадрів
49. Соціально-економічна необхідність дослідження і розвитку конкурентоспроможного управлінського капіталу

50. Сучасні погляди на розвиток управлінського капіталу в наукових дослідженнях з менеджменту (друга половина XX століття – до нашого часу).

ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Базові елементи системи менеджменту:

- а) функції;
- б) методи;
- в) структура;
- г) функції, методи, структура, сполучні процеси

2. Елементи системної якості професійної системи менеджменту:

- а) ефективність;
- б) результативність;
- в) інтегральність;
- г) інтегральність ефективності і результативності

3. Форми інтелектуального капіталу:

- а) людський капітал;
- б) управлінський капітал;
- в) людський капітал, організаційний капітал, клієнтський капітал;
- г) фізичний капітал

4. Форми спеціалізації лінійного управлінського персоналу:

- а) середня ланка;
- б) низова, середня і вища
- в) вища ланка;
- г) немає правильної відповіді

5. Пріоритетні форми спеціалізації функціонального управлінського персоналу:

- а) прогнозування та планування;
- б) інформаційне забезпечення і зв'язок;
- в) мотивація, інновація, аналіз;
- г) усі зазначені форми спеціалізації

6. Пріоритетні форми спеціалізації лінійного управлінського персоналу:

- а) прогнозування;
- б) стратегічне планування;
- в) маркетинг;
- г) організація, координація, регулювання, контроль

7. Форми інтегральної якості управлінського капіталу:

- а) адаптована ефективність і результативність управлінської діяльності;
- б) системно і структурно-функціонально організована діяльність управлінської команди;
- в) інноваційна лідерська діяльність;
- г) усі зазначені форми

8. Управлінський капітал – це прояв:

- а) системної і адаптованої якості розвитку професійної системи менеджменту;
- б) розвитку рольових позицій в діяльності управлінських кадрів;
- в) розвиток мотиваційних факторів управлінської діяльності;
- г) інноваційний потенціал лідерів

9. Базовий фактор розвитку управлінського капіталу:

- а) технологічний прогрес;
- б) підтримка держави;
- в) розвиток процесів професіоналізації управлінської діяльності;
- г) податкова політика щодо інноваційного розвитку суспільства

10. Системний інструментарій управлінської діяльності:

- а) соціальні методи впливу на продуктивність управлінської діяльності;
- б) економічні методи впливу на продуктивність діяльності менеджменту;
- в) організаційно-правові методи впливу на діяльність менеджменту;
- г) в першу чергу, фінансово-економічні методи як основи відтворення спроможності до подальшої продуктивної праці кадрів менеджменту

11. Передумова формування та розвитку управлінського капіталу:

- а) ринковий механізм господарювання;
- б) розвиток менеджерської (управлінської науки), аналітики (управлінський консалтинг) та інноваційної практики менеджменту;
- в) розвиток штучного інтелекту;
- г) все разом

12. Що первинно:

- а) емпіричні знання практики управлінської діяльності;
- б) спочатку фундаментальні професійні знання, а потім як результат – професійні компетенції;
- в) вивчення конкретних універсальних управлінських технологій;
- г) основи розуміння професійної системи менеджменту

13. Ознаки управлінських інновацій:

- а) розробляти і діяти вслід за технологічними інноваціями;
- б) мати пріоритетний статус по відношенню до технологічної інновації та формувати стратегію науково-технологічного розвитку суспільства;
- в) забезпечувати управлінський супровід вже існуючого технологічного і соціально-економічного розвитку;

г) реагувати тільки на видатні технологічні нововведення

14. Яка різниця між управлінським нововведенням і управлінської інновацією:

- а) немає різниці;
- б) це крайні позиції повного інноваційного циклу;
- в) нововведення – це наукова розробка і вона стає інновацією в умовах її практичного впровадження;
- г) інновація важливіша від нововведення

15. Базові компоненти управлінського процесу, які входять в поняття контуру управління:

- а) суб'єкт і об'єкт управлінського процесу;
- б) граничні умови;
- в) мотиваційні фактори;
- г) базові ресурсні умови, граничні умови, система пріоритетних цілей діяльності

16. Фактори конкурентоздатності управлінського капіталу:

- а) первинні управлінські якості: професійна і спеціалізована підготовка, результативність, позитивний соціальний імідж, необхідний рівень інтелектуальності та емоційності, комунікаційна спроможність;
- б) емпіричний досвід;
- в) постійний розвиток персонал-технологій і структурна кадрова ротація;
- г) знання ринкової інфраструктури

17. Базове твердження щодо забезпечення процесу професіоналізації управлінської діяльності:

- а) системність, інноваційність та інтегральність процесу;
- б) допомога держави;
- в) готовність суспільства до визначеної якості управлінських ресурсів;
- г) спроможність менеджерської (управлінської) науки

18. Базовий характер дослідження формування і розвитку управлінського капіталу:

- а) періодизація управлінського континууму;
- б) премодерн, модерн, постмодерн;
- в) на основі аналізу розвитку історичних передумов менеджменту;
- г) розвиток таких наук як економіка, психологія і соціологія

19. Ключові фактори зміни управлінської парадигми в XXI столітті:

- а) зростання інноваційності та інтелектуальності управлінської праці;
- б) слабкі мотиваційні фактори і втрата їх системності використання;
- в) необхідність досягнення інтегральної якості професійною системою менеджменту;
- г) розвиток штучного інтелекту і епоха сингулярності;

д) усі зазначені фактори

20. Форми первинної спеціалізації управлінської діяльності:

- а) за галузевим принципом;
- б) на основі функцій менеджменту;
- в) ієрархії управління по лінійному і функціональному підходу;
- г) на основі емпіричного досвіду управління;
- д) тільки «б» і «в»

21. Хто вперше проаналізував управлінську діяльність з позицій функціональної пріоритетності розвитку системи менеджменту:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Файоль;
- д) П. Друкер

22. Базові елементи системи менеджменту:

- а) функції, методи, структура і сполучні процеси;
- б) галузі економіки;
- в) виробництво, маркетинг, персонал;
- г) інновацій, креативність, результативність

23. Українські науковці, які досліджують процеси професіоналізації управлінської діяльності:

Назвати п'ять авторів і одну назву їх спеціалізованої наукової роботи

24. Форма практичного прояву управлінського капіталу:

- а) склад вищого лінійного управлінського персоналу організації;
- б) інноваційна управлінська команда організації;
- в) лідер організації і його заступники;
- г) сукупність лінійного і функціонального управлінського персоналу організації

25. Рівні професіоналізації управлінської діяльності:

- а) вищий, середній і низовий;
- б) молодший бакалавр, бакалавр, магістр;
- в) первинна управлінська освіта, адаптаційне спеціалізоване навчання, іміджові форми інноваційного професійного росту кадрів менеджменту;
- г) середня школа, університет, практична управлінська діяльність

26. Форми капіталізації інтелектуальних управлінських ресурсів:

- а) інтелектуальний капітал;
- б) управлінський капітал;
- в) емоційний капітал;
- г) естетичний капітал

27. Предмет дослідження і діяльності в системі інноваційного менеджменту:

- а) нові інноваційні технології виробництва;
- б) людські ресурсинауково-дослідної інноваційної сфери діяльності;
- в) усі людські ресурси організації;
- г) усі матеріальні ресурси організації

28. Епоха технологічної сингулярності – це:

- а) пікові форми розвитку штучного інтелекту;
- б) пікові форми розвитку інтегральної якості системи менеджменту;
- в) активна взаємодія науки, аналітики і практики менеджменту;
- г) система адаптованої взаємодії ефективності і результативності менеджменту

29. Приклади когнітивного упередження в менеджменті:

- а) хоторнський ефект;
- б) ефект Даннінга-Крюгера;
- в) помилка влучного стрільця;
- г) усі названі приклади

30. Первинні прояви професійної культури сучасного лідера організації:

- а) уважність;
- б) комунікабельність;
- в) доброта, чесність, порядність;
- г) фундаментальна професійна і спеціалізована управлінська підготовка, результативність в умовах певного соціокультурного контексту розвитку суспільства

РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ

Поточний та періодичний контроль							Підсумковий контроль (іспит)	Сума балів
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7		
0 - 10	0 - 10	0 - 5	0 - 5	0 - 10	0 - 10	0 - 10		
Контрольна робота * за змістовним модулем 1: 0 - 10				Контрольна робота * за змістовним модулем 2: 0 - 10			0 - 20	0 - 100

T1, T2 ... T7 – теми лекцій

*Примітка: Контрольна робота за змістовим модулем здійснюється у формі тестових завдань після завершення вивчення навчального матеріалу кожного змістового модуля. Тестові завдання для контрольних робіт складаються з 25 тестових завдань і відповідають змісту навчального матеріалу відповідного змістовного модуля. За кожну правильну відповідь на одне тестове завдання здобувач отримує 0,4 бали.

Підсумковий контроль складається у формі іспиту, де сформовані 30 білетів. У кожному білеті по чотири завдання, два теоретичні та два практичні.

За кожну правильну відповідь за завдання здобувач отримує 5 балів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	ОцінкаECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
64-74	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти

Оцінка за національною шкалою	100 бальна шкала / Оцінка ECTS	Теоретична підготовка	Практична підготовка
Відмінно	90 – 100 / A	Здобувач у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, розгорнуто, обґрунтовано та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей. Здобувач демонструє чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку, правильно формулює тлумачення відповідних понять, демонструє знання змісту передбачених програмою нормативно-правових актів, робить самостійні висновки. Здобувач вміє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, самостійно знаходити додаткову інформацію та використовувати її для реалізації поставлених завдань, вільно	Здобувач може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання практичних завдань, виконує практичні завдання не передбачені навчальною програмою, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, проявляє творчий підхід до виконання

		використовує нові інформаційні технології для поповнення знань.	індивідуальних та колективних завдань при самостійній роботі.
Добре	85 – 89 / В	Здобувач достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, використовуючи при цьому нормативну та обов'язкову літературу, застосовує знання для розв'язання стандартних ситуацій, самостійно аналізує, узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає неточності, які не є суттєвими для характеристики предмету питання та не впливають істотно на загальну характеристику того чи іншого явища (поняття).	Здобувач має стійкі навички виконання практичних завдань, правильно вирішує більшість практичних завдань.
	75 – 84 / С	Здобувач виявляє загалом високий рівень знань щодо всієї програми навчальної дисципліни, на достатньому рівні володіє навчальним матеріалом, застосовує знання для розв'язання стандартних ситуацій, але не вміє самостійно аналізувати деякі питання, не повністю переконливо аргументувати свої відповіді, допускає незначні неточності.	Здобувач за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою навчальної дисципліни.
Задовільно	70 – 74 / D	Здобувач володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні або відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків. Здобувач знає основні поняття навчального матеріалу, але має ускладнення під час виділення суттєвих ознак вивченого та під час виявлення причинно-наслідкових зв'язків та формулювання висновків.	Здобувач має елементарні навички виконання практичних завдань, правильно вирішує лише половину практичних завдань.
	60 – 69 / E	Здобувач не повною мірою розуміє предмет навчальної дисципліни, наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів. Здобувач надає нечіткі характеристики відповідних явищ, викладає свої думки з істотним порушенням логіки подання матеріалу.	Здобувач може використовувати знання лише в стандартних практичних ситуаціях, має нестійкі навички виконання практичних завдань, робить багато суттєвих помилок.
Не задовільно з обов'язковим повторним вивченням	35 – 59 / FX	Здобувач не правильно розкриває сутність базових питань навчальної дисципліни, допускає суттєві змістовні помилки, володіє навчальним матеріалом поверхнево й фрагментарно, безсистемне	Здобувач здатний виконати лише окремі практичні завдання за допомогою

дисципліни		виокремлює випадкові ознаки вивченого, не вміє сформулювати свою думку та викласти її в логічній послідовності, робити узагальнення та висновки.	викладача. У здобувача відсутні сформовані уміння та навички.
Не задовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	0 – 34 / F	Здобувач не знає основних положень навчальної дисципліни, не володіє навчальним матеріалом.	Здобувач виконує лише елементи практичних завдань, погребує постійної допомоги викладача.

5. Рекомендована література

Основна

1. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / Пер. з англ. За наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
2. Брабандер Л., де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі / Люк де Брабандер, Алан Айни; пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: Форс Україна, 2017. – 368 с.
3. Гемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, в яких люди – понад усе. Київ: Лабораторія, 2021. – 320 с.
4. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ: Лабораторія, 2021. – 432 с.
5. Кузнецов Е.А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту / Е.А. Кузнецов. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія «економіка», 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). – с. 126-130.
6. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, - Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
7. Кузнецов Е.А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу / Е.А. Кузнецов / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / Масленніков Є І., Е.А. Кузнецов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – с. 118-147.
8. Кузнецов Е.А. Управлінський капітал: майстер-клас: матеріали магістерського семінару / Е.А. Кузнецов. – Одеса: Фенікс, 2020. – 118 с.
9. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією / пер. з англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2018. – 400 с.
10. О*Конор Джозеф, Макдермотт Іен. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з англ. Надія Сисюк. – К.: Наш формат, 2018. – 240 с.

Додаткова

1. КауфманДжош. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика / пер. з англ. Євгеній Кузнєцов. – К.: Наш формат, 2018. – 416 с.
2. Маленька книга премудростей менеджменту. 90 важливих цитат та поради щодо їх застосування у бізнесі / Джеймс МаГрет; пер. з англ. О. Лобастової. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. – 256 с.
3. Мейсон П. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє. Київ: Наш формат, 2019. – 360 с.
4. Найкращі менеджмент-ідеї від HarvardBusinessReview, 2019; Пер. з англ. К. Козачук. – К. : Вид. група КМ-БУКС, 2019. – 288 с.
5. Фергюсон Ніл. Цивілізація. Як Захід став успішним / пер. з англ. В. Циба. – К.: Наш формат, 2017. – 488 с.
6. Харарі Ю.Н. 21 урок для 21 століття. Київ: Форс Україна, 2019. – 416 с.
7. ШармаРучір. Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені / пер. з англ. Андрій Іщенко. – К.: Наш формат, 2018. – 408 с.

15. Електронні інформаційні ресурси:

1. БазиданихстатистикиДержавнаслужбастатистики.
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Довідник ЦРУ по країнам світу. URL:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
3. Євростат.URL:<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
4. Національнаплатформамалоготасередньогобізнесу.U
[RL:https://platforma-msb.org/](https://platforma-msb.org/)
5. НаціональнерейтинговеагентствоРюрік.URL:<http://rurik.com.ua/>
6. НаціональнийбанкУкраїни.URL:<https://bank.gov.ua/statistic>
7. ОЕСР.Бібліотека.URL:<https://www.oecd-ilibrary.org/ukraine>
8. ОЕСР.URL: <http://www.oecd.org/countries/ukraine/>
9. ПенсійнийфондУкраїни.URL:<https://www.pfu.gov.ua/statystyka/>
- 10.Портал для підприємців. Аналітичні матеріали. URL:
<https://sme.gov.ua/analitychni-materialy/>
11. Світовийбанк.URL: <https://data.worldbank.org/>
12. Світовастатистикауреальномучасі.URL:<https://www.worldometers.info/uk/>
- 13.Світовий Атлас даних. URL: <https://knoema.ru/atlas>
- 14.ФіскальнаслужбаУкраїни.Митнастатистика.URL:<http://sfs.gov.ua/ms/>

Додаток А

**Інноваційна роль соціокультурних чинників у процесі формування
інтегральності управлінського капіталу**

Створюючи середовище ефективного розвитку соціально-економічних процесів професіоналізації управлінської діяльності, держава і суспільство повинні розуміти складність ситуації, яка характеризується, в першу чергу, рівнем розвитку соціокультурних компонентів цього процесу. Саме соціокультурні фактори розвитку суспільства визначають дієвість державної політики в системі реформаторської діяльності з метою формування механізму економічного зростання. Економічні механізми, звісно, змінюють людей, стримують і мотивують для різної суспільної діяльності, формують різновид пріоритетів їх професійного вибору. Проте, більш важливо створити в суспільстві соціокультурні механізми, коли люди змінюються самі і поступово саме вони є ініціаторами інноваційних змін. *Дія соціокультурних механізмів розвитку характеризується довгостроковим горизонтом реалізації.* Але саме в дії цих механізмів запорука ефективності економічних механізмів зростання. Сучасний розвиток таких країн як Німеччина, Ірландія, Польща доводять справедливність такого підходу. Важливим чинником розвитку і формування сталого механізму економічного зростання були соціокультурні показники розвитку таких країн як Японія, Південна Корея, Тайвань, Гонгконг, Сінгапур. Саме в цих країнах сформувався так званий механізм переходу на «другу космічну швидкість», яка давала можливість перейти з групи країн відсталого світу до групи передових країн ХХІ століття.

Голландський дослідник Г. Хофстеде у своєму класичному дослідженні соціокультурних показників виділив ряд параметрів для опису культури націй Ці критерії отримали назву «вимірювання Хофстеде». На сьогодні це одна з найбільш популярних парадигм міжкультурної психології. Г. Хофстеде визначає культуру як колективну ментальну запрограмованість, частина

зумовленості нашого сприйняття світу, спільна з іншими представниками нашої нації, регіону або групи і відрізняє нас від представників інших націй, регіонів і груп. Коли ми говоримо про соціальну структуру, ми говоримо про відносини між статусами, ролями і функціями, поза якими залишаються відносини між цілісними і конкретними індивідуальностями, такими як «Я і Ти». *Кожна людина включена і в соціальні, і в індивідуальні відносини. З одного боку, ми маємо колективну свідомість, що включає вірування і уявлення, що розділяються, завдяки традиції або законності. З іншого боку, є наша власна свідомість, що ґрунтується на нашому індивідуальному внутрішньому досвіді. Таким чином, є можливим говорити про соціальну уяву, яка визначає картину світу, суспільства, окремої людини, цілої культури, і яка припускає, що світ цієї картини значущий для кожної людини цієї культури, цього соціуму, що він має ціннісну визначеність.*

Г. Хофстеде виділяє п'ять вимірів культури, згідно з якими ми можемо реально оцінювати диференційованість конкретних культур (рис. 1):

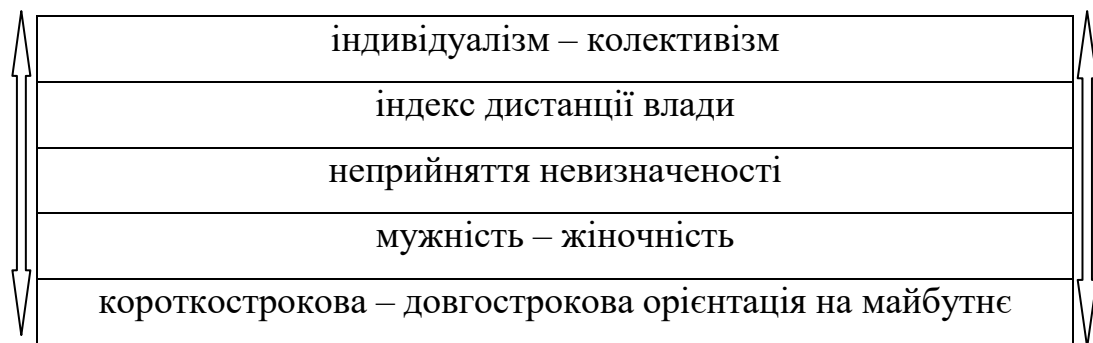


Рис. 1. Виміри культури Г. Хофстеде

Відомі в історії види діяльності людей ми сьогодні не можемо спостерігати (хлібороби, пастухи, ремісники), вони відійшли в минуле, а деякі технології виконання робіт втрачені назавжди. Діяльність втрачена, але збережені основи традиції, яка, як і раніше, визначає форми виховання, структуру спілкування, систему активної поведінки, особливості культурної і професійної самоідентифікації. *На основі цих якостей культури будуються соціальні стратегії успіху і способи пізнання світу. Усвідомлюючи важливість тих культурних форм, які лежать в основі самоідентифікації,*

можна розуміти і вибудовувати стратегії культурної взаємодії, що є особливо важливим в сучасну епоху. Культура є високо детермінованим «організмом», вона створює об'єктивні процеси життєздатності та розвитку людей на перспективу. Саме культурна компонента дає можливість рухатися народам до створення стійких механізмів економічного зростання.

Майстерність, як певна професійна магія, оточена ореолом таємниці. Майстер має учнів, яким передає свої знання та навички в процесі їх спільної роботи, але майстер не може передати свою майстерність. Майстерність ж є невід'ємною якістю людини, майстерності не можна навчити, вона може бути тільки продемонстрованою. Майстер може відкрити завісу таємниці, але оволодіти майстерністю повинен сам учень. І тільки коли він стає майстром, він отримує право повноправної, власної (індивідуальної) трудової діяльності та завойовує певний статус і соціальне визнання. Майстерність є істотною характеристикою індивідуальності людини, а її рівень і неповторність залежить від людської особистості. **Культура, що виросла з якісної професійної діяльності, детермінованої прагненням працівника до майстерності, передбачає високий рівень індивідуалізму і особистості людини. Така людина несе повну відповідальність за свою працю, має високий рівень самооцінки, постійно розвиває професійну культуру, честь професії і рішучість позитивних намірів. Для даної культури індивідуальність буде цінністю, а репутаційним критерієм стане практичний вимір професійної діяльності особистості. Саме таким критеріям повинна відповідати людина в системі професіоналізації управлінської діяльності.**

Розглянемо основні соціокультурні характеристики людей в системній моделі «вимірювання Хофстеде» і зробимо висновки щодо розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

Важливим елементом дослідження Г. Хофстеде стала розробка складу і відмінностей індикаторів для оцінки соціокультурного фактору розвитку (табл. 1 - табл. 5).

Таблиця 1

Склад і відмінності індикаторів згідно виміру
«індивідуалізм-колективізм»

Країни з високим значенням колективізму	Країни з високим значенням індивідуалізму
Пріоритет підготовки працівника з боку компанії (тренінг, фізичний стан і т.д.)	Пріоритет особистого життя працівника (за витратами вільного часу)
Емоційна залежність від компанії	Емоційна незалежність від компанії
Прагнення працювати у великих компаніях	Прагнення працювати в невеликих компаніях
Переважають моральні зобов'язання у відносинах з компанією	Переважає тверезий розрахунок у відносинах з компанією
Студенти вважають соціально менш прийнятним переслідувати власні цілі, не піклуючись про інших	Студенти вважають соціально прийнятним переслідувати власні цілі, не піклуючись про інших
Менеджери прагнуть до послуху і порядку	Менеджери прагнуть до лідерства і різноманітності
Менеджери оцінюють своє становище, ставлячи на перше місце впевненість і стабільність	Менеджери оцінюють своє становище, ставлячи на перше місце свою самостійність
Менеджери дотримуються традиційних поглядів і не схвалюють ініціативи працівників або групової активності	Менеджери дотримуються сучасних поглядів на стимулювання ініціативи працівників або групової активності
Групові рішення більш привабливі, ніж індивідуальні	Індивідуальні рішення більш привабливі, ніж групові
Студенти орієнтуються в житті на почуття обов'язку	Студенти орієнтуються на радості життя
Менеджери в якості основних цілей в житті називають обов'язок, досвід і престиж	Менеджери в якості основних цілей в житті називають задоволення, потяги і безпеку
Індивідуальна ініціатива	Індивідуальна ініціатива заохочується

засуджується суспільством: фаталізм	суспільством
Велика поступливість у відповідь на питання про значущість	Менша поступливість у відповідь на питання про значущість
Люди міркують в термінах свій-чужий: партикуляризм	Люди міркують в загальних термінах: універсалізм
Соціальні відносини визначаються приналежністю до своєї або чужої групи	Люди відчують потребу в особистих дружніх відносинах
Більш тривалий період учнівства (час до підвищення на посаді)	Менш тривалий період учнівства (час до підвищення посади)
Більше значення питомого показника дорожньо-транспортних пригод	Менше значення питомого показника дорожньо-транспортних пригод
Переважають традиційних способів проведення часу	Переважають сучасних способів проведення часу

В ході свого дослідження Г. Хофстеде вивчав залежність між рівнем добробуту країни (показник – розмір валового національного продукту на душу населення) і її положенням на шкалі індивідуалізму (колективізму). Згідно з отриманими ним даними, багатим країнам (США і країни Західної Європи) відповідав високий індекс індивідуалізму (співвідношення значень індикаторів індивідуалізму або колективізму). Країни ж з низькими показниками соціально-економічного розвитку (Колумбія, Пакистан, Тайвань, Росія та інші країни СНД) мали високі показники колективізму.

***Дистанція влади** – визнана або припустима ступінь нерівності між людьми з точки зору впливу на прийняті рішення. Простіше кажучи, це фактична доступність керівництва для підлеглих і прозорість призначення керівників, особливо в системі державного управління.*

Ступінь нерівності вимірювалася за шкалою «дистанція влади» за 100-бальною шкалою експертним шляхом за допомогою індикаторів розміру дистанції, наведених у табл.2.

Таблиця 2

Склад і відмінності індикаторів згідно виміру «дистанція влади»

Країни з меншою дистанцією влади	Країни з великою дистанцією влади
Батьки надають менше значення слухняності дітей	Батьки надають більшого значення слухняності дітей
Студенти високо цінують незалежність	Студенти високо цінують комфорт
Авторитарний підхід серед студентів – наслідок їхніх особистих особливостей	Студенти розглядають авторитарний підхід як соціальну норму
Менеджери схильні при прийнятті рішень радитися з підлеглими	Менеджери приймають рішення на автократичній і патерналістської основі
Постійний нагляд і контроль оцінюється підлеглими негативно	Постійний нагляд і контроль оцінюється підлеглими позитивно
Сильна виробнича етика: не вірять, що людина може не любити працювати	Слабка виробнича етика: швидше вірять, ніж не вірять, що людина може не любити працювати
Менеджерам більше подобається начальник, який безпосередньо бере участь в справах	Менеджерам більше подобається директивний і мотивуючий начальник
Уподобання підлеглих відносно стилю прийняття рішень менеджерами явно спрямовані в бік консультативного, компромісного типу	Уподобання підлеглих відносно стилю прийняття рішень менеджером поляризовані між авторитарно-патерналістським стилем і правилом підпорядкування меншості більшості
Менеджери воліють розглядати самих себе як практичних і системних людей, визнають необхідність підтримки	Менеджери воліють вважати себе великодушними людьми, беручими відповідальність за прийняття рішень на себе
Працівники у меншій мірі бояться висловлювати незгоду з начальством	Працівники бояться висловлювати незгоду з начальством
Працівники виявляють більшу готовність до кооперації	Працівники виявляють меншу готовність до кооперації
Вважається, що менеджери більш схильні до міркувань	Вважається, що менеджери менш схильні до міркувань
У студентів слова «влада» і «багатство»	У студентів слова «влада» і

викликають частіше позитивну реакцію	«багатство» викликають частіше негативну реакцію
Змішані настрої з приводу участі підлеглих в управлінні	Ідеологічна підтримка участі підлеглих у процесі управління
Змішані настрої серед менеджерів з приводу можливості розподілу лідерських функцій та ініціативи	Ідеологічна підтримка серед менеджерів можливості широкого розподілу лідерських функцій та ініціативи
Можлива неформальна рада з працівниками без їх формальної участі в процесі	Формальна участь працівників у процесі можлива без неформальної ради з ними
Високоосвічені працівники меншою мірою дотримуються авторитарних цінностей, ніж малоосвічені	Рівень освіти не впливає на прихильність більшості авторитарним цінностям

Управління організацією може бути настільки автократичним, наскільки це дозволяють члени цієї організації. Це також справедливо і для системи державного управління. Дистанція влади дуже велика в таких країнах, як Філіппіни, Венесуела. Індія, і досить велика у Франції, Бельгії та Росії. Оскільки для України такі вимірювання не проводилися, то ми можемо деякі висновки врахувати по показнику «Росії та інші країни СНД». У Данії, Ізраїлі та Австрії цей показник низький. Можна бачити, що між дистанцією влади і рейтингом індивідуалізму не існує кореляції: колективізм країни завжди свідчить про велику дистанції влади, але індивідуалізм не завжди означає малу дистанцію влади. Всі інші багаті країни Заходу характеризуються малою дистанцією влади і високим рейтингом індивідуалізму. І навпаки, для всіх бідних країн характерні колективізм і велика дистанція влади.

Сприйняття невизначеності. Прагнення уникати невизначеності – ступінь, з якою люди воліють діяти самотійно, піклуючись про себе і своїх близьких. Мова йде про невизначеність майбутнього у всіх значимих для повсякденного життя аспектах, причому не стільки віддаленого, скільки найближчого завтра (днів, тижнів, місяців). У країнах з різною культурою люди схильні і невизначеність сприймати по-своєму – в полярних випадках, або як абсолютно

небажане явище, або майже нейтрально, як нестійкість погоди (табл. 4.3).

Люди у суспільствах, де невизначеність вважається природним станом соціального середовища, приймають кожен новий день таким, яким він є. Вони відносно легко приймають ризики і не схильні працювати дуже старанно.

Таблиця 3

**Склад і відмінності індикаторів згідно виміру
«відношення до невизначеності»**

Країни, що приймають невизначеність	Країни, що відкидають невизначеність
Знижений рівень тривоги населення	Підвищений рівень тривоги населення
Велика готовність жити сьогоднішнім днем	Велика турбота про майбутнє
Менший рівень пов'язаних з роботою стресів	Високий рівень пов'язаних з роботою стресів
Менший емоційний опір змінам	Більший емоційний опір змінам
Лояльність по відношенню до роботодавця не вважається чеснотою	Лояльність по відношенню до роботодавця розглядається як чеснота
В якості роботодавців переважають невеликі організації	В якості роботодавців переважають великі організації
Менший розрив між поколіннями	Як правило, високі пости займають більш літні люди: геронтократія
Менеджерів відбирають за іншими критеріями, ніж вік менеджерів	Менеджерів відбирають на основі критерію старшинства
Більш сильна мотивація на досягнення	Менш сильна мотивація на досягнення
Надія на успіх	Острах поразки
Велика схильність до ризику	Менша схильність до ризику
Більш сильна орієнтація на індивідуальні досягнення	Менш сильна орієнтація на індивідуальні досягнення
Перевагу кар'єри менеджера кар'єрі	Менеджер повинен бути фахівцем

фахівця	в тій сфері, якою керує
Ієрархічними структурами організації можна нехтувати з прагматичних інтересів	До ієрархічних структур організації необхідно ставитися з повагою
Переважає віддається більш широким директивам	Переважає віддається деталізованим вимогам та інструкціям
Можливість порушення встановлених правил з прагматичних міркувань	Неможливість порушення правил
Конфлікт в організації є нормальним явищем	Конфлікт в організації небажаний
Конкуренція між працівниками повинна бути чесною	Конкуренція між працівниками не схвалюється, тільки на рівні особистої свідомості
Великі симпатії віддаються індивідуальним і авторитарним рішенням	Ідеологічна вимога консенсусу та консультативного лідерства
Можливе повне делегування повноважень підлеглим	Ініціативу підлеглих слід контролювати
Висока терпимість до невизначеності в сприйнятті інших	Низька терпимість до невизначеності в сприйнятті інших
Висока готовність для досягнення компромісу з опонентами	Низька готовність для досягнення компромісу з опонентами
Іноземці допускаються в якості менеджерів	Підозріле ставлення до іноземців в якості менеджерів
Велика кількість людей готові до життя за кордоном	Лише деякі готові до життя за кордоном
Більш висока толерантність до неясності в оцінці власної роботи (низький рівень задоволеності)	Низька толерантність до неясності в оцінці власної роботи (високий рівень задоволеності)
Оптимізм з приводу можливості контролювати прийняття рішень політиками	Песимізм з приводу можливості контролювати прийняття рішень політиками
Оптимізм працівників з приводу мотивів діяльності компанії	Песимізм працівників з приводу мотивів діяльності компанії
Оптимізм щодо ініціативи, амбіцій	Песимізм щодо ініціативи, амбіцій

і лідерських здібностей персоналу

і лідерських здібностей персоналу

Суспільства з протилежним ставленням до невизначеності сприймають її як безумовно негативну обставину, намагаючись контролювати майбутнє. Як показують дослідження, до суспільств з сильним неприйняттям невизначеності і великою дистанцією влади відносяться всі латиноамериканські та середземноморські країни (країни колишньої Югославії, Греція і Туреччина), а також Японія і Південна Корея.

Мужність – атрибут національної культури, що описує рівень, з яким соціальні цінності характеризуються наполегливістю (упевненістю) і матеріалізмом. *Жіночність* – атрибут національної культури, що описує ставлення і увагу до інших. Мужність домінує в суспільствах, де соціальні ролі чоловіків і жінок значною мірою різняться. Мужність не обов'язково супроводжується юридичною нерівністю чоловіків і жінок. Скоріше, мова йде про прагнення жінок у мужніх ділових культурах засвоїти багато стереотипів чоловічої поведінки. У СРСР це явно виявлялося в 30-і роки, коли жінки змагалися з чоловіками в так званих чоловічих професіях (льотчики, шахтарі, трактористи тощо). Саме з цієї точки зору США, Швейцарія і Англія відносяться до більш чоловічих (або мужніх) країн, ніж Японія. Хоча в Японії нерівність чоловіка і жінки виражено набагато яскравіше. У системі «мужніх» цінностей розвитку ділових культур будуть переважати «чоловічі» та матеріальні орієнтири, а саме, прагнення виділитися, зробити кар'єру, заробити гроші, добитися результату, стати професійним рекордсменом тощо. Робота зазвичай вважається важливіше домашніх функцій. В керівникові частіше поважають силу, швидкість рішень, масштабність підходів, твердість.

Навпаки, у суспільствах, де переважає жіночність, соціальні ролі чоловіків і жінок в більшості своїй збігаються. А в системі цінностей домінують якість життя, підтримка хороших відносин з оточуючими, моральні та етичні аспекти тощо. Розум і благородство цінуються вище сили і швидкості. Сімейні цінності вважаються важливіше успіхів на роботі. В роботі керівника поважають уміння

організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію, не руйнувати те, що працює.

Критерії, що дозволяють розпізнавати країни з високим ступенем мужності в діловій культурі:

- кар'єра і матеріальне благополуччя виступають в якості основних показників успіху;
- «справжніми чоловіками» називають людей амбітних, рішучих і жорстких; «справжній чоловік» – це великий комплімент;
- фактично люди живуть в ім'я роботи, а не працюють для того, щоб жити;
- хороший керівник повинен не радитися з колективом, а вирішувати питання;
- жінка-політичний діяч є рідкістю.

Найбільш жіночними культурами є Скандинавські країни, Данія і Голландія. Найбільш мужніми – США, Японія, Австрія, Швейцарія, Англія, Ірландія, Німеччина та Італія. До мужніх культур відноситься Україна.

Важливо відзначити, що параметри ділової культури Г. Гофстеде необхідно вважати завжди відносними, а не абсолютними показниками. Завжди будуть, наприклад, прояви як індивідуалізму, так і колективізму. Проте їх співвідношення буде різним. Крім того, емпіричні дослідження соціокультурної поведінки людей досить часто фіксують ті якості, яких практично ще немає, але в уяві людей вони вже існують.

Таблиця 4

Характеристика соціокультурних параметрів

Країна	Індивідуалізм/ колективізм	Дистанція влади	Уникнення невизначеності	Мужність
Росія і країни СНД	Колектив	Велика	Високе	Висока
Австралія	Індивідуал	Мала	Середнє	Висока
Канада	Індивідуал	Помірна	Низьке	Помірна
Англія	Індивідуал	Мала	Середнє	Висока

Франція	Індивідуал	Велика	Висока	Слабка
Греція	Колектив	Велика	Високе	Помірна
Італія	Індивідуал	Середня	Високе	Висока
Японія	Колектив	Середня	Високе	Висока
Мексика	Колектив	Велика	Високе	Висока
Сінгапур	Колектив	Велика	Високе	Середня
Швеція	Індивідуал	Мала	Низьке	Слабка
США	Індивідуал	Мала	Низьке	Висока
Венесуела	Колектив	Велика	Високе	Висока

Слід врахувати, що в дослідженнях Г. Хофстеде не було України, яка, можливо, могла б претендувати на інші показники і висновки, ніж ті, що викладені в рядку «для країн СНД». В будь-якому випадку, дослідження соціокультурних компонентів, визначення їх впливу на економічний прогрес суспільства – є першопричиною, щоб подумати про системні зміни в процесі професіоналізації управлінської діяльності в Україні (табл. 5). Це важливо тому, що без структурно-функціональних змін в підготовці і використанні управлінських кадрів неможливо розпочати процес позитивної трансформації соціально-економічної системи українського суспільства, а без врахування соціокультурних показників буде неможливо ефективно його на певній стадії розвитку закінчити.

Таблиця 5

Прогностична модель соціокультурних показників

Соціокультурні показники моделі Г. Хофстеде	Україна
Індивідуалізм – колективізм	Індивідуал
Індекс дистанції влади	Високий
Неприйняття невизначеності	Висока
Мужність – жіночність	Помірна
Короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє	Короткострокова

Після майже реферативного розгляду початкових результатів дослідження Г. Хофстеде і його базових «таблиць», важливо зрозуміти наше місце серед отриманих національних характеристик різних країн світу. Але наше бажання пов'язане з тим, щоб побачити колію і світло в кінці тунелю для потягу, який зветься професіоналізація управлінської діяльності. Маючи на меті тільки це завдання, розглянемо наше бачення цього процесу.

Перше. Результати наших емпіричних досліджень показують, що **більша частина наших респондентів має слабе реагування на ті управлінські компетенції, які визначають систему розвитку інноваційної економіки, управлінського та інтелектуального капіталу, показники соціокультурного впливу.** Це означає, що потенціал для майбутньої діяльності не включає інноваційний вектор розвитку. В той же час, наприклад, студенти випускного курсу й викладачі управлінських дисциплін звертають увагу на проблеми стратегічного мислення, розвиток системи комунікацій, необхідність оволодіння методами управлінської діяльності, особливо прийняття управлінських рішень, практичні технології роботи в управлінській команді. Менша увага приділяється розвитку інформаційних технологій, управлінського капіталу, дослідницьким навичкам. При цьому, низькі оцінки отримала професіоналізація управлінської діяльності. Така ситуація на ринку освітніх послуг є досить типовою. Вона характеризує, з однієї сторони, погане розуміння специфіки і змісту розвитку систем професіоналізації управлінської діяльності, а з іншої, практичну відсутність науково-дослідної бази управлінської науки. *Таким чином, можна констатувати досить значні проблеми в розвитку процесів професіоналізації менеджменту, включаючи соціокультурні компоненти цього розвитку.*

Друге. Важкий дефект управлінської освіти взагалі має ознаки хронічного характеру, що значним чином деформує процес сприйняття професійної системи менеджменту в суспільстві. **Управлінська діяльність не сприймається цим суспільством, як процес творення соціально значимих явищ. Недовіра до професійного менеджменту є об'єктивною тому, що**

менеджмент не є професійним або його професійні якості культивуються у спотвореному стані. Державна політика і сам факт низької ефективності державного управління збільшують кількість фактів поганого відношення саме до системи менеджменту, а вже потім до самого управління. Необхідно зробити висновок, що соціокультурної складової в такій управлінській діяльності немає зовсім. Це утворює деякий вакуум в питаннях державного управління процесом подальшого розвитку управлінської освіти.

Третє. Скептики торжествують: як можна розвивати те, чого немає. На жаль, в більшості випадків управлінської діяльності, ми дійсно розвиваємо і покращуємо те, чого ще немає; але є правда стосовно менеджменту, що **без формування основних елементів державної соціокультурної стратегії, професійний менеджмент може не з'явитися взагалі.** І тут мається на увазі, власне, не управління як загальний процес – він існує завжди, навіть коли ми про це нічого не знаємо – а саме розвиток інноваційного формату процесу професіоналізації управлінської діяльності. **Створення механізму соціокультурних маяків, спочатку в наших головах, а потім в реальності, дають надію на позитивний професійний розвиток одного з найінтелектуальніших видів людської діяльності – управлінської діяльності.**

Інтегральність управлінського капіталу

Саме менеджмент є певною домінантною силою, яка формує постійно більш високий рівень людського капіталу. Ефективна управлінська діяльність створює інноваційний формат активного становлення інтелектуального капіталу, який є, без перебільшення, головним фактором конкурентоспроможності сучасного розвитку. Фактично будується нова концепція розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності, яка повинна забезпечувати ефективність управлінської освіти, науки і практики на основі їх системно-інтегральної взаємодії. Основні джерела формування управлінського капіталу визначають його вплив на сучасний розвиток суспільства (рис. 1).

Концепція формування і розвитку управлінського капіталу визначається професійною характеристикою сучасних проблем управлінської діяльності. Загальні процеси перегляду управлінської парадигми індустріального способу виробництва і формування нових поглядів на розвиток менеджменту в постіндустріальну епоху розвитку суспільства, об'єктивно підводять до необхідності дослідження такої, відносно нової, категорії як «управлінський капітал». Враховуючи, що система менеджменту, у більшості випадків, має систему якісних показників ефективності, а кількісні показники управлінської діяльності створюють більше формально-аналітичні моделі, які характеризують управлінську діяльність у певному вірогідному стані, який не дає повної і достатньої характеристики управлінського процесу.

Тому відстежити процеси використання і відтворення системи менеджменту в якості саме управлінського капіталу є досить важливим завданням управлінської науки. Але тут необхідно враховувати також і те, що система менеджменту ніколи не буде повністю прораховуватися як, наприклад, фізичний чи фінансовий капітал. І причина тут, зрозуміло – це людський фактор і зростання інтелектуальних і творчих ресурсів управлінської

діяльності. Деяка частина «дослідників менеджменту», які впевнені у тому, що управлінська діяльність в якості об'єкту управління може використовувати речові чинники діяльності, що управлінський процес може виникати (а можливо, він і не потрібен) і без присутності людей, наприклад, при повністю комп'ютеризованому виробництві, будуть говорити про можливість повної кількісної оцінки управлінської технології, яка вже не може бути діяльністю тому, що немає людей. Але ми, як вже раніше нами відзначалося, розглядаємо управлінську діяльність як таку, яка базується на системі менеджменту з «суб'єктно-об'єктною» взаємодією виключно людей.

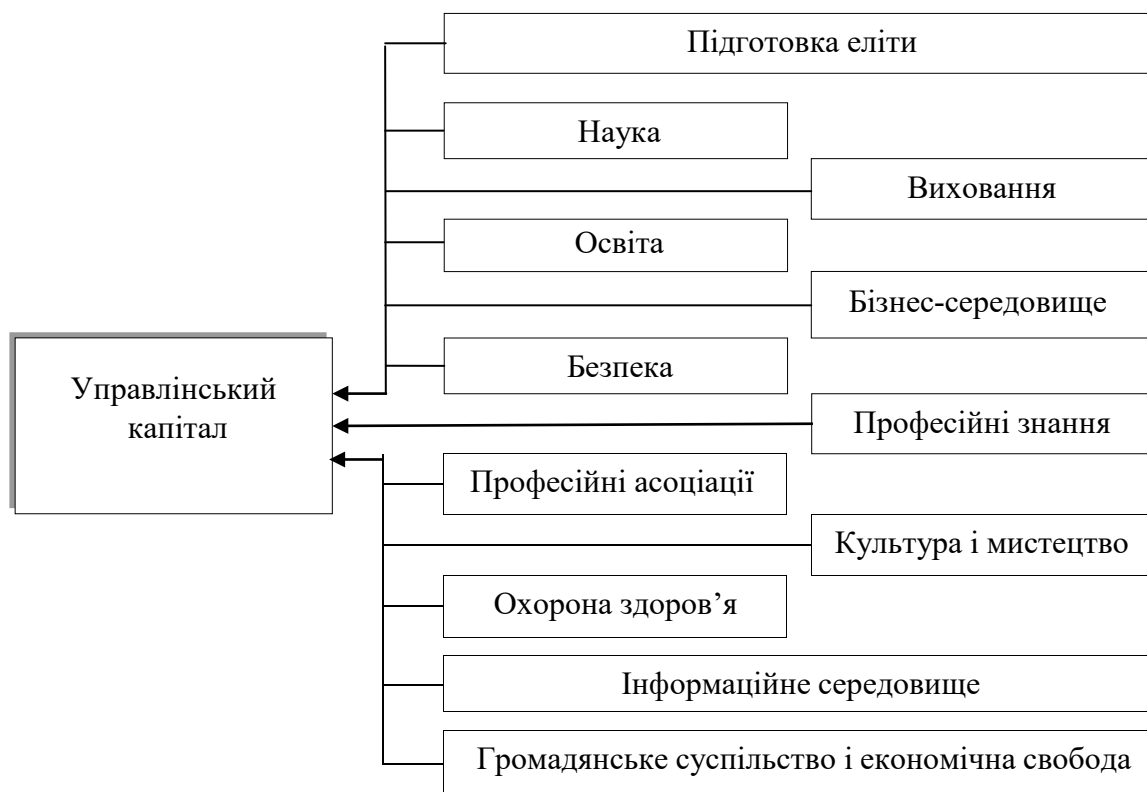


Рис. 1. Основні джерела формування управлінського капіталу

Управлінський капітал є адекватною якістю системи менеджменту. Концепція управлінського капіталу базується на розумінні того, що управлінські знання, компетенції і професійний досвід менеджерів повинен приносити результат (прибуток), що необхідно розробляти і використовувати механізми відтворення управлінського капіталу на розширеній основі з використанням інноваційних чинників соціально-економічного зростання.

Проблема використання і відтворення управлінського капіталу не може бути вирішена тільки на рівні окремих організацій, ця проблема має ознаки національного і глобального значення. Тому програми розвитку управлінського капіталу мають отримати статус пріоритетних національних програм, які максимально повинні бути інтегровані в систему міжнародного співробітництва. Фактично, необхідно розробляти механізми збереження і розвитку управлінського капіталу, відновлюючи позитивні характеристики ознаки і додаючи нові його ознаки інноваційного зразка.

Об'єктивні процеси розвитку професійної системи менеджменту і формування управлінського капіталу нового інноваційного зразка показують нам, що сучасний менеджмент – це високоінтелектуальна система діяльності управлінської команди на чолі з високоефективним лідером. Управлінська команда – це колектив професіоналів, які спеціалізуються в своїй сфері управлінської діяльності і мають величезний потенціал і мотивацію для подальшого розвитку і професійної взаємодії з іншими членами управлінської команди.

Таким чином, *управлінський капітал – це професійна і інтелектуальна система взаємодії членів управлінської команди з метою вирішення проблеми, або комплексу проблем соціально-економічного розвитку малих і великих організаційних будов, які мають базові ресурси, систему пріоритетних цілей і зрозумілі механізми сталого соціально-економічного зростання.* Повірити в те, що буде соціально-економічний розвиток, коли не встановлені базові ресурсні позиції, коли система цілей весь час змінюється, або знаходиться в прогностичній стадії формування, коли немає механізму (менеджменту) для досягнення поставленої мети розвитку, можуть тільки ті, хто зовсім не розуміють базових процесів сучасної управлінської діяльності.

Розглянемо більш конкретно проблему інтегральної якості професійної системи менеджменту, оскільки саме таким чином ми можемо визначити особливості формування ефективності та результативності управлінської діяльності. Дослідження професійної системи менеджменту та реальність

практики управлінської діяльності показують необхідність наукового визначення та методики практичного використання категорії «інтегральна якість менеджменту». Визначення цієї категорії є основою розуміння концепції інтегральної якості професійної системи менеджменту, яку ми пропонуємо для розгляду. Актуальність такого підходу пов'язана з об'єктивними обставинами щодо пріоритетної ролі управлінського ресурсу для розвитку сучасного суспільства. Деталізація якості розвитку системи менеджменту показує необхідність визначення таких її складових як ефективність і результативність управлінської діяльності, які, досить часто, використовуються несистемною парою категорій відносно якості менеджменту. Виникає ситуація, коли ефективність і результативність управлінської діяльності визначаються в наукових дослідженнях як слова синоніми зі схожими показниками оцінки якості. На нашу думку, ефективність і результативність мають системне походження і є складовими інтегральної якості професійного системи менеджменту. Це означає, що методологія дослідження цих категорій є такою, що пропонує як їх системний зв'язок, так і специфічний їх аналіз та визначення специфічних показників якості формування та розвитку управлінського процесу. Актуальною проблемою розвитку сучасного менеджменту є саме його соціально-економічна результативність, але вона не може бути досягнута без формування та інноваційного розвитку ефективності (професійного потенціалу) системи менеджменту. Зрозуміло, що управлінський потенціал і його соціально-економічна результативність процеси системно пов'язані, але є структурно-функціонально різними і мають різні критерії оцінки якості. Дослідження вказаних особливостей категорій ефективності та результативності менеджменту, а також розуміння інтегрального підходу до сучасної управлінської діяльності, дають можливість дати характеристику концепції інтегральної якості професійної системи менеджменту. В цілому, мова йде про інтегральну якість менеджменту, яка є основою формування і розвитку управлінського капіталу. Управлінський капітал створює умови для розвитку інноваційної економіки та використання механізму стійкого

соціально-економічного зростання сучасного суспільства.

Дослідження проблем інтегральної якості менеджменту і розподіл якості системи менеджменту на ефективність і результативність управлінської діяльності є досить важливими аспектами розвитку управлінської науки. Проблемам ефективності менеджменту присвячені роботи П. Друкера і Ф. Маліка. Теоретико-методологічний формат дослідження професійних ознак формування інтегральної якості менеджменту передбачає використання, перш за все, універсальної інтегральної методики К. Уілбера, який є засновником і сучасним пропагандистом інтегрального підходу. Також важливі ідеї системного дослідження інтегрального (холістичного) підходу, запропоновані такими вченими як Ж. Гобсер, Г. Бек, А. Маслоу. Крім цього, досліджуються деякі матеріали інших зарубіжних і вітчизняних авторів, які звертають увагу на умови формування і використання інтелектуального і емоційного людського капіталу, проблеми зміни і зростання управлінської компетенції, безперервність і якість процесу професіоналізації менеджменту, значення соціокультурних факторів для забезпечення ефективності управлінської діяльності. Це такі дослідники, як Д. Гоулман, П. Друкер, Ф. Малік, Г. Мінцберг, Р. Флоріда, Г. Хемел.

Однак, багато питань ще потребують подальшого дослідження. Практично ще не порушено багато проблем інтегральної якості менеджменту в контексті процесів розвитку професіоналізації управлінської діяльності з метою створення адекватних механізмів соціально-економічного зростання сучасного суспільства. Досить важливим питанням розвитку сучасної системи менеджменту залишається проблема системної результативності управлінської діяльності.

Попередній розгляд категорій ефективність, результативність, інтегральність менеджменту був здійснений нами раніше, але в контексті лише їх визначення і певної взаємодії стосовно розвитку системи менеджменту. Продовжуючи дослідження особливостей цього процесу, зазначимо базові орієнтири, які формують концепцію інтегральної якості професійної системи

менеджменту в сучасних умовах соціально-економічного розвитку українського суспільства.

Перше. Результативність менеджменту є базовою в системі розгляду сучасної управлінської діяльності. Без результативності дій менеджмент, як такий, не потрібен і його негайно треба замінити, або знайти можливості для необхідного підвищення професійної компетенції діючого управлінського персоналу, якщо він до необхідного професійного розвитку показує здібності, бажання і базовий рівень компетентності.

Друге. В управлінській діяльності досить часто використовується категорія «ефективність», яка розглядається як комплексний показник бізнес-процесу, який характеризується такими властивостями, як результативність, адекватна ресурсна наповненість і оперативність. При цьому під результативністю розуміють здатність процесу давати потрібний результат. В більшості випадків «результативність» та «ефективність» розглядаються як взаємодоповнюючі категорії, причому якщо результативність - уміння вибрати основну мету і її досягнути, то ефективність - вміння правильно використовувати ресурси для досягнення мети, особливо ресурси професійних управлінських знань.

Третє. Категорії «ефективність» і «результативність» не є тотожними явищами, проте вони взаємозалежні і взаємодоповнюючі. Необхідно розмежовувати ці категорії і розуміти, що результативність дає можливість чітко встановити головні і другорядні цілі, а також визначити стратегію функціонування організації або підприємства на основі аналізу показників ефективності, а ефективність характеризує взаємозв'язок між витраченими ресурсами і досягнутими результатами. Тому для системи менеджменту результативність є, все-таки, більш вагомим показником. Але, зрозуміло, що без процесу накопичення управлінської та економічної ефективності досягнення результативності є неможливим. Необхідно визначати окремо специфічні показники ефективності і результативності управлінської діяльності, а потім оцінювати якість їх взаємодії. Сьогодні управлінська діяльність стає все більше інтелектуальною працею, яка потребує високого рівня професіоналізму та

інноваційної динаміки розвитку управлінських кадрів. Тому значення ефективності менеджменту зростає і потребує адекватного наукового, аналітичного і практичного удосконалення.

Четверте. Щоб вимірювати результативність, потрібно мати чітко визначені цілі і плани, тобто, необхідна розроблена стратегія діяльності. Без цього ми не будемо мати точки відліку для оцінки результативності. Серед первинних якостей управлінського персоналу потрібно визначити саме уміння створювати майбутній простір і знати, як підлеглі можуть його правильно заповнювати для досягнення поставленої мети. Для вимірювання ефективності будь-якого процесу потрібно вміти визначати витрати на виконання цього процесу. Показники результативності та ефективності необхідно вимірювати для всіх процесів. Це необхідна умова побудови повноцінної системи менеджменту, який має бути ефективною і результативною. І саму систему менеджменту організації, в першу чергу, потрібно оцінювати за цими показниками.

П'яте. Під інтегральною результативністю менеджменту розуміється система факторних оцінок ефективності менеджменту, яка дає дифузію результатів. Це значним чином збільшує сукупну результативність дій менеджменту і створює можливості для системного розкриття професійного потенціалу управлінських кадрів. Взагалі інтегральний підхід (інтегральна теорія) – це підхід до людини, суспільства і науки, який зачіпає всі сфери людської діяльності та здійснюється в рамках систематичної холістичної філософії. Поняття «інтегральний» означає, що в окремо взятій сфері прагнуть синтезувати в єдину складну модель методи і теорії, які довели свою коректність в певних контекстах, відмовившись при цьому і від грубого редукціонізму, і від так званого «тонкого» редукціонізму (іншими словами, від невинновданого поширення методу, дієвого в одному специфічному контексті, на всі інші). Крім того, інтегральність відрізняється від всього іншого тим, що не дає йти в радикалізм спеціалізації, без підтягування інших напрямків, в осмисленні чогось, що завжди представляє багатомірність, а не примітивну пряму лінію дій.

Традиційно визначається економічна ефективність управління за показниками, які, досить часто, розглядаються як показники загальної ефективності управління. В цьому випадку виходять з майже із законного твердження, що ефективність управління - це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в кінцевий результат роботи організації. Функціональне призначення управління зводиться до забезпечення ефективності основної діяльності, тому її ефективність визначається ступенем результативності самої організаційної системи. Звідси випливає, що ефективність управління визначається ступенем реалізації цілей організації і її інтегрального показника - прибутку.

Фактично ми прирівнюємо базові показники економічної і управлінської ефективності та погоджуємося з тим фактом, що економіка і менеджмент тотожні поняття, що економіка повністю визначає специфіку організаційної поведінки менеджменту. З цим важко погодитись, враховуючи специфічні цілі та критерії діяльності менеджменту організації. Економічна діяльність – це частина управлінської діяльності будь-якої організації, а не навпаки. Пріоритетна роль системи менеджменту та його професійна компетенція є запорукою формування, розвитку і конкурентоспроможності усіх сучасних організацій. Але також треба розуміти, що економічна ефективність і результативність організації є базовою метою діяльності менеджменту, без якісного досягнення якої менеджмент не потрібен в принципі. Саме такий підхід створює умови для повноцінної професійної діяльності менеджменту і визначення критеріїв оцінки його ефективності і результативності. Професійний менеджмент повинен давати можливість соціально-економічного зростання організації в цілому, а також індивідуально кожному працівнику цієї організації. Процес відновлення управлінського капіталу є, можливо, найголовнішим в процесі розвитку суспільства. Навіть система дій держави для збільшення населення країни не зовсім актуальна, якщо в країні не створюються соціально-економічні умови для якісного життя людей. Можливо важко з цим погодитися, але на управлінських позиціях в Україні знаходиться величезна армія управлінських

самоук, які думають про себе, як про професіоналів вищого ґатунку. Це недопустима розкіш для держави і суспільства, яка створює умови для історичного рецидиву. Тобто, ми весь час будемо з різними «управлінськими командами» повторювати одні й ті ж помилки, але з величезними втратами, в тому числі, історичного часу для реформування країни. Управлінський капітал формується і отримує нові імпульси розвитку на різних етапах соціально-економічного розвитку суспільства по-різному, виходячи з системних потреб необхідної і достатньої якості управлінської діяльності для вирішення проблем цього суспільства. Формат змін управлінської діяльності визначається розвитком трьох видів економіки, які сьогодні характеризують потенціал для формування інноваційної економіки, економіки знань та цифрової економіки.

Додаток В

Ключові якісні компетенції управлінського капіталу

Елементи компетенції	Професійна характеристика елементів компетенції
Функціональна підготовка	Функції менеджменту складають основу спеціалізації управлінської діяльності; форми класифікації функцій визначають формат діяльності лінійних і функціональних керівників; функції менеджменту формують необхідність між функціональною і міжгалузевою взаємодії
Знання сучасних методів менеджменту	Методи менеджменту виступають інструментарієм управлінської роботи; необхідна інноваційна динаміка розвитку методів і технологій менеджменту; знання тільки емпіричних методів управлінської роботи – це управлінський архаїзм
Структурна підготовка	Необхідно управляти структурною динамікою організації; розробляти і впроваджувати нові адаптовані під цілі форми організаційного дизайну
Знання систем комунікацій	Механізми ефективного розвитку формальних і неформальних комунікацій; створення середовища інформаційного обміну для забезпечення результативної управлінської діяльності
Знання і розвиток механізмів прийняття управлінських рішень	Удосконалення і специфіка формально-аналітичних (раціональних) моделей прийняття управлінських рішень; інноваційні та інтегральні моделі розробки і прийняття управлінських рішень
Системи керівництва персоналом	Розвиток технологій керівництва персоналом, як базове завдання системи менеджменту; розробка і впровадження інноваційних та інтегральних технологій керівництва персоналом
Інноваційна підготовка та інноваційне мислення	Соціально-економічна роль управлінських інновацій складає основу розвитку інноваційного мислення менеджерів; системна інноваційна підготовка управлінців в умовах системно-інтегральної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту
Історико-управлінська підготовка	Розвиток процесу сучасної ідентифікації менеджменту епохи модерну; актуалізація історії менеджменту; дослідження національних особливостей розвитку менеджменту; розуміння історичних витоків менеджменту і його історичних передумов
Знання і використання сучасних механізмів мотивації персоналу	Мотивація як мотор (серце) розвитку управлінського процесу; розвиток мотиваційних цінностей учасників управлінської діяльності; формування мотиваційних цінностей персоналу інноваційного зразка; мотиваційні зразки розвитку лідерського потенціалу
Розуміння економічного росту і соціально-економічного зростання сучасного суспільства	Практичне розуміння різниці економічного розвитку в індустріальну і постіндустріальну епохи; показники економічного росту індустріального способу виробництва; чинники механізму сталого соціально-економічного зростання, як перехід на якісно новий рівень розвитку суспільства
Управління чинниками конкурентоспроможності	Класифікація чинників конкурентоспроможності; механізми управління чинниками конкурентоспроможності (макрорівень управлінської системи); створення умов конкурентоспроможності (мікрорівень управлінської системи); процес виявлення і розвитку головних чинників конкурентоспроможності

Стратегічна орієнтованість і розуміння довгострокового досягнення цілей	Ефективність організації та її менеджменту підтверджується стратегічними цілями та бізнес-планом їх довгострокового досягнення; фундаментальні та інноваційні перебудови і організації і суспільства, в цілому, не можуть бути швидкими – необхідне довгострокове управлінське «терпіння», але «терпіння» продумане і високої професійної якості
Дистанція влади	Система влади – це система професійного служіння народу країни; управлінською діяльністю в системі влади повинні займатися найкращі професіонали і управлінці; необхідно підтримувати «соціальний ліфт» для молодих і професійних керівників; необхідна системна децентралізація державного управління
Здатність до навчання	Професійні якості управлінця повинні бути такого ґатунку, щоб показувати приклад здатності до ефективного професійного навчання протягом усієї управлінської кар'єри
Потенціал і швидкість навчання	Професійний потенціал, науковий, аналітичний і практичний досвід є основою швидкості професійного навчання; формування механізму мотивації управлінця до швидкого (прискореного) інноваційного навчання
Здатність до професійного компромісу і договірна здатність системи ефективного партнерства	Пошук і знаходження компромісу в управлінській діяльності – це ознака професіоналізму; використання професійних компромісних рішень, які є допустимими з позицій досягнення ефективного результату; договірна здатність управлінця вирішує питання стратегії та довіри партнерів між собою; партнерські рішення є завжди більш ефективними, тому що починають практично просувати погоджений проект
Лідерські функції та уміння працювати в управлінській команді	Формування системи інтегрального лідерства на базі системної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту; вибір членів управлінської команди, враховуючи рівень і якість управлінської спеціалізації; комунікативні та соціально-психологічні ознаки членів команди; впровадження механізмів взаємодії спеціалістів різних галузей науки і практики; розробка і механізми впровадження нових ідей управлінської команди
Уміння слухати і чути підлеглих	Формування «чуттєвої» позиції менеджменту, яка пропонує керівникам йти не попереду людей, а за ними, що не знімає відповідальності за прийняті менеджментом рішення; риса керівника «слухати і чути» є додатковим мотиваційним стимулом для підлеглих; ефективно професійне спілкування керівника з підлеглими додатково визначає його як професіонала високого рівня
Системно-інтегральне мислення	Нове завдання в процесі професіоналізації менеджменту, характерне для постіндустріального періоду розвитку суспільства; розробка інноваційних механізмів, де враховуються багато різних чинників для прийняття управлінських рішень; доводиться необхідність дослідження багатомірного оточення і його вплив на результативність системи менеджменту
Менеджмент як спосіб життя	Високий інтелектуальний рівень сучасного процесу професіоналізації менеджменту визначає не тільки терміни професійної зайнятості управлінців, а формує повний цикл суспільного життя, особливо, для еліти менеджменту; формується соціально-активний тип особистості менеджерів, які налаштовані на

	інноваційний розвиток суспільства
Вміння визначати управлінську ефективність і результативність менеджменту, в тому числі і свою особисту	Формальні ознаки професійної компетенції мають тільки стартове значення; якість управлінського персоналу проявляється кінцевим результатом; результат роботи менеджменту разом з якісними показниками повинен мати також кількісну оцінку; механізми кількісної оцінки діяльності управлінського персоналу повинні бути простими і зрозумілими; створення складних математичних моделей оцінки діяльності менеджменту має більше науково-аналітичне, але не практичне значення
Розуміння і використання соціокультурних факторів показників сучасного розвитку суспільства	Позитивна трансформація соціально-економічних систем проходить на основі зміни старих і формування нових соціокультурних чинників розвитку суспільства; майбутні зміни пов'язані з розвитком науки, освіти, процесів професіоналізації менеджменту 2-го і 3-го рівня, охорони здоров'я людей, а також, станом і впливом культури і мистецтва на розвиток і формування особистості у суспільстві; необхідно формувати розуміння професійної підготовки як такої, що створює можливості підготовки не стільки <i>індивідуума</i> , який має потенціал, скільки <i>особистості</i> , яка практично реалізує цей потенціал, має здатність до позиції і вчинків
Розуміння зміни парадигми менеджменту	Головна проблема інноваційного розвитку будь-якого суспільства знаходиться в самому суспільстві, а точніше в людському факторі цього суспільства; формувати і розвивати інноваційну економіку неможливо методами індустріальної економіки і суспільної індустріальної психології людей; необхідно формувати парадигму розвитку менеджменту і суспільства в XXI столітті

Навчальне видання

**Кузнєцов Едуард Анатолійович
Тюхтенко Наталія Анатоліївна**

Оригінал макет розроблено в авторській редакції

**Кафедра менеджменту та інновацій
Економіко-правовий факультет
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058**