

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Економіко-правовий факультет
Кафедра менеджменту та інновацій

Е. А. Кузнєцов

**МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

МАЙСТЕР-КЛАС

Матеріали магістерського семінару

Одеса
Фенікс
2018

УДК 658:001.8(477)

К 89

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (протокол № 3 від 22 жовтня 2018 року)

Кузнецов Е.А.

К89 **Методологія дослідження професійної системи менеджменту : майстер-клас. Матеріали магістерського семінару / Е.А. Кузнецов. – Одеса : Фенікс, 2018. – 110 с.**

ISBN 978-966-928-325-2

В збірці матеріалів магістерського семінару розглядаються проблеми становлення і розвитку професійної системи менеджменту. Визначаються головні структурні напрямки дослідження системи менеджменту, методологія управлінського дослідження, базові процеси розвитку сучасної управлінської діяльності. Особливо звертається увага на інноваційний вектор розвитку професійної системи менеджменту і тенденції процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів.

Матеріали збірки магістерського семінару включають мотиваційну доповідь доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту та інновацій Е.А. Кузнецова, яка була розглянута в рамках майстер-класу першого дня семінару. В програмі другого дня відбулися виступи учасників магістерського семінару і були сформовані заключні положення та пропозиції щодо розвитку професійної системи менеджменту в Україні.

Видання буде корисним для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», викладачам управлінських дисциплін, широкому загалу бізнес-спільноти, які зацікавлені в розвитку системи наук, аналітичних і практичних досліджень професійного менеджменту та процесів професіоналізації сучасної управлінської діяльності.

УДК 658:001.8(477)

ISBN 978-966-928-325-2

© Кузнецов Е.А., 2018

ЗМІСТ

Передмова	4
I. Мотиваційна доповідь керівника майстер-класу, доктора економічних наук, професора Е.А. Кузнєцова	7
II. Тези виступів студентів магістерської програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» ОНУ імені І.І. Мечникова	67
2.1. Механізм професійної підготовки управлінських кадрів в Україні (<i>Бронфман А.Ю.</i>)	67
2.2. Інноваційний механізм формування та розвитку управлінського капіталу економічної організації (<i>Сударєва К.В.</i>) ...	70
2.3. Методи розвитку інноваційного мислення в професійній системі менеджменту (<i>Єрофєєв Н.Д.</i>).....	72
2.4. Еволюція управлінського капіталу в процесі професіоналізації менеджменту (<i>Логуа Ю.Д.</i>).....	75
2.5. Організаційно-правові умови ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності (<i>Ківан Р.А.</i>)	78
2.6. Становлення системи управлінського консалтингу в Україні (<i>Левченко М.О.</i>)	81
2.7. Формування професійної системи менеджменту економічної організації (<i>Оникійчук М.О.</i>)	84
2.8. Соціально-економічна ефективність системних управлінських інновацій в постіндустріальному суспільстві (<i>Москаленко М.М.</i>).....	86
2.9. Соціально-економічні умови інноваційного розвитку процесів взаємодії науки і практики менеджменту в Україні (<i>Гусєйнов С.Г.</i>).....	91
2.10. Управління страховою компанією як сукупність функціональних процесів (<i>Тарасуль Л.О.</i>)	94
2.11. Людський капітал як головний фактор конкурентоспроможності організації (<i>Бичков С.В.</i>)	97
2.12. Інтелектуальний лідер та його роль в діяльності сучасного підприємства (<i>Чабаненко В.О.</i>)	100
2.13. Структура бізнес-моделі підприємства (<i>Сейко В.О.</i>)	103
III. Рекомендації щодо розвитку системи професійного менеджменту в Україні	105

ПЕРЕДМОВА

Дослідження актуальних проблем менеджменту має на меті знайти управлінські орієнтири соціально-економічного зростання та інноваційного розвитку сучасного суспільства. Важливим тут є розробка механізму (менеджменту) цієї діяльності, який повинен включати необхідні елементи системної та професійної дії, в першу чергу, самих управлінців. Важливо змінити вектор відбору управлінців на вектор їх професійного навчання. Зрозуміло, що відібрати необхідно саме тих, які мають здібності до професійної управлінської діяльності. У більшості розвинутих країн світу управлінських склад відносять до елітної частини суспільства. Така увага пов'язана з все більшою системною відповідальністю управлінських кадрів за розвиток суспільства. Управлінський ресурс стає самим важливим фактором сучасного інноваційного розвитку, але його реальні професійні якості та низькі показники результативності вказують на необхідність змін у підготовці управлінських кадрів. Необхідно зрозуміти, що професійна система менеджменту має свою наукову, аналітичну і практичну сфери діяльності, які повинні складати змістовну базу професійного управлінського навчання. Думаючи про управлінський персонал як еліту сучасного суспільства, важливо зазначити наступне.

Перше. Еліта (від франц. «elite» – краще, добірне) – вищий прошарок соціальної структури суспільства. Управлінська еліта – це сукупність людей, що володіють цінними для виживання в даному суспільстві якостями, які по відношенню до населення є дефіцитними. Таким чином, управлінцями можуть бути не всі люди. Потрібними якостями володіє найменша частина людської популяції. За твердженням Лі Яккокі управлінський талант є найрідшим серед усіх талантів людини і він є що найбільше у семи відсотків людей.

Друге. Поняття «еліта» саме по собі нейтральне. Це не група особливо обдарованих або дуже багатих громадян, які існують як замкнута корпорація інтелектуалів. По суті система управління є нервовою структурою будь-якого суспільства, його «мозковою речовиною» яка повинна вбирати в себе найкращих, найталановитіших. Інакше суспільство чекає деградація. Необхідна реалізація принципів демократичної меритократії в системі управлінської діяльності хоча б у початковому вигляді.

Третє. Щоб система менеджменту працювало як єдиний організм, вона суцільно має бути елітною групою, тобто складатися з кращих

представників нації, які працюють у професійній системі менеджменту. У США на формування і постійне оновлення однієї з кращих в світі систем управління - менеджменту - пішли десятки років копіткої праці. Для підтримки високого рівня в країні створені численні школи бізнесу, де готують ефективні кадри керівників. Хоча Генрі Мінцберг сьогодні привертає увагу, насамперед, професійної управлінської спільноти щодо системних проблем якісної управлінської підготовки та необхідності зміни орієнтирів підготовки сучасних менеджерів.

Четверте. Відкритість еліти передбачає: спрямованість кадрової політики і її механізмів на інтереси суспільства, забезпечення соціальної мобільності, поповнення еліти професійно підготовленими і здатними людьми, виховання суспільства в дусі поваги до влади, наявність постійного демократичного контролю над елітою з боку суспільства. Облік перерахованих особливостей дозволить тримати політиків і чиновників демократичними методами в правових рамках і позбавить від соціальних потрясінь.

П'яте. Еліта ніколи не ставить собі за мету отримання надприбутків незаконним шляхом, тобто заради цього вона не організовується в злочинне угруповання. Мафія і еліта – абсолютно різні типи соціальних утворень. Еліта - ознака відкритого суспільства. Мафія - рудимент закритого суспільства. Якщо мафіозі прийнятий в еліту суспільства, він її компрометує. Тому в цивілізованому суспільстві прагнуть уникати подібного союзу.

Шосте. Суспільством може управляти і еліта, і мафія. Вони також можуть управляти суспільством одночасно. Наявність еліти - ознака відродження менеджменту як соціального інституту. Наявність мафії - ознака виродження позитивного для суспільства професійного менеджменту.

Але виникає важливе запитання – а хто готує такої якості управлінців? Чи можливо підготувати управлінську еліту без якісної сучасної управлінської науки і менеджмент-освіти? Чи можливо комусь підготувати еліту не будучи самим представниками цієї еліти? Відповіді на ці запитання мають процесний характер, тобто знайти їх і погодитись з ними реально можливо коли є позитивний розвиток. Необхідно звернути увагу на деякі передумови, які активно впливають на сучасний розвиток суспільства. Серед таких передумов, в першу чергу, ми визначаємо розвиток науки і освіти та їх системну взаємодію. Це стосується не тільки менеджменту, а усього спектру наукової та освітньої діяльності. Крім того, правильні професійні орієнтири дослідження

менеджменту дають вагому заявку на позитивний результат і системне зростання професійної компетенції управлінських кадрів.

Даний майстер-клас має на меті дати мотиваційну оцінку первинної необхідності знання професійної системи менеджменту для студентів бакалаврських і магістерських програм напрямку 073 «Менеджмент». Структурно-функціональне розуміння професійної системи менеджменту створює підґрунтя для подальшого більш конкретного та спеціалізованого дослідження професійного менеджменту. Це означає, що базові параметри розуміння сучасної професійної системи менеджменту є основою для подальшого дослідження її окремих частин, а також, що ми рухаємось від популярного (інколи банально-простого) розгляду сучасного менеджменту до його інноваційних наукових, аналітичних і практичних оцінок. Цей підхід формує професійне бачення та методологію розвитку сучасної системи управлінської діяльності, визначає критерії оцінки справжньої результативності менеджменту, створює новий професійний світогляд щодо ролі управлінського ресурсу в розвитку сучасного суспільства.

I. МОТИВАЦІЙНА ДОПОВІДЬ КЕРІВНИКА МАЙСТЕР-КЛАСУ, ДОКТОРА ЕКОНОМІЧНИХ НАУК, ПРОФЕСОРА Е.А. КУЗНЄЦОВА

1.1. СИСТЕМНІ ПОНЯТТЯ ТА КАТЕГОРІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Важливою проблемою для дослідження професійної системи менеджменту є визначення апарату системних категорій і понять, якими користуються дослідники системи менеджменту. Важливість цієї сторони управлінського дослідження прямо пов'язана з якістю і результативністю цієї роботи. В процесі дослідження професійної системи менеджменту формується управлінська мова і категорійний апарат, які є необхідною частиною процесів професіоналізації менеджменту. Також необхідно додати культурну складову професіоналізації менеджменту, що також орієнтує на знання професійної управлінської мови, без якої немає, власне, самої професії. В той же час необхідно визначити, що знання управлінської мови і професійних категорій не є, власне, професійним знанням самої управлінської роботи. Але зрозуміла для спілкування професійна мова з використанням професійних технологій і понять створює можливість швидкого розуміння фахівцями існуючої проблеми та прийняття необхідного управлінського рішення. Зрозуміло, що основні поняття і категорії повинні нести однаковий зміст, тобто потрібна певна уніфікація термінології професійної системи менеджменту. Можливо, що ця робота з уніфікації термінології менеджменту може зайняти досить великий час через неузгодженість багатьох положень та концепцій менеджменту, в першу чергу, в середовищі науковців, аналітиків і практиків управлінської діяльності. Абсолютно точно, що під впливом інноваційного розвитку цей термінологічний апарат буде змінюватися і увесь час доповнюватися, але процес об'єктивного наукового розвитку не створює підстав для того, щоб первинну роботу в цьому напрямку вести досить тривалий час. Розглянемо основні категорії і поняття професійної системи менеджменту, які дають концептуальне розуміння сучасної управлінської діяльності. Це також потрібно розглянути для більш ефективного дослідження професіоналізації управлінської діяльності та здійснення державної політики в цій сфері.

Насамперед необхідно визначитися з базовим слововживанням, що характеризує процес дослідження професійної системи менеджмен-

Базові поняття і категорії професійної системи менеджменту (складено автором)

Термін	Загальна характеристика	Управлінське визначення
Поняття	Логічне розчленування загальної думки про предмет, який включає ряд взаємопов'язаних ознак	Основні поняття менеджменту складаються з трьох позицій: – як вид діяльності у системі керівництва персоналом, – як галузь людських знань, – як соціальна категорія людей (персонал менеджменту)
Категорія	Найбільш загальне логічне поняття, яке висловлює істотну, загальну особливість й відношення явищ дійсності та пізнання	Найбільш загальні та фундаментальні поняття, які відображають істотні загальні особливості та стійкі відносини (зв'язки) управлінського процесу. Наприклад, це суб'єкт, об'єкт, функції, методи, структура, принципи
Компонен-ти	Складова частина, більше внутрішній елемент системи	Розглядаються як послідовність дій, які мають логічний зв'язок між собою за допомогою механізму управлінського процесу для визначення погтоків релевантної інформації з метою формування контуру управління
Елементи	Складова частина складного цілого, представляє собою основні та характерні особливості чого-небудь	Менеджмент як системне явище визначається трьома базовими елементами: функції, методи, структура. Системність забезпечується сполучними процесами менеджменту та інноваційною динамікою базових елементів менеджменту
Ознака	Прикмета, знак	Професійна забезпеченість управлінського процесу; ефективна реалізація системних дій з реалізації механізму менеджменту; результативна мотивація усіх учасників управлінського процесу; розвиток інтелектуальної складової управлінської діяльності; забезпечення інноваційної динаміки розвитку системи менеджменту; формування управлінського капіталу

Класифікація	Система суцільних понять	Визначення системних, інтеграційних й інтегральних зв'язків для ефективного розвитку функцій, методів, структури та сполучних процесів менеджменту
Класифікувати	Розподіляти предмети, явища, поняття залежно від їх загальних ознак	Результативне використання споріднених функцій менеджменту для створення організаційної передумови діяльності структурних підрозділів організації; розподіл методів менеджменту як інструментарію управлінської діяльності; розробка структурного дизайну та побудова адекватних, поставлених цілей, організаційно-управлінських структур
Потенціал – потенція	Потужність – можливість	Створення сучасного потенціалу професійної системи менеджменту створює можливість його використання, але потрібна ефективна державна політика створення умов для практичної реалізації усього ланцюжка «потенціал-можливість-реалізація» в системі професійної управлінської діяльності
Визначення	Формулювання, яке розкриває зміст поняття	Базове визначення менеджменту: <i>менеджмент – це система керівництва персоналом організації з метою результативного досягнення поставлених соціально-економічних цілей організації в рамках існуючої системи законодавства (правового поля)</i>

ту (табл. 1.1). Спочатку необхідно звернути увагу на використання в нашому дослідженні слів «управління», «керування» і «менеджмент». Одразу ж відзначимо, що найкращий та правильний переклад слова «менеджмент» – це керування, а не управління, як це досить часто використовується в наукових дослідженнях і на практиці. Менеджмент має справу, в першу чергу, з людьми (персоналом організації), а через них вже з іншими речовими факторами діяльності організації. Ми не будемо говорити, що людина (менеджер) керує комп'ютером, космічним об'єктом, технологічною системою. Менеджер керує підлеглими спеціалістами, які управляють, в тому числі, і космічними об'єктами. Хоча для нас стало звичним говорити, що менеджер управляє персоналом, а не здійснює процес керування. Використання слів «керівник» і «процес керування» характеризує саме взаємодію виключно людей в процесі виконання ними певних завдань професійної й виробничої діяльності. Цей факт є, у певній мірі, точкою опори подальшого дослідження системи менеджменту. Правильна позиція, на нашу думку, полягає в тому, щоб у дослідженнях професійної системи менеджменту використовувати слова «менеджмент» й «управління» як слова-синоніми, але сприймати їх професійну характеристику на основі розуміння саме терміну «менеджмент».

Існує дуже багато різних визначень менеджменту в різних авторів наукових досліджень, а також практиків управлінської діяльності. Розглянемо основні позиції щодо розуміння системи менеджменту П. Друкером, який є одним із найвідоміших й авторитетних дослідників системи управлінської діяльності протягом другої половини ХХ століття (табл. 1.2). Саме під впливом ідей П. Друкера формується сучасна система професіоналізації менеджменту. Саме П. Друкер заснував школу якісного дослідження системи менеджменту й досить скептично відносився до кількісних (математичних) методів дослідження управлінської діяльності. Необхідно погодитися з П. Друкером, а також висловити думку, що моделі та математичні методи в менеджменті доповнюють аналітичну картину дослідження, але в більшості випадків не можуть бути застосовані у повній мірі в практичній управлінській діяльності. Було б досить зручно знайти математичну формулу прийняття, наприклад, ефективного управлінського рішення, навіть якби ця формула була надскладна і потребувала багато часу для вивчення, але це неможливо – управлінська реальність особлива й знаходиться в постійній динаміці.

Основні принципи та визначення менеджменту П. Друкера [4, 5, 6, 7]

Менеджмент – динамічний елемент, який підтримує життєздатність кожного підприємства. Менеджмент – це також особливий клас керівників в індустріальному суспільстві
Менеджмент стосується людини і тільки людини. Завдання менеджменту – забезпечити спільну й ефективну роботу людей, даючи їм можливість реалізовувати в повній мірі свої сильні сторони і нейтралізувати свої недоліки
Менеджмент не можна відділити від культури суспільства. Менеджери різних держав займаються, взагалі кажучи, тим самим. Але спосіб виконання ними цих загальних завдань має свої особливості в кожному окремому випадку. Таким чином, однією з найважливіших проблем, з якою стикаються менеджери в будь-якій країні, що розвивається є виявлення елементів своєї традиції, історії та культури, які можна використовувати в менеджменті
Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не будуть прагнути до спільних цілей і не стануть розділяти спільні цінності. Забезпечення виконання цих важливих завдань є головним пріоритетом діяльності керівництва
Менеджмент повинен давати можливість для зростання й розвитку як підприємству в цілому, так і кожному його працівнику окремо, враховуючи зміну потреб і появу нових можливостей розвитку
Кожне підприємство складається з людей різного рівня кваліфікації та знань. Діяльність підприємства повинна базуватися на обміні інформацією та на індивідуальній відповідальності
Ні об'єми виробництва, ніякі будь-які інші економічні показники (підсумкові результати) самі по собі не можуть розглядатися як адекватна міра ефективності менеджменту і підприємства в цілому. Категорія ефективності – це невід'ємна складова діяльності підприємства і його керівництва. Ефективність необхідно регулярно вимірювати і безперервно підвищувати
Найважливіше: реальні результати діяльності будь-якої організації проявляються тільки зовні цієї організації. Результат діяльності будь-якої компанії – задоволений споживач

Вона набагато складніша та швидкоплинніша, ніж будь-яка формула та математична модель. Водночас управлінська діяльність потребує розробки критеріїв і показників ефективності управлінської праці. І тут необхідно визначити, що математичні методи в менеджменті не повинні бути чистою математикою, а повинні бути інтегровані в теорію і практику управлінської діяльності. Також важливо, щоб вони були

направлені на вирішення саме реальних проблем менеджменту. Проте досить часто побудовані математичні моделі важкі для розуміння іншими дослідниками і практиками менеджменту саме з найважливішої позиції – їх практичного застосування. Важливо також, щоб завдання побудови математичної моделі в менеджменті ставив управлінець, а не математик. А сама модель повинна підтверджувати або скасовувати певний управлінський підхід. Сама ж по собі вона має тільки формально-аналітичне значення.

Необхідно звернути увагу на те, що більшість авторів визначення менеджменту намагаються дати найбільш повну характеристику менеджменту і перераховують його певні ознаки. На нашу думку, такий підхід робить визначення менеджменту досить ємним, але водночас недостатнім. Тому виникає бажання зробити ще певне доповнення, що робить це визначення досить великим. Визначення повинно бути професійним і коректним, а також лаконічним. При цьому, визначення менеджменту повинно розкривати зміст і поняття управлінської діяльності. Зрозуміло, що визначень менеджменту може бути багато, кожне визначення буде направлено на певні ознаки системи менеджменту. На нашу думку, визначення менеджменту повинні йти від основного (базового) розуміння управлінського процесу поступово, за логічною лінією розвитку і професійного освоєння теорії та практики менеджменту до інших визначень менеджменту, які збагачують і доповнюють професійну характеристику управлінської діяльності. Так, визначення менеджменту, яке характеризує, на нашу думку, основну особливість сучасної управлінської діяльності, може бути представлено таким чином: *менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічного результату діяльності в межах чинного законодавства*. Важливо відзначити, що менеджмент – це системне явище, обов'язково результативна діяльність, яка досягається в межах існуючого правового поля. Ці речі є принциповими не тільки для розвитку менеджменту, але й соціально-економічного прогресу суспільства. Наприклад, порушення чинного законодавства, що досить часто допускають підприємці, не створює сильних позицій для діяльності бізнесу щодо удосконалення існуючої законодавчої бази. Проста логічна схема: чинне законодавство повинно створювати найкращі умови для соціально-економічного розвитку країни, а якщо цього немає – необхідно його змінювати та розробляти нові закони, які будуть краще обслуговувати систему соціально-економічного розвитку суспільства.

В нашому дослідженні ми будемо досить часто використовувати термін «економічна організація». Існує кілька підходів до визначення поняття організація. Перший з цих підходів формулює базове призначення економічних організацій та їх основну функцію в ринковій економіці. Як приклад, можна навести такі визначення.

Перше. Організація – це базовий каркас, який забезпечує єдність складних економічних організмів, а також їх високий рівень диференціації та комплексності. В економіці ця каркасна основа організації має точне визначення – розподіл праці та виділення спеціалізованих функцій діяльності.

Друге. Економічна організація представляє собою сукупність засобів, призначених для вимірювання продуктивності діяльності та мотивації персоналу.

Третє. У третьому підході організація розглядається як людська спільність і специфічне соціальне середовище взаємодії людей. Визначення, яке належить Ч. Барнарду, характеризує економічну організацію як групу людей, діяльність яких свідомо координується керівництвом для досягнення загальної мети або цілей спільної діяльності [2, с. 238].

На нашу думку, найбільш вдалим буде наступне визначення: економічна організація представляє собою свідомо координоване соціальне утворення з визначеними межами, розгортає свою діяльність на відносно постійній основі для досягнення загальної мети або цілей. Дане визначення дозволяє виявити деякі найбільш важливі характеристики економічної організації. Під словами «свідомо координовані» розуміється менеджмент, під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з груп або окремих людей, які взаємодіють між собою. Взаємодія членів груп передбачає необхідність в координації. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, яка входить до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж та, що працює індивідуально [27, с. 11].

Як б не була вибрана позиція, визначення економічної організації досить сильно нагадує базові установки діяльності системи менеджменту. Фундаментальними характеристиками економічної організації виступають функції менеджменту, реалізація яких створює цілісність організму, його можливість зробити діяльність результативною та соціально значущою для суспільства [21, с. 59-61]. Таким чином, економічна організація представляє собою єдиний, цілісний організм структурно-функціональної та операційно-виробничої діяльності персоналу організації, який працює для виконання спільного завдання в межах

ресурсного потенціалу і спеціалізованих форм мотивації.

Один з яскравих представників еліти дослідників сучасної системи менеджменту Г. Мінцберг запропонував жорсткий погляд на м'яку практику управління та систему підготовки менеджерів. У своїй книзі «Потрібні управлінці, а не випускники МВА» він в більшій частині своїх роздумів каменя на камені не залишив від існуючої підготовки менеджерів у різних школах бізнесу [25, с. 20-31]. Відомий дослідник сучасного менеджменту в досить яскравій формі показує проблеми сучасного процесу професіоналізації менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні визначення менеджменту за Г. Мінцбергом [25]

(Критичний погляд на підготовку і діяльність сучасного менеджменту)

Лідери від народження існують. Безперечно, що жодне суспільство не в змозі обійтися без лідерів від народження. Керівництво і управління – це саме життя, а не якась сукупність прийомів, абстрагованих від дійсності й буття. Освіта не в змозі наповнити професіоналізмом посудину лідерського потенціалу. Але вона може допомогти надати форму посудині, яка вже наповнена життєвим досвідом і практикою керівництва
Намагатися вчити менеджменту того, хто ніколи не керував, – це все одно, що намагатися викладати психологію тому, хто ніколи не зустрічав іншої людини. Спроба навчати управлінню людей, які не мають практичного досвіду, гірше, ніж марна трата часу, – це принижує саму ідею менеджменту
Якщо би управління було наукою чи професією, ми могли б навчити управлінню людей, які не мають досвіду. Але воно не є ні тим, ні іншим
Управління – це більше мистецтво, яке засноване на таких поняттях, як «осаяння», «бачення», «інтуїція». У багатьох випадках управління – це ремесло, оскільки спирається на досвід і на навчання в процесі роботи
Не існує «одного найкращого способу» управління, все залежить від ситуації
Ефективний менеджмент здійснюється там, де зустрічаються мистецтво, ремесло і наука. Але в класі, де повно студентів, які не мають досвіду управління, цим компонентам ніде зустрітися – там нічого не потрібно робити
Припускати, що менеджмент представляє собою аналіз, зокрема прийняття систематичних рішень та формування розроблених стратегій, це вузьке і вкрай спотворене уявлення, яке дало змогу з'явитися в житті двом дисфункціональним стилям управління: підраховуючий (надмірно аналітичний і надмірно розважливий) і героїчний (уявне мистецтво)
Ми перебуваємо у пошуках чаші Граалю менеджменту як науки і професії. Необхідно готувати менеджерів, які глибоко залучені в практику управління, а не професіоналів, які відірвані від неї

Він навіть ставить під сумнів необхідність розвитку професіоналізації управлінської діяльності, яка, на його думку, за останні 100 років не довела своєї дієздатності [25, с. 11]. Основну увагу Г. Мінцберг зосередив на існуючих програмах МВА, доводячи, що професійна підготовка менеджерів відірвана не тільки від практичної управлінської роботи, але часто від практичної логіки та здорового глузду. І хоча далеко не всі його підходи ми розділяємо, але в одній позиції нам важко з ним не погодитися. Важливо, що це практично заключна фраза його книги і звучить вона так: «У мене ніколи не було бажання стати деканом школи. Напевно це тому, що я досить багато знаю. До того ж, я люблю свою роботу і ні на що її не проміняю. Але, *якби я став деканом, моєю метою було би не створення кращої у світі школи бізнесу, а створення першої справжньої школи управління*» [25, с. 477]. Ця точка зору відомого гуру сучасного менеджменту нам особливо зрозуміла й близька. Ми всі намагаємося будувати нову архітектуру менеджменту, яка буде співзвучна ідеям розвитку сучасного громадянського суспільства.

Наша позиція опирається на розуміння того факту в розвитку професійної системи менеджменту, який дає можливість здійснити необхідну інноваційну трансформацію управлінської діяльності та забезпечити її подальшу результативність. На нашу думку, це стає можливим на базі реального розвитку управлінської науки і перегляду її, вже історичної вторинності у відношенні до практики. Вести розмову, як це робить Г. Мінцберг, про те, що все-таки менеджмент знову більше мистецтво і практика, а не професійна діяльність, здається нам малоперспективною з точки зору існуючих проблем якості та результативності сучасної управлінської діяльності. Генетична та емпірична складова ефективності управлінської діяльності може існувати, але вона не може бути визначальною. Треба також додати, що при всій повазі до Г. Мінцберга, професіоналізація менеджменту є об'єктивним процесом, який формує нові горизонти управлінської діяльності на базі розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Процес інноваційного розвитку постійно додає нові можливості в розвитку професійної системи менеджменту і створює інтелектуальне середовище для розвитку управлінських компетенцій. Необхідно дати відповідь на питання, що формує принципові позиції сучасного розвитку менеджменту – як довго ми будемо в управлінській діяльності тримати орієнтир на появу управлінського самородку, який вирішить разом всі проблеми соціально-економічного розвитку суспільства? Думається, що це є різновид романтизму, який дає можли-

вість і надалі використовувати в управлінській діяльності професійно не підготовлені управлінські кадри. Але така ситуація в наш час абсолютно недопустима тому, що лідером ти можеш народитися, але потрібно ще ним стати. Професійні знання ще ніхто з молоком матері не передавав, не говорячи вже про генетичну реалізацію управлінського потенціалу в системній діяльності прогресу суспільства.

Визначаючи основні принципові позиції професійного менеджменту, а також його основні поняття і категорії, важливо розглянути точку зору на професійний менеджмент видатного практика менеджменту другої половини ХХ століття Лі Якокки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні принципи та визначення менеджменту Лі Якокки [28]

Необхідна організація системи квартальних докладів, яка дає можливість самому менеджеру обдумати і оцінити результати своєї діяльності. Ця система створює ефективну можливість для спілкування управлінського персоналу між собою і, в першу чергу, з безпосереднім своїм керівником.
Найбільші результати отримує той працівник, який дуже добре знає свою роботу і отримує від свого керівника енергійну підтримку.
В нормальних умовах ротація кадрів не є дієюю, оскільки кожна управлінська робота має свою специфіку і свій рівень спеціалізації, але вона стає необхідною, коли менеджер знаходиться не на своєму місці і він не може бути професійно ефективним для організації. Якнайшвидше йому таке місце необхідно знайти, або відмовитися зовсім від його послуг. Крім цього, необхідно пам'ятати, що професійна майстерність в одній сфері зовсім не перетворюється в майстерність і досвід в іншій.
Будь-який професійний управлінець переважно буде мати справу з тими співробітниками, які намагаються зробити набагато більше, аніж з тими, хто задовольняється зовсім малим.
Не потрібно керівнику втручатися в роботу підлеглого досить рано, якщо попередньо був налагоджений з ним конструктивний взаємозв'язок.
Якщо характеризувати якості, які необхідні ефективному менеджеру одним словом, то це буде «рішучість».
Якщо йти на ризик, то тільки після того, як технологічні та ринкові дослідження підкріплюють моє чуття. Можна діяти за інтуїцією, але тільки тоді, коли ваше передчуття базується на фактах.

Неприпустимо дозволяти собі довгу розчачку в процесі прийняття управлінських рішень. Як правило, дозволяють собі це менеджери, які отримали високий рівень професійної підготовки і їх навчили приймати рішення лише тоді, коли будуть відомі усі факти. Все життя – це фактор часу. Краще управлінське рішення – це своєчасне рішення.

Менеджери зобов'язані зібрати якомога більше інформації та прогностичних оцінок, але в певний момент їм доводиться довіритися інтуїції й піти на ризик.

В нормальних умовах інтуїція не є достатньою для того, щоб робити практичні кроки. Але не потрібно кидатися в іншу крайність. Завжди необхідна така ситуація, коли керівник скаже: «Поговорили і досить. Вперед!». Іноді потрібно йти на ризик, а потім у ході справи виправляти допущені помилки.

Необхідно притримуватися політики дотримання принципів демократизму аж до моменту прийняття кінцевого рішення. Але потім керівник бере на себе відповідальність і говорить: «А тепер послухайте, що ми будемо робити». Принцип дії керівника – ми порадилися, а я вирішив.

Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора. Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну роботу – це спілкуватися з ними. Також менеджеру необхідно бути публічним оратором і навчитися думати, коли стоїш перед слухачами. Велике мистецтво і професійний досвід для менеджера – це вміти слухати і чути людей. Найкращий керівник і мотиватор – це той, хто йде за людьми.

Принцип роботи з персоналом: увесь час необхідно штовхати підлеглих уперед, коли вони підіймаються вгору, але ніколи не слід жорстоко з ними обходитися, коли робота у них не лагодиться.

Менеджер не повинен все брати на себе. Його основне завдання полягає в розподілі роботи з делегуванням повноважень підлеглим. Менеджеру необхідно спонукати до діяльності своїх підлеглих, які, у свою чергу, будуть спонукати до діяльності вже своїх підлеглих.

Щоб вміти працювати ефективною управлінською командою, її члени повинні людяно ставитися один до одного, любити один одного. Повинен бути дух товариства. Різниця між посередністю і талантом полягає в тому, які почуття мають один до одного члени управлінської команди.

Головна причина, чому у здібних людей не складається управлінська кар'єра, полягає у тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами. Єдине призначення керівника – це спонукання до діяльності інших людей. Саме в цьому криється *сама суть управління: менеджер має справу з людьми і тільки з людьми.*

У менеджменті існує величезна різниця між твердим «Я», яке необхідно управління, і непомірним «Я», яке здатне діяти руйнівно для людей і всієї організації.

Існує величезна проблема менеджменту – це надмірний об'єм інформації, з якою досить часто менеджер не знає, що робити. Але ключ до успіху не в інформації, а в людях. Для ефективної управлінської роботи необхідно шукати невтомних спеціалістів, які завжди прагнуть зробити більше, ніж від них вимагають. Сила таких менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на роботу.

Маючи величезний досвід практичного керування такими автогігантами, як «Форд» і «Крайслер», Л. Якокка в багатьох випадках досить точно розумів зв'язок практичного менеджменту з науковими дослідженнями у сфері менеджменту, економіки, психології, соціології. Він також розумів необхідність розвитку технічних наук, які формують сучасну систему автомобілебудування. Автомобіль – це не робота однієї людини, навіть не однієї галузі промисловості, автомобіль – це результат розвитку культури й економіки цілої країни, а в багатьох випадках – результат інтеграційної діяльності цілої групи країн. Всі ці обставини ще раз підкреслюють роль професійного менеджменту в формуванні та розвитку ефективної державної політики, яка повинна бути спрямована на підтримку пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку країни.

Необхідно також зрозуміти системну роль держави в створенні умов для ефективної реалізації діяльності менеджменту і повноцінного формування та розвитку управлінського процесу. Професійне поняття управлінського процесу пов'язане з розглядом його основних компонентів (рис. 1.1).

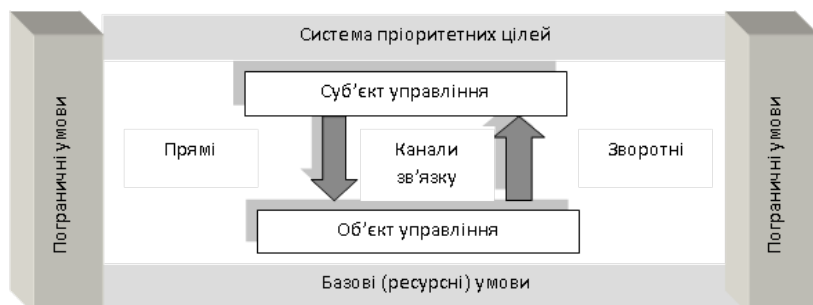


Рис. 1.1. Основні компоненти управлінського процесу (складено автором)

Взаємодія суб'єкту і об'єкту управління проходить каналами прямих та зворотних зв'язків розглядається як взаємодія виключно людей (персоналу) при виконанні певних професійних обов'язків. Сукупність показників за базовими умовами, системою пріоритетних цілей та за прикордонними умовами складає поняття контуру управління. Управлінський процес формує роботу менеджменту в межах визначеного контуру управління, а якість цієї роботи залежить від професійної компетенції кадрів організації, насамперед, кадрів системи менеджменту.

Управлінський процес є саме тим середовищем, у якому реалізується діяльність менеджменту. Система самообмеження контуром управління є ознакою професійного менеджменту. Самообмеження в системі базових ресурсних умов і пріоритетних цілей на початку управлінського процесу доповнюється певними обмеженнями прикордонних умов, які коректують управлінський процес у часі досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що вказані обмеження створюють певні особливості взаємодії головних компонентів управлінського процесу – суб'єкту і об'єкту по каналам прямих і зворотних зв'язків. Насамперед, важливою передумовою ефективності цієї взаємодії виступає рівень професійного розвитку суб'єкту і об'єкту управління, а особливо – їх можливість взаємодії з отриманням ефекту організаційної синергії. Ключовою проблемою тут є мотиваційний механізм взаємодії суб'єкту й об'єкту, а також, можливості створення інноваційного середовища з реалізацією системи додаткових управлінських повноважень. Додаткові повноваження з'являються тоді, коли професійний рівень розвитку суб'єкту і об'єкту управління створює додаткові переваги від можливості тимчасового інтеграційного зв'язку в системі «суб'єкт-суб'єкт». Далі виникає об'єктивна необхідність прийняття управлінського рішення, а відповідальність за це рішення бере на себе саме суб'єкт управління, який отримав додаткову професійну інформацію від об'єкту і розуміє його реакцію на прийняте управлінське рішення. Найкраще виконання завдання підлеглим відбувається саме тоді, коли він приймав участь у його розробці.

Необхідно також пояснити сутність такого компоненту управлінського процесу, як система пріоритетних цілей організації. Взагалі перед організацією може поставати велика кількість пріоритетних цілей, усі вони будуть потрібними для розвитку організації, але виконання усіх цих цілей є неможливим завданням для організації, у першу чергу, через недостатність ресурсів. Тому система пріоритетних цілей для

менеджменту повинна означати тільки ті цілі, які виключно забезпечують конкурентну життєздатність організації. Таким чином, можливість систематизації цілей діяльності організації з метою знаходження пріоритетів розвитку і побудови дерева цілей, є ознакою професійної системи менеджменту. Сприйняття менеджментом саме такої концепції пріоритетних цілей економічної організації є безперечним доказом його професіоналізму.

Однією з основних ознак професійного менеджменту є розуміння базових (ресурсних) умов управлінського процесу. Ресурсний стан організації є певною базовою платформою для запуску і подальшого ефективного розвитку управлінського процесу. Ресурси організації є ресурсами менеджменту і вони повинні в повному обсязі проходити процес розширеного відтворення. Базове завдання менеджменту – це забезпечити розширене відтворення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів організації. Досить новим завданням менеджменту виступає процес відтворення інтелектуального капіталу організації, але зовсім особливою формою сучасної діяльності менеджменту є повноцінне розширене відтворення, образно кажучи, «самого себе», тобто управлінського капіталу.

1.2. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Дослідження сучасних проблем управлінської діяльності є пріоритетним завданням і потребує глибокого міждисциплінарного і теоретичного осмислення вченими, політиками і практиками, в тій чи іншій мірі пов'язаними із вивченням та використанням професійної системи менеджменту.

Світова криза, яка вразила в останні роки економіку багатьох країн, дивовижно точно показала недієздатність більшості економічних теорій, концепцій, практичних підходів. Це досить швидко вплинуло на економічні та соціальні показники розвитку сучасного суспільства, особливо в тих країнах, які не знайшли ще сталих механізмів економічного і соціального зростання, що робить їх особливо вразливими. Існуючий скептицизм і недовіра до результативності економічних знань з боку досить великої частини суспільства показує, що економічна наука, економічна практика і політика знаходяться в глибокій системній кризі. Зрозуміло, що можна і необхідно звинувачувати всіх тих, хто займається

сучасною економікою від домогосподарки до прем'єр-міністра. Можна також нарікати на недостатню професійну і загальнонаукову кваліфікацію наукових і викладацьких економічних кадрів. Зрозуміло, що в таких умовах, як наслідок, із університетського середовища з'являється велика кількість некваліфікованих економістів, які своїми діями ще більше ускладнюють ситуацію. Усе це так. Необхідно негайно змінювати цю досить негативну картину. Але ми дозволимо собі сказати деякі слова на захист економічної науки і практики та назвати деякі інші основні причини такого становища.

Перше. Проблемною точкою відліку тут є низький рівень розвитку менеджменту як професійної системи знань і структурної практичної компетенції. Саме система менеджменту концентрує в собі необхідний та достатній рівень професійної роботи економістів, інженерів, психологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, які задіяні у професійній і виробничій діяльності різних організацій. Діяльність менеджменту визначається ефективністю управлінських рішень. Усі інші спеціалісти мають створювати найбільш повноцінну інформаційну базу для прийняття системою менеджменту ключових управлінських рішень. Криза ж настає тоді, коли менеджмент не справляється з роллю ведучої ланки, коли його рішення знаходяться за межами дійсної професійної компетенції, коли не працюють механізми мотивації, які є серцем прогресу і стратегічного росту. Організація повинна бути єдиним організмом, де ефективно задіяні і комплексно відтворюються усі види ресурсів економічної організації. Пріоритетна направленість менеджменту – це системна робота з формування і розвитку структурно-функціональної якості людського капіталу. Саме такі системні дії приводять сучасну організацію до успіху [14].

Таким чином, система менеджменту організації всебічно визначає якість її розвитку, несе повну відповідальність за результативність її конкурентної ринкової позиції, забезпечує дієвість механізмів мотивації всього персоналу.

Друге. Система менеджменту повинна в повному обсязі отримати професійні якості з точки зору наукової, аналітичної і практичної баз знань. Менеджмент повинен стати наукою в повному розумінні цього слова. Співвідношення економіки і менеджменту (насамперед, економічних організацій) нагадує співвідношення фізики і хімії в тому сенсі, коли мова йде про споріднені науки. Зрозуміло, що в менеджменті використовується багато економічних понять, але також використову-

ються поняття інженерної справи, юриспруденції, психології, соціології, інформатики, математики, філософії, навіть біології і медицини. Але в найближчій до менеджменту економічній науці немає акценту на проблемі управління організацією. В менеджменті накопичено величезний концептуальний матеріал, який повинен зробити його наукою. Менеджмент досить близько знаходиться біля особливого статусу науки, можливо уже досяг цього статусу. Але необхідно визначитися – у чому закладається цей особливий науковий статус менеджменту. Насамперед, тут необхідно враховувати специфіку типів наук. Як правило, виділяють три основних типи наук: формальна наука (наприклад, математика), дескриптивна наука (наприклад, фізика), аксіологічна наука (наприклад, економіка чи менеджмент). Аксіологічні науки займаються формулюванням цінностей, які встановлюються в процесі спільної життєдіяльності людей. Іншою мовою, уже пов'язана з менеджментом, суб'єктно-об'єктна взаємодія в управлінському процесі є винятково взаємодією людей і направлена на створення спільних цінностей. Це є найважливішою характеристикою менеджменту і напряму впливає на розгляд всієї концепції професійної системи менеджменту. Цінності є продуктом творчості людей, і в природі вони відсутні. До речі, головним визначенням економічної науки є таке, що економічна наука займається відносинами, які виникають між людьми у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних благ.

Таким чином, відмовляти менеджменту в статусі науки з тієї причини, що він не схожий на математику чи хімію не можна через різноманітність цих наук. У той же час, введення понять субнаука (власне, сам менеджмент) і метанаука (філософія менеджменту) якісно уточнюють позиції науково-дослідницької бази менеджменту в порівнянні з економічною наукою, яка також може розглядатися через призму філософії економіки і власне самої економіки [9, с. 24-25]. Усі ці уточнення створюють необхідну платформу для розуміння, формування і розвитку професійної системи менеджменту. Крім цього, *менеджмент, який постійно посилює свої наукові позиції, має змогу повноцінно вибудовувати систему кваліфікаційних вимог з приводу діяльності усіх спеціалістів ділової організації, у тому числі й управлінського персоналу, а також забезпечувати експертизу освітніх та професійних програм навчання, ефективно створювати повноту інноваційного циклу в умовах науково-технічного прогресу.*

Третє. Криза економічної науки, як і будь-якої іншої науки, попередньо визначається природним шляхом розвитку людського суспільства. На певному етапі розвитку з'являються критичні точки, які сигналізують про появу проблем і необхідність професійного швидкого їх вирішення. Вирішення проблем критичних точок із позитивним результатом є найціннішим досвідом науки і практики для подальшого прогресу. Реальна наука не терпить застійного стану, весь час необхідна динаміка, необхідно розвивати досвід вирішення критичних завдань високого рівня з реальним приростом професійних знань.

Слід додатково визначити, що інноваційна економіка неможлива без трьох базових складових, а саме: розвитку науки, освіти і впровадження механізмів професійного навчання діючих спеціалістів різного рівня і різної направленості. Але особлива увага тут повинна приділятися підготовці управлінських кадрів. Будь-яка управлінська діяльність повинна бути системною, інноваційною і результативною. Таким чином, значення ефективного управлінського супроводу вказаних процесів важко переоцінити. Необхідно також зазначити, що професійна система менеджменту, насамперед, має справу з економічною (діловою) організацією суспільних процесів. Саме тому економіка і менеджмент знаходяться в одній родовій групі наук. Однак необхідно також врахувати розвиток міждисциплінарного зв'язку професійної системи менеджменту.

Таким чином, розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності неможливо представити без розгляду концепції професійної системи менеджменту, яка характеризує професійне наповнення практичної управлінської діяльності, а також управлінської аналітики і науки (табл. 1.5). Основні блоки цієї концепції можуть доповнюватися або навіть змінюватися під впливом інноваційної динаміки системи менеджменту. Але основний принцип розгляду системи професійної управлінської діяльності буде залишатися – це розвиток функцій, методів, структури і сполучних процесів системи менеджменту. Функціональна специфіка менеджменту визначає особливості спеціалізації управлінської діяльності, а також характеру діяльності лінійного та функціонального управлінського персоналу. Функції впливають на розвиток ієрархічних рівнів управлінського персоналу, а також на можливість інтеграції функцій у системі практичних дій створення архітектури організаційно-управлінської структури економічної організації. Методи менеджменту – це професійний інструментарій управ-

лінської діяльності. Не може управлінська робота бути ефективною, якщо методи використовуються архаїчні і суто емпіричного походження. Глибинні інноваційні зміни можуть бути тільки на базі фундаментальної науки, це стосується також управлінської науки. Структурні компоненти управлінської діяльності визначаються цілями економічної організації і їх основне призначення – створити максимально ефективну структуру підприємства для швидкого досягнення поставлених цільових орієнтирів. Сполучні процеси визначають системність управлінської діяльності, яка необхідна при взаємодії елементів системи менеджменту та для їхнього інноваційного розвитку.

Таблиця 1.5

Основні блоки концепції професійної системи менеджменту
(складено автором)

I. ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ
<i>Основна ціннісна категорія професійної системи менеджменту: суб'єктно-об'єктна взаємодія в управлінському процесі – це виключно взаємодія людей (персоналу економічної організації)</i>
<i>Прямі та зворотні зв'язки у взаємодії суб'єкту й об'єкту управлінського процесу</i>
<i>Базові умови управлінського процесу – це матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси економічної організації</i>
<i>Система пріоритетних цілей, які забезпечують систему виживання і конкурентоспроможність економічної організації на ринку</i>
<i>Пограничні умови, які коректують розвиток управлінського процесу в часі досягнення пріоритетних цілей</i>
<i>Контур управління – це сукупність показників за базовими умовами, прикордонними умовами і системою пріоритетних цілей. Менеджмент будує управлінський процес економічної організації в межах певного (визначеного) контуру управління</i>
II. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
Формування ринкового механізму господарювання
Становлення та розвиток індустріального способу виробництва
Корпоратизація економіки і розширення систем акціонування капіталу

Формування систем конкурентоспроможності інтелектуального капіталу економічної організації та умови відтворення управлінського капіталу

III. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Людина – Керівництво персоналом. Реалізується діяльність з керівництва людським потенціалом економічної організації, що визначається власне, як менеджмент (*базова внутрішня складова менеджменту*)

Суспільство – Менеджмент. Маркетинг. Реалізується діяльність з управління ринковими факторами конкурентоспроможності економічної організації, що визначається як управління маркетингом (*зовнішньо-економічна складова менеджменту*)

Природа – Операційний менеджмент. Реалізується діяльність з управління техніко-економічними умовами розвитку економічної організації, що визначається як управління виробництвом (*операційно-технологічна складова менеджменту*)

IV. БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Функції менеджменту

Прогнозування – альтернативний набір прогнозів про зміни, які можуть виникнути з економічною організацією при наявності початкових і прикордонних умов

Планування – на основі прогнозу складається план (коротко-, середньо- і довгостроковий) з метою визначення стану економічної організації на кінець планового періоду

Організація – угруповання, об'єднання, комбінування тощо ресурсів економічної організації для досягнення поставлених цілей

Координація – балансування і взаємне пов'язування окремих частин системи керівництва економічною організацією

Регулювання – процес усунення відхилень і часто самих причин відхилень від планових показників об'єкту управління

Контроль – постійне відслідковування і порівнювання реального положення об'єкту управління з його положенням плановим

Інформаційне забезпечення і зв'язок – створення інформаційної сітки ділового підприємства, яка включає канали інформації для системи менеджменту та її технічне забезпечення

Аналіз – на основі інформації з функції «контроль» визначаються кількісні та якісні показники відхилень, а також причини відхилень в розвитку економічної організації

Мотивація – створення умов, коли всі учасники процесу керівництва економічної організації працюють в оптимальному (плановому) режимі ефективності

Інновація – процес створення, освоєння та впровадження новітніх технологій менеджменту за всіма функціональними напрямками діяльності ділового підприємства, а також систематичний пошук нових технологій у межах перспективних напрямків організаційного та технологічного розвитку. Інноваційна функція є трансформаційною і в соціально-економічному значенні позитивною для розвитку самої системи менеджменту та економічної організації в цілому.

2. Методи менеджменту

Група методів менеджменту для впливу на персонал економічної організації (на індивідуальному і груповому рівнях):

- *організаційно-правові методи (адміністративні),*
- *економічні методи (базові в цій групі),*
- *соціально-психологічні методи*

Група методів менеджменту направлених на систему економічної організації в цілому:

- *мережеві методи менеджменту* – побудова повної графічної моделі комплексу робіт менеджментом для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку та послідовності виконання управлінської роботи;
- *балансові методи менеджменту* – розгляд на систематичній основі за функціональними напрямками діяльності менеджменту співвідношення доходів і видатків, активу і пасиву, економії і збитків тощо

Група комплексних методів менеджменту для реалізації управлінських технологій:

- *ситуаційного аналізу,*
- *системного аналізу,*
- *відтворювального аналізу,*
- *структурно-функціонального аналізу*

3. Структура менеджменту

Система цілей структурного дизайну економічної організації

Розподіл лінійних і функціональних управлінських повноважень

Система пріоритетів жорсткості та еластичності організаційно-управлінської структури економічної організації

Логістика скалярного ланцюга управління та принципи єдиноначальності

Моделювання режимів ефективності організаційних структур
Забезпечення структурно-функціональної динаміки економічної організації
Логіка і пропорція централізації і децентралізації управлінського процесу
V. СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
Методи, механізми, моделі прийняття управлінських рішень
Персонал-технології менеджменту та їхня інноваційна динаміка
Система комунікацій економічної організації
Процеси концентрації релевантної інформації в точках критичної активності менеджменту
Системні дії менеджменту з забезпечення ефекту організаційної синергії

Таким чином, визначення основних блоків концепції професійної системи менеджменту складає систему передумов для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Неможливо створювати ефективні управлінські системи без професійного наповнення програм навчання, без розвитку управлінської науки, без інноваційного характеру методики цієї важливої роботи.

1.3. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток теорії управління завжди відображував існуючі проблеми практики управління, але також справедливо, що розвиток теорії управління і давав новий поштовх до трансформації економічних систем різного рівня. В сучасних умовах можливість трансформації або адаптивності економічних систем до нових умов є основою їх стабільності та розвитку. Конкурентоспроможність сучасного менеджменту – це його можливість досягти результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов та швидкої зміни факторів господарчої діяльності. Крім того, менеджмент неспроможний вирішувати проблеми управління тільки на основі формально аналітичної підготовки та традиційної управлінської діяльності з використанням так званих

«універсальних технологій менеджменту». Сьогодні цього не вистачає, оскільки рішення проблемних питань з управління сучасною економікою, яка претендує на конкурентоспроможність та стратегію росту, постійно потребує інновацій для розвитку в управлінській діяльності.

Останні двадцять п'ять років відбувається формування підприємницької економіки, і це є найбільш значною та перспективною подією сучасної економічної та соціальної історії. Все більше сучасна підприємницька діяльність набуває інноваційного характеру. Інноваційність і підприємництво виступають як цільові завдання, які потребують чіткої організації та управління і, таким чином, є системною функцією діяльності менеджменту. Це означає також, що інноваційність і підприємництво виступають як невід'ємні складові менеджменту організації, а тому повинні мати свою базу наукових та практичних знань. Основні характерні риси підприємницької економіки полягають в наступному:

- намітився перехід від управлінської економіки до економіки підприємницької, що означає розвиток нової якості підприємницької діяльності в системі соціально-економічних відносин середини 90-х років (не тільки виконання самих управлінських обов'язків, але таке їх виконання, що веде до отримання позитивного економічного і соціального результату);

- виникає перехід до ранніх стадій великого технологічного зрушення, пов'язаного з тим, що традиційний розвиток технології на основі механістичної моделі (збільшення швидкостей, підвищення температури, підвищення тиску тощо), який продовжувався три століття, закінчується і набуває форму біологічного процесу, тобто явищ, які виникають в середині організму (в організмах процеси управляються не енергією у фізичному розумінні слова, а виникають на базі аналізу інформації);

- розвиток високих технологій (включаючи усі форми комп'ютерних і телекомунікаційних систем, робототехніку, генетику, біоінженерію тощо) має якісне значення для розвитку підприємництва та систем управління, створюється позитивний суспільний і професійний образ підприємництва і новаторства, що привертає увагу висококваліфікованих спеціалістів інтелектуальних сфер діяльності [11, с. 49-56, 67];

- збільшується кількість підприємницьких структур у сфері систем споживання (використання та сервісу) товарів, які вже недостатньо тільки виробити з визначеними витратами, певною якістю, дизайном, а необхідно забезпечити ефективність управління середовищем їх споживання;

– рушійною силою вказаних процесів виступає технологія інноваційного менеджменту, яка значно розширює сферу використання принципів, функцій, методів, структури, сполучних процесів системи менеджменту; технологія інноваційного менеджменту дає можливість переносити менеджмент в середовище, насамперед, управління інтелектуальною працею персоналу організації (табл. 1.6).

У період становлення нової структури управлінської освіти в Україні, подальшого формування системи підприємництва та розбудови державного сектору економіки, активного використання світового та національного досвіду управлінської науки необхідно звернути увагу як науковцям, так і практикам управління на деякі пріоритети організаційно-економічної динаміки менеджменту, які пов'язані з дослідженням історичних умов розвитку професійної системи менеджменту.

Управлінський континуум – безперервність розвитку управлінської науки і практики у своїй історичній ретроспективі – надає можливість прослідкувати за становленням і розвитком управлінської думки протягом досить великого часу розвитку людської цивілізації. В більшості випадків цей період в управлінському континуумі починається з 5000 року до нашої ери, коли шумери винайшли клинопис, відкривши тим самим можливість реєстрації фактів, і продовжується аж до нашого часу, коли менеджмент став головним фактором ефективного розвитку будь-якої організації [10, с. 31-37].

Однак, якщо вести мову безпосередньо про формування менеджменту в сучасному розумінні, то початок його розвитку правильно було б пов'язувати з наявністю особливих соціально-економічних умов, які прийнято в управлінській науці називати історичними передумовами менеджменту [26, с. 7-20]. Таких передумов, які були наведені нами раніше, було названо чотири. Розглянемо їх більш детально [25, с. 7-20].

Ринковий механізм господарювання. Зрозуміло, що активізація дії цих передумов може бути різною за часом і за силою, але вплив саме ринкового механізму на всіх етапах його розвитку і змін на менеджмент є визначальним. І як результат, якість в розвитку ринкових відносин суспільства віддзеркалюється і в системі його менеджменту. Крім того, необхідність постійної реорганізації ринкових відносин дає імпульс в розробці нових систем менеджменту. Функціонування ринкового механізму передбачає низку необхідних і достатніх умов. Класичний варіант переліку цих умов такий:

Характерні риси основних видів керування персоналом організації (складено автором)

Вид керування персоналом організації

Елемент	Ремісничий	Технократичний	Інноваційний
Об'єкт	Комбінована робоча сила ремісничих робітників	Вузькоспеціалізовані робітники як придатки комбінованих машин	Кваліфіковані робітники та робочі групи; відтворення людського ресурсу в організації
Суб'єкт	Власник капіталу – роботодавець	Адміністраторська праця відділена від виконавчої; створюється лінійний управлінський персонал, який підтримується кадровими службами, що виконують в організації підлеглу роль	Спеціалізовані підрозділи персоналу з високим статусом лінійних повноважень; система лідерства; розвиток автономних груп; участь персоналу в розробці та ухваленні управлінських рішень; формування системи інтегрального менеджменту і лідерства
Механізм	Дисциплінарний, на основі регулювання процесу праці персоналу	Механістичний; жорсткі ієрархічні структури; економічні стимули та адміністративні важелі; контроль за виконавцями	Органічний та комплексний; альтернативні організаційні форми; гнучкі та адаптивні важелі; системно-інтегральні якості
Парадигма	Емпірика	Аналітика (раціоналізм)	Синтетика (системність); інтегральність

- 1) самостійність економічних суб'єктів господарської діяльності;
- 2) економічна відповідальність за використання ресурсів, тобто діяльність в умовах принципу жорсткого бюджетного обмеження;
- 3) достатня кількість виробників і споживачів як умова для їхнього взаємного вибору та конкуренції;
- 4) виробництво для невідомого ринку, принципова непередбачуваність у пошуках споживача;
- 5) право контрагентів ринку встановлювати ціни на продукцію.

Умови 1-3 створюють мінімум, наявність якого дає змогу говорити про ринок в широкому розумінні. А доповнення 4-5 умов означає поняття ринку у вузькому, більш точному розумінні. Дія відмічених умов може бути різною у зв'язку з різним рівнем організації і розвитку ринкового суспільства. Але чим чіткіше виконуються названі умови, тим сильніше проявляються плюси і мінуси ринкового механізму. Разом з тим, сильні обмеження з нейтралізації мінусів призводять до того, що, як правило, слабше проявляються і плюси ринкового механізму. Така загальна закономірність.

Людська цивілізація на сучасному етапі не знайшла інших способів управління економікою, як тільки через плановий і ринковий механізми. Один і другий несуть в собі як позитивні, так і негативні риси. А якість управління визначається якраз знаходженням позитивного балансу між мінусами і плюсами в кожний конкретний момент, виходячи з внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Необхідно також відмітити, що в чистому вигляді плановий чи ринковий механізм управління економікою можливо зберегти тільки штучно. У реальному житті в пошуках ефективних методів управління, відбувається їх конвергенція, коли потрібно говорити про домінування рис того чи іншого в системі управління. Тут найбільш правильним було б рухатися або в бік збільшення планово-централізованих методів управління, або в бік збільшення ринково-децентралізованих, уникаючи при цьому крайніх позицій. А оскільки процес управління – це можливість суб'єктивного вибору в умовах об'єктивної реальності, то і діяльність управлінського персоналу – це є вибір варіантів професійної свободи за умови економічної необхідності. За цих умов менеджмент стає головним фактором ефективного розвитку будь-яких організаційних побудов. Таким чином, зрілий, сформований ринок, який передбачає розповсюдження ринкових відносин на переважну більшість суспільних процесів, виступає як головна передумова менеджменту. Менеджменту, який розвивається ра-

зом з законами ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність, як перед корисливістю власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею державних чиновників. Так, характерні для ринкових операцій ризик і невизначеність сприяють розвитку в менеджерах, з одного боку, якостей самостійності й відповідальності за свої кроки, а з другого, нестійкість рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює наполегливий пошук управлінських і науково-технологічних інновацій.

Індустріальний спосіб виробництва. Нарівні з ринком також важливою передумовою формування менеджменту є індустріальний спосіб організації виробництва. Розвиток технологічної бази виробничих процесів на основі революційних змін науково-технічного прогресу кардинальним чином підняв рівень продуктивності праці, розширив масштаби підприємницької діяльності та структури ринку. Такі зміни в організації виробництва призвели до проблеми необхідності взаємозв'язку систем «виробництва і споживання», а також «попиту та пропозиції». Зростання масштабів діяльності потребує організаційно-управлінського обґрунтування, що веде до значного реформування системи менеджменту організації. Розглядаючи питання про причини еволюції систем менеджменту, необхідно відмітити, що вони знаходяться в площині взаємозв'язків організації з природою в тій мірі, в якій там проходить акумуляція більш широких зв'язків між природою і суспільством. Так, під час історичної еволюції людина послідовно передає здійснення функцій, пов'язаних з використанням своєї енергії, природі, а точніше, її частинам, які постають завдяки цьому у вигляді засобів виробництва. Тому людині необхідно виявити в природі ту енергію, яка могла б замінити її особисту енергію. Таким чином, з кожною новою трансформацією енергії предметом масової купівлі-продажу на ринку праці стає наступний, більш високий, тип енергії найманого робітника. Узагальнюючи ці положення, наведемо таку систему співвідношення рівня людської енергії, видів праці та аналогів людської енергії (табл. 1.7).

В цьому випадку індустріальний спосіб організації виробництва дає поштовх до розвитку головного елементу менеджменту – системи мотивації та ефективності управління персоналом організації. Це пов'язано з тим, що різні рівні людської енергії потребують різних умов для своєї активізації.

Співвідношення людської енергії, видів праці та аналогу людської енергії (складено автором)

Вид енергії	Вид праці	Аналог людської енергії
Мускульна	Тяжка фізична	Природна електрична енергія. Процес трансформації цього виду енергії називають механізацією праці
Нервова	Легка фізична	Також електрична енергія, але вже з елементами електроніки. Вона створює основу для автоматизації праці
Логічна	Проста розумова	Розвиток електроніки привів до комп'ютеризації праці
Інтелектуальна	Складна розумова	Створення на базі електроніки з елементами біотехнології штучного інтелекту
Духовна	Творча	Аналогу сьогодні немає

Полярними умовами тут є міра примушення або міра свободи. Чим вище рівень введеної в дію людської енергії, тим більше повинна бути міра свободи і тим більше примушення повинно бути замінено спонуканням. Високі рівні енергії та відповідні види праці мають на увазі надання робітнику більшої самостійності, а в термінології менеджменту це виступає як делегування повноважень від керівника до виконавця.

Отже, загальний закон делегування енергії в системі менеджменту виступає як закон делегування повноважень. А рухомою силою цього закону є закон економії часу (праці), який діє в умовах конкурентного ринкового механізму. Тому менеджмент повинен виходити з того, що чим вище індустріальний і людський енергетичний потенціал, введений у дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі.

Корпоратизація економіки. Не дивлячись на те, що акціонерні компанії (корпорації) мають досить значний історичний період становлення, який починається ще за часів існування Римської імперії і продовжується в XVII-XIX століттях, перші системно розроблені теорії корпорації виникають тільки в 30-х роках XX століття. Саме в період становлення ринкового механізму господарювання та формування ін-

дустріального способу організації виробництва виявляється така риса менеджменту, як організаційно-функціональна причетність до корпорацій. Поза корпорацією менеджмент не володіє ні функцією, ні існуванням. Саме в таких умовах починає формуватися корпоративна природа сучасної професійної системи менеджменту.

Протягом всього історичного періоду розвитку корпорації вона виступає як специфічна організаційна форма функціонування великого капіталу. А саме на початку ХХ-го століття почались інтенсивні процеси збільшення капіталу, обсягу виробленої продукції й одержаного прибутку. Водночас різко зростає міра внутрішньої організації суспільства, заснованого на великому капіталі. Корпорації припускали єдність технологічної та соціальної підсистем і, як реальне співтовариство, складали основу індустріальної системи.

Починаючи з 30-х років тенденції саме дифузії акцій та корпоративного самофінансування радикально змінили структуру бізнесу:

- професійні менеджери змінили підприємців-власників біля керма корпорації;
- трансформується поняття продуктивності праці, яка визначається не стільки кваліфікацією робітника, скільки організацією його праці;
- корпорації, перетворюючись у функціональні центри індустріального суспільства, приєднуються до політичної влади та суспільного життя в цілому.

Розвиток корпорацій дав початок процесу відділення власності від капіталу. Два головних фактори сприяли зниженню впливу власності у порівнянні з менеджментом:

- дисперсія власності у зв'язку з правом наслідування і неспроможності частини некваліфікованих в сфері бізнесу спадкоємців ефективно розпорядитися нею;
- зростаючі вимоги до менеджменту організації (збільшення розмірів підприємств, складність технології, необхідність професійних знань з менеджменту, а також професійних навичок управлінської праці).

В системі дій корпоративного управління прогресує показник дифузії акціонерного капіталу, що призводить у подальшому до віддалення дрібних та середніх акціонерів від центрів контролю над корпорацією. В цих умовах з'являється термін «техноструктура», який означає кістяк корпорації, включаючи менеджерів і провідних спеціалістів. Техноструктура проявляє тенденцію до присвоєння влади в корпорації,

що може бути реальною проблемою для власників. Виникнення такої ситуації пов'язується з наступними причинами:

- дифузія акціонерного капіталу між великою кількістю вкладників кваліфікується як основна причина ослаблення зв'язку між власністю і владою в корпорації;

- в епоху науково-технічних революцій та посилення інноваційного розвитку влада неспроможна функціонувати у відриві від конкретних знань;

- усі рішення приймають фахівці в сфері професійного менеджменту, що веде до виникнення управлінської еліти.

За даних обставин зростає необхідність розвитку таких функцій менеджменту як організація і контроль, де основне навантаження падає на збереження влади в управлінні корпорацією шляхом використання різних типів контролю. Деякі можливі типи контролю в управлінні корпоративним капіталом пов'язані із поняттям контрольного пакету акцій (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Механізми реалізації контролю корпоративного капіталу
(складено автором)

Тип контролю	Механізм реалізації контролю
Контроль через <i>повну власність</i>	Одному або невеликій групі акціонерів належать усі або майже усі випущені акції
Контроль через <i>більшість акцій</i>	Власність на випущені акції складає 51%, що у великих корпораціях є рідкістю
Контроль через <i>механізм супідрядності</i>	Контрольним пакетом акцій корпорації володіє друга корпорація (так може повторюватися певну кількість разів)
Контроль через <i>меншість акцій</i> (робочий контроль)	Власність пакету акцій (часто значно меншого 51%), яка достатня для отримання панівного положення в корпорації
<i>Управлінський контроль</i> через допустиму мінімізацію контрольного пакету акцій	Власність окремих акціонерів незначна та дискретна; за цих умов менеджмент корпорації може стати основною панівною силою корпорації, якщо навіть його доля в корпоративному капіталі зовсім незначна; така ситуація може бути плановою в результаті домовленості менеджменту з головними держателями контрольного пакету акцій корпорації

Таким чином, формування ринкового типу організації ділової активності має в своїй основі індустріальну систему виробництва, яка взяла велику кількість робітників під пряме єдине керівництво, а також корпоративну організацію власності, що надало змогу взяти під обмежений або персоніфікований централізований контроль корпорації індивідуальні засоби великої кількості людей.

У плані структури професійної праці з управління система керівництва організацією розпадається на три основних частини: адміністрація, менеджмент та організація. Адміністрація займається формуванням корпоративної політики, координацією фінансів, розподілом і встановленням кордонів організації верхнього контролю адміністратора. Менеджмент, в первісному своєму значенні, пов'язаний з виконанням корпоративної політики в межах, установлених адміністратором.

Організація розглядається як процес комбінування праці індивіда або групи людей, наділених якостями, необхідними для її виконання. Їх обов'язки сформовані таким чином, щоб забезпечити найкращі канали ефективного використання професійних знань та управлінських навичок. Отже, організація формує апарат, менеджмент – управляючого, а адміністрація – вище керівництво (дирекцію) корпорації.

Зміна структурно-функціональних обов'язків у системі менеджменту потребує також і нових форм ефективності діяльності, специфічних професійних і ділових якостей, інтелектуальних здібностей управлінського персоналу. В цьому разі змінюється також система мотивації вищого управлінського персоналу, яка все в більшій мірі пов'язана з об'єктивною необхідністю приймати важливі для всієї організації управлінські рішення і відповідати в повній мірі за їх результативність.

Управлінський персонал будь-якої організації обходиться набагато дешевше самій організації лише тоді, коли є ефективний результат управлінської діяльності. І навпаки, низький рівень ефективності, або її повна відсутність, у діяльності управлінців потребує все більше і більше матеріальних витрат, що призводять, в результаті, до банкрутства організації в цілому. Важливо розуміти, що єдине питання, яке менеджмент не повинен випускати з поля свого зору – це чистий прибуток організації та його розширене відтворення. Без цього, рано чи пізно, організація приречена і їй вчасно потрібно подумати про заміну її вищого управлінського персоналу. В умовах трансформації економічних систем та її важливого елементу ринкового реформування економіки необхідно створити всі можливі умови для розвитку ефективного управління та

базової методики формування кадрів менеджменту. Не буде перебільшенням сказати, що підготовка управлінських кадрів є стратегічним завданням у розвитку конкурентоспроможної національної економіки України.

Конкурентоспроможний інтелектуальний капітал. Сучасною історичною передумовою розвитку професійної системи менеджменту є формування й розвиток інтелектуального капіталу економічної організації, який все більше стає головним фактором конкурентоспроможності в умовах ринкового господарювання. Розглянемо основні тенденції розвитку інтелектуального капіталу, а також базові проблеми формування управлінського капіталу у контексті розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності [8, 15, 16].

Сучасна динаміка трансформації системи менеджменту передбачає інноваційний формат розвитку, насамперед, людського капіталу. Цей факт у розвитку управлінської діяльності епохи постмодерну показує також, що інші функціональні напрямки менеджменту продовжують займати визначні позиції для досягнення соціально-економічної ефективності в діловій сфері суспільства, але пануючим пріоритетом сьогодні є структурно-функціональна якість людського ресурсу на базі формування інтелектуального капіталу економічної організації. В своєму історичному розвитку менеджмент сьогодні розвивається безпосередньо у первинному форматі, тобто форматі управлінської реалізації взаємодії людей (персоналу) організації. Менеджмент повернувся, образно кажучи, «на круги своя», що є головною знаковою подією постмодерністського періоду розвитку менеджменту. Структурно-функціональна якість людського капіталу має на увазі не стільки підбір людських ресурсів економічної організації по формальним ознакам підготовки і досвіду персоналу, а скільки, проведення необхідної внутрішньої ротації персоналу для досягнення організаційної цілісності, максимальної компетенції і результативності кожного на своєму місці. Виникає така необхідність системного формування стратегічних і тактичних завдань, яке веде до отримання ефекту організаційної синергії.

Інтелектуалізація менеджменту сьогодні є об'єктивним процесом сучасного розвитку суспільства. Цей факт є визначальним для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Розглянемо деякі особливості дослідження й практичного формування інтелектуального капіталу економічної організації.

З метою уточнення специфіки управлінського дослідження інтелектуального капіталу необхідно його структурувати (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура інтелектуального капіталу [8, с. 313]

У найпершому наближенні інтелектуальний капітал має три основні форми прояву: людський капітал, організаційний капітал і споживчий (або клієнтський) капітал. Необхідно відмітити, що ефективність інтелектуального капіталу визначається структурною відповідністю та ефективним функціонуванням його в усіх трьох формах. Пропорції, параметри відповідності та супідрядності, динаміка формування і розвитку вказаних трьох форм інтелектуального капіталу, повинна стати головним завданням сучасної діяльності менеджменту. Таким чином, суттєво коригується і уточнюється специфіка професійної компетенції менеджменту. У певній мірі, основне співвідношення менеджменту «суб'єкт – об'єкт», як співвідношення виключної дії між людьми в системі управлінського процесу стає дійсно базовим, і визначаючим нову парадигму сучасної управлінської діяльності.

Умови відтворення інтелектуального капіталу визначають необхідність уточнення його відмінності і схожість з фізичним капіталом економічної організації (табл. 1.9).

Важливою передумовою управлінського дослідження інтелектуального капіталу є термінологічне уточнення таких понять, як «нематеріальні активи» й «інтелектуальна власність». Безумовно, ці поняття

дуже схожі та взаємопов’язані, але абсолютно нерівнозначні та не можуть використовуватися, насамперед, в системі наукових досліджень як синоніми.

Таблиця 1.9

Порівняльні характеристики фізичного та інтелектуального капіталів [8, с. 309]

Фізичний капітал	Інтелектуальний капітал
Матеріальна природа	Нематеріальна природа
Затрати в минулому	Результати у майбутньому
Адитивний	Неадитивний
Переважно фінансова оцінка	Комбінація вартісних і невартісних оцінок
Організація володіє усім капіталом	Організація володіє капіталом тільки частково
Механізм відтворення прямий	Механізм відтворення інтегральний

По-перше, далеко не всі елементи інтелектуального капіталу є нематеріальними активами. Наприклад, некодифіковані знання працівників (ділові якості, кваліфікація, професійні та людські здібності до праці) входять в поняття інтелектуального капіталу, але не є нематеріальними активами і, вже точно, не можуть бути інтелектуальною власністю організації. По-друге, не всі нематеріальні активи є об’єктами інтелектуальної власності організації. Наприклад, управлінські навички й лідерські якості менеджерів не можуть бути відчужені від своїх носіїв – власне, персоніфікованого управлінського персоналу організації. Крім того, не всі технології і методи роботи можна запатентувати й ліцензувати. Таким чином, диференціація понять і категорій, які пов’язані із дослідженням інтелектуального капіталу організації, виступає первинною основою якості цього дослідження та спеціалізує форми здійснення управлінської діяльності в сучасних умовах.

Особливим фактом в проблемі управлінського дослідження інтелектуального капіталу організації є виділення, власне, такої категорії, як управлінський капітал. Беззаперечно, що управлінський капітал є найбільш активною і динамічною частиною людського капіталу організації, він не тільки прихильний до постійного і систематичного професійного

розвитку, але також є рушійною силою в удосконаленні усього спектру якостей в цілому людського капіталу організації. Також необхідно відзначити, що якість управлінського капіталу цілком визначається якістю і професійною компетенцією управлінських кадрів і, до певної міри, є результатом діяльності професійної системи менеджменту організації. Таким чином, ми повинні визнати, що провідною ланкою формування та розвитку інтелектуального капіталу виступає професійна система менеджменту організації, яка, в свою чергу, залежить від ефективності процесів професіоналізації управлінської діяльності. Вплив державної політики у цій сфері є визначальним. Саме держава повинна бути найбільше зацікавленою в забезпеченні ефективності управлінського супроводу всіх реформаторських змін. Саме держава повинна забезпечувати науковий, освітній і технологічний прогрес, що означає, інакше кажучи, реалізацію стратегії у формуванні свого національного майбутнього.

Формування інтелектуального капіталу організації є складним, тривалим і системним явищем. Необхідна достатньо вивірена й професійна робота, яка ґрунтується на фундаментальних інноваціях.

Фундаментальні дослідницькі інновації в менеджменті можливі тільки в разі системного формування і структурного розвитку науково-дослідної бази менеджменту. Емпіричні шляхи удосконалення мають тут деяке значення для розвитку кадрів менеджменту, але вони не можуть бути першими, і тим більше, єдиними. Емпіричний розвиток менеджменту в умовах інноваційної економіки стає архаїзмом, оскільки потрібні науково розроблені методи і технології реалізації управлінської діяльності. Менеджмент став специфічною сферою інтелектуальної професійної діяльності і, також, особливою сферою наукових управлінських досліджень. Необхідність розвитку інтелектуального капіталу організації припускає системне використання інноваційних методів економічного, соціологічного і психологічного характеру. Особливо важливим об'єктом в розвитку менеджменту є створення комплексних систем мотивації персоналу. Образно кажучи, мотивація є серцем менеджменту. Не варто очікувати позитивних результатів, якщо не працюють механізми мотивації в усіх, без виключення, підрозділах організації і на усіх етапах управлінського процесу.

Необхідною умовою ефективного розвитку адаптивних форм інтелектуального капіталу організації є система підготовки і професійного навчання управлінських кадрів. При цьому, характер інноваційного розвитку припускає, що менеджмент ініціює якісну інноваційну підготов-

ку усіх категорій робітників організації. Особливо необхідна експертна оцінка освітніх і професійних програм зі сторони найбільш активної і розвинутої частини бізнесу. Експертиза навчання повинна мати дві основні складові – це оцінка зі сторони бізнесу і оцінка зі сторони управлінської науки (в кращих її зразках).

1.4. РОЗВИТОК БАЗОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Важливою складовою ефективного розвитку управлінської діяльності є державна політика підтримки процесу впровадження управлінських технологій та інноваційних методів у діяльність підприємств і організацій.

Розробка певних управлінських технологій забезпечується розумінням головних функціональних сфер діяльності системи менеджменту. Економічна організація має три основні функціональні напрямки діяльності: виробництво, де розробляються і реалізуються технології операційного менеджменту; ринок підприємства, де використовуються управлінські технології співвідношення структури виробництва, структури попиту і структури реального споживання в певних нішах ринку, а також різні системи керівництва персоналом економічної організації. Під економічною організацією ми розуміємо державну або бізнесову організаційно-управлінську структуру, яка створена і функціонує для задоволення потреб суспільства, а також груп або окремих споживачів у продукції свого виробництва (товар, послуга). Ця організація діє в межах існуючого законодавства з метою отримання позитивних соціально-економічних результатів своєї діяльності, а також прибутку. Основою такої економічної організації повинна стати ефективна система менеджменту, яка створює умови для інноваційного розвитку організації, а також розробляє і впроваджує діючі механізми мотивації усіх учасників управлінського процесу, системно працює над формуванням та розвитком людського капіталу і його провідним і визначальним компонентом – конкурентоспроможним управлінським капіталом.

Розглянемо первинну причетність менеджменту до сфери функціонування економічної організації і визначимо головні напрямки діяльності його системи менеджменту більш детально (рис. 1.3).

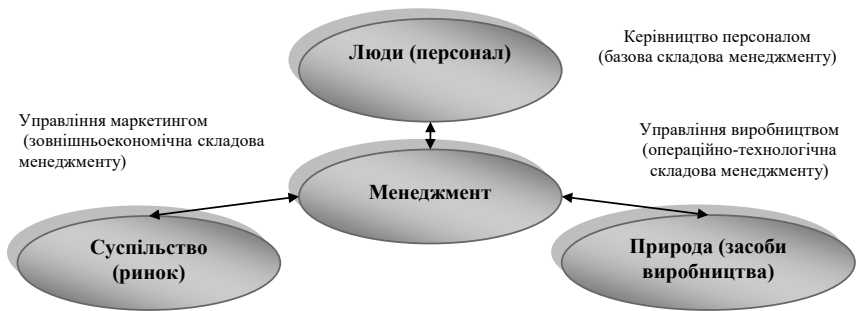


Рис. 1.3. Функціональні сфери діяльності професійної системи менеджменту (складено автором)

I. *Людина*. Реалізується діяльність з керівництва людським потенціалом економічної організації, що, власне, визначається як менеджмент (базова складова системи менеджменту).

II. *Суспільство*. Реалізується діяльність управління ринковими умовами конкурентоспроможності, що визначається як управління маркетингом (зовнішньоекономічна складова системи менеджменту).

III. *Природа*. Реалізується діяльність з управління техніко-економічними умовами розвитку економічної організації, що визначається як управління виробництвом (операційно-технологічна складова системи менеджменту).

Враховуючи ці три напрямки діяльності менеджменту, необхідно виділити три основні технологічні процеси системи менеджменту, які формують базові управлінські технології, а саме: технології керівництва персоналом, управління маркетингом, операційний менеджмент. При цьому, принциповим моментом є те, що в усіх трьох напрямках діяльність менеджменту проходить за допомогою впливу саме на підлеглих, які виконують певні структурно-функціональні обов'язки в організації. Тому управлінські технології завжди мають два основні компоненти – суб'єкт (керівник) і об'єкт (підлеглий). Тільки за допомогою взаємодії цих двох компонентів починає працювати технологія управлінського процесу.

Менеджмент економічної організації формує управлінську технологію у рамках визначеного контуру управління з метою організації структурно-функціональної діяльності людей (персоналу). Наприклад, фінанси, інвестиції, інновації, страхування, виробництво тощо не ви-

ступують безпосередньо об'єктом діяльності менеджменту, але реалізація цих важливих для будь-якої економічної організації процесів проходить через дію на підлеглий персонал, що знаходиться в певному спеціалізованому підрозділі. Таким чином, скажімо, фінансовий менеджмент чи інвестиційний менеджмент (якщо використовувати ці словосполучення) не означає управління напряму фінансовими ресурсами або інвестиціями, а безперечно означає процес керування персоналом за цими напрямками діяльності. Досить часто в науковій літературі та на практиці використовують словосполучення «управління фінансами», «управління інноваціями», «управління інвестиціями» тощо. Певне професійне розуміння щодо управління в цих напрямках, зрозуміло, що є. На нашу думку, це правильно, якщо розглядати процес управління як управління неживими предметами, де формується управлінська діяльність у широкому розумінні слова як діяльність, яка не передбачає взаємодії в системі «суб'єкт-об'єкт». Саме ця обставина, що первинно характеризує процес менеджменту, є певним знаком ідентифікації сучасної професійної системи менеджменту як такої. Також потребує певного уточнення ситуація з поняттям «роботизований процес безлюдного виробництва», де людський ресурс задіяно мінімально, а менеджерів немає зовсім, якщо не називати співробітників, які слідкують за цим виробництвом за допомогою комп'ютерів, менеджерами. Деякі дослідники почали розглядати цей процес як процес кінця менеджменту, який сформувався в період ХХ століття (в епоху модерну). Якщо не починати розмову про філософські проблеми «взаємовідносин» людей і машин, в першу чергу, роботів, то управлінська характеристика цієї ситуації має такий вигляд. Розвиток засобів виробництва – це результат діяльності людей, в тому числі і управлінського персоналу. У цьому безперервному процесі на основі інноваційного розвитку суспільства функції, які раніше виконувала людина в процесі професійної і виробничої діяльності, поступово передаються створеним новим засобам виробництва. Людина, підвищуючи свої професійні та інтелектуальні позиції, починає займатися більше інтелектуальною і творчою роботою. Теж саме можна сказати і про розвиток управлінської праці яка стає різновидом інтелектуальної і творчої праці, і яка направлена на вирішення складних управлінських завдань постіндустріальної епохи розвитку професійної системи менеджменту. Якщо, за певних умов, немає такої інноваційної трансформації у професійній діяльності менеджменту, а технологічний прогрес має місце, то, дійсно, роль менеджменту буде зменшуватися в

кількісному і якісному вираженні. Потрібно розуміти, що відсутність професійного розвитку системи менеджменту – це є об'єктивний занепад усієї соціально-економічної системи суспільства. А тому розмови про розвиток у цьому випадку мають досить умовний характер. Тут зовсім не враховують дійсний вплив ефективного менеджменту на отримання кінцевого результату. Іншими словами, ми не знаємо можливого результату діяльності, оскільки не враховуємо в цьому результаті частину від діяльності менеджменту. Думається, що часи, коли управлінська праця розглядалася як непродуктивна праця, минули. Людина, яка зайнята певними професійними видами діяльності, повинна бути ефективною і створювати матеріальний та інтелектуальний продукт, який потрібен суспільству і може бути в повній мірі оцінений цим суспільством. Професійний менеджмент не тільки покликаний створити всі умови для такого результату діяльності людей, але ж він і сам повинен бути готовим і мати надію до такої ж оцінки своєї діяльності. Продукт діяльності професійного менеджменту повинен бути виражений якісно та кількісно, але в процесі методологічної оцінки результативності управлінської праці визначальними є знаходження правильних орієнтирів, критеріїв і, власне, створення самої системи показників цієї діяльності. Таким чином, робототехніка та інші складні технологічні системи – це засоби виробництва, які створені людьми. А в результаті ефективного системного супроводу менеджментом ці нові засоби виробництва, пройшовши повний інноваційний цикл, стали реальністю для багатьох організацій і створили основу для підвищення рівня загальної результативності суспільства.

Отже, важливо визначити, що технології керівництва персоналом є базовими для розвитку професійної системи менеджменту, тобто є пріоритетною основою при розробці та використанні управлінських технологій в усіх напрямках діяльності економічної організації. Усе це є *першою ключовою позицією щодо розуміння процесів розробки технологій менеджменту*.

Друга ключова позиція пов'язана з функціональною специфікою менеджменту. Технологія управлінського процесу може бути розділена, або спеціалізована, насамперед, за функціональною ознакою (рис. 1.4).

Функції менеджменту	Функціональні технології менеджменту
 Прогнозування Планування	Стратегічний менеджмент
 Організація Координація Регулювання Контроль	 Адміністративний менеджмент 
Інформаційне забезпечення і зв'язок	Інформаційний менеджмент
Аналіз	Аналітичний менеджмент
Мотивація	Керівництво персоналом
Інновація	Інноваційний менеджмент

Рис. 1.4. Класифікація функціональних технологій менеджменту (складено автором)

Функціональні технології менеджменту також є різні за рівнем управління. Процес управлінської діяльності не може бути однаковим для управлінського персоналу низової, середньої і вищої ланки. Тут потрібні певні орієнтири професійної компетенції з кожного рівня системи управління. Образно кажучи, якщо ефективно працюючого управлінця, який сидить у десятому ряду, пересадити в перший ряд, то, швидше за все, якщо він не пройде якісну попередню підготовку, може бути не тільки абсолютно нейтральним для організації, але також навіть просто шкідливим. Це виникає тому, що існує різна функціональна специфіка технологій управлінського процесу за різними «рівнями» ієрархії управління. Змінюються також межі компетенції та оцінка якості роботи. Тому, наприклад, ефективний бізнесмен не завжди буде ефективним державним управлінцем, а добрий мер міста не буде результативним головою обласної державної адміністрації.

Ефективність попереднього місця роботи не є запорукою ефективною управлінської діяльності на новій, вищій посаді, чи, навпаки, нижчій посаді в структурі управління. Крім цього, погане професійне знання менеджером нових структурно-функціональних обов'язків спонукає

його шукати ті види діяльності, які були властиві йому на колишній посаді. Це ще більше знижує рівень його ефективності і професійної компетенції та особливо негативно впливає на діяльність організації в цілому. Зовсім настає погана ситуація, коли управлінець з метою виправдання себе на новій посаді, починає займатися уявною роботою з постійним збільшенням її фактичного обсягу.

Чим вище знаходиться менеджер у ієрархічній піраміді управління, тим більше технології його управлінської діяльності носять міжфункціональний характер. Його головне завдання полягає в координації та регулюванні функціонально підготовленої групи підлеглих. В певному сенсі, можна говорити, що керівнику потрібні підлегли, які краще від нього підготовлені до виконання операцій в окремому функціональному напрямку діяльності. Навіщо будувати роботу управлінської команди, коли підлеглий знає свою роботу гірше за свого керівника. З іншого боку, керівник, який підготовлений міжфункціонально, повинен володіти таким граничним рівнем професійної компетенції по кожному функціональному напрямку діяльності його підлеглих, щоб вміти правильно ставити завдання, контролювати і мотивувати їх продуктивну роботу. Підлеглий дуже добре розуміє, що низький рівень професійної компетенції його керівника, погане розуміння істотності його роботи неминуче призводить до того, що значно знижується ступінь необхідного контролю. А тому, навіщо прагнути до високопродуктивної діяльності, якщо вона все одно не буде оцінена керівником. Таким чином відбувається зниження або повне усунення мотиваційних цінностей в технології управлінського процесу. І, навпаки, чим нижче знаходиться менеджер у ієрархічній піраміді управління, тим більше його технологія управлінської діяльності носить однофункціональний, або, навіть, внутрішньофункціональний характер.

Таким чином, можна зробити такий висновок, що *первинна професійна підготовка менеджерів повинна бути спеціалізованою переважно в одній або декількох суміжних функціях менеджменту*. Не потрібно менеджера на першому рівні професійної підготовки вчити повному спектру управлінської діяльності, щось одне він повинен знати і робити краще, тобто спеціалізуватися за певним функціональним напрямком технології управлінського процесу. Інша справа, коли йде мова про загальну управлінську підготовку, яка створює професійний фундамент управлінської кваліфікації, але надалі повинна бути освоєна певна спеціалізація в системі менеджменту.

Необхідно також визначити і *третю ключову позицію розвитку управлінських технологій професійної системи менеджменту*. Методи менеджменту утворюють визначений інструментарій управлінської технології, який, у залежності від рівня професійної підготовки групи менеджерів, може бути примітивним і архаїчним, а також високоефективним та інноваційним. Важко уявити, наприклад, сучасного лікаря-стоматолога, який збирається лікувати пацієнта за допомогою зубила, молотка, дреля. Але звичною є ситуація, коли не перевіряється інструментарій менеджера з позицій розвитку сучасних управлінських технологій. Без направленої професійної управлінської підготовки з позицій знання та практичного використання сучасних методів менеджменту управлінець не в змозі стати ефективним керівником.

Таким чином, методи менеджменту формують інструментарій професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Методи менеджменту є вузловим елементом системи менеджменту. Вони забезпечують якісні ознаки управлінської діяльності і затверджують сам факт професійної компетенції кадрів управління. У той же час, саме по собі знання методів менеджменту далеко ще не забезпечує ефективність їхнього застосування. Необхідне знання реальних механізмів результативного використання методів менеджменту. Тут багато чого залежить від особистості керівника, соціально-економічних умов роботи менеджменту організацій, різних інших факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на управлінську систему. Методи менеджменту, будучи не стільки результатом систематизації емпіричного управлінського досвіду, скільки результатом розвитку науково-дослідної бази менеджменту, формують потенціал спеціальних знань, умінь і навичок, що якісно відрізняє професію керівника від усіх інших професій. Але однією з основних якісних ознак управлінської діяльності виступає вміння менеджера використовувати цей потенціал в конкретних практичних умовах, ініціюючи нові підходи і важелі управлінського впливу.

Разом з тим, необхідна конкретизація того, що ми розуміємо під методами менеджменту. На практиці існує уявлення, що методи менеджменту і методи роботи є ідентичними поняттями, що викликає сумнів. Поняття «метод роботи (праці)» пов'язано з діяльністю людини, а «метод менеджменту» – із впливом на цю діяльність. Тут виникає потреба в уточненні поняття «метод», його взаємозв'язку з законами,

принципами, функціями управління, організаційною структурою, що дозволить обґрунтувати методологію підходу до застосування й удосконалювання методів діяльності персоналу організацій. Взаємозв'язок методів менеджменту із функціями, структурою, сполучними процесами, що входить до поняття базових елементів менеджменту, нами було визначено в інших наукових дослідженнях системи менеджменту [13, 19, 22]. Тут ми відзначимо, що методи менеджменту виступають одним з базових елементів системи менеджменту, що за допомогою методів менеджменту реалізується функціональна, структурна, системно-комунікаційна та інша діяльність управлінського персоналу. А застосування методів менеджменту складає основний зміст управлінської діяльності.

Разом з тим, необхідно звернути увагу на те, що професійна взаємодія персоналу організації повинна бути функціональна, результативна і мати структурний компонент. Іншими словами, ми говоримо не про просту взаємодію персоналу, а таку характеристику результативної управлінської взаємодії, яка враховує конкретні умови теперішнього й майбутнього стану організації.

Найчастіше під методом розуміють прийом, спосіб чи образ дії [3, с. 460]. Якщо ж говорити про визначення методів керування (менеджменту), то це «способи впливу суб'єкта керування на колективи й окремих працівників для досягнення поставленої мети» [3, с. 472]. В принципі, погоджуючись з цими визначеннями, уточнимо визначення методів менеджменту у такий спосіб: методи менеджменту – це функціональна і міжфункціональна організація прийомів та способів впливу суб'єкта на об'єкт в межах контуру управління з метою результативного досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту з метою їхнього результативного використання в управлінській практиці, а також їхньої ефективної розробки в науково-дослідній сфері повинні мати визначену класифікацію. В якості основної класифікаційної ознаки доцільно розглянути сам об'єкт управлінського впливу безпосередньо. Крім цього, важливо врахувати характер системного використання методів менеджменту. Варто також розрізняти об'єкт впливу та інструментарій, що використовує менеджер для такого впливу.

Враховуючи це, методи менеджменту можуть бути класифіковані в такий спосіб на три основних групи (рис. 1.5).

Структура методів менеджменту, розглянута таким чином, уточнює системний характер розвитку менеджменту. Разом з тим, така

структурна побудова методів менеджменту вказує на визначену динаміку їхнього розвитку разом із загальною професійною системою менеджменту. Визначимо деякі параметри цього процесу.

1. Економічні методи і методи менеджменту, що знаходяться в одній родовій групі, не можуть бути цілком ідентичними. Економічні методи є основним інструментом для розвитку старих і пошуку нових методів менеджменту. У цьому розумінні менеджмент є основним чинником економічно-результативного розвитку сучасної організації. А методи менеджменту і механізми їх реалізації створюють професійну оснащеність технологій ефективного управлінського процесу.


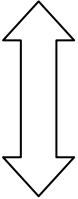
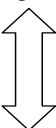
Методи менеджменту	
<p>Група методів менеджменту для впливу на персонал економічної організації (на індивідуальному і груповому рівнях):</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>організаційно-правові методи (адміністративні),</i> – <i>економічні методи (базові в цій групі),</i> – <i>соціально-психологічні методи</i> 	
<p>Група методів менеджменту направлених на систему економічної організації в цілому:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>мережеві методи менеджменту</i> – побудова повної графічної моделі комплексу робіт менеджментом для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку та послідовності виконання управлінської роботи; – <i>балансові методи менеджменту</i> – розгляд на систематичній основі по функціональним напрямкам діяльності менеджменту співвідношення доходів і видатків, активу і пасиву, економії і збитків тощо 	
<p>Група комплексних методів менеджменту для аналіз реалізації управлінських технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>ситуаційного аналізу,</i> – <i>системного аналізу,</i> – <i>відтворювального аналізу,</i> – <i>структурно-функціонального аналізу</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Інтегральний</i></p>  <p style="text-align: center;"><i>Інтегральний</i></p>

Рис. 1.5. Структура методів менеджменту (складено автором)

2. Розвиток методів менеджменту повинен співвідноситись із структурними і якісними змінами як об'єкту, так і суб'єкту управління. Низький рівень професійної компетенції управлінських кадрів об'єктивно знижує

ефективність технологій управлінського процесу, а тривалість такого стану неминуче веде до зниження мотивації підлеглих та їх професійної деградації. Суб'єкт управління визначає, в міру своєї професійної компетенції, адекватність методів менеджменту у відношенні до стану керованого об'єкта. Ознакою адекватності тут виступає результативна мотивація персоналу і зростаюча рентабельність та конкурентоспроможність організації.

3. Основою удосконалювання і розвитку методів менеджменту об'єктивно виступає система науково-дослідної діяльності в сфері менеджменту. Управлінська практика встановлює, диференціює та уточнює завдання з розвитку методів менеджменту, але забезпечити новий рівень їх практичного використання може тільки наука (точніше її результат – управлінська інновація). Розвиток управлінської науки – це завдання не тільки академічних і навчальних організацій, це також проблема бізнес-середовища, великих корпоративних структур, інноваційних підприємств, системи консультативного бізнесу. Але найважливішу роль у сфері професіоналізації управлінської діяльності відіграє державна політика.

Найбільш важливим в розвитку методів менеджменту залишається напрямок, пов'язаний з удосконалюванням економічних методів менеджменту. Вони є базовими у забезпеченні менеджментом економічної організації стратегії економічного зростання. Економічні методи в цілому досить різноманітні за спрямованістю, спектром впливу і метою використання [3, с. 460-476]. Практично усі галузі економічної науки в тій чи іншій мірі пропонують свої методи економічного аналізу і практичних перетворень на макро- і мікро рівнях соціально-економічної системи суспільства. З одного боку, можна не обмежувати спектр застосування економічних методів в управлінській діяльності і вважати всю палітру існуючих і нових економічних методів, як реальний ресурс для розвитку менеджменту. З іншого боку, доцільно виділити саме ті економічні методи, що найбільш тісно пов'язані з управлінським процесом. Якщо ж розглядати сучасний управлінський процес як явище складне і багатомірне, то, швидше за все, необхідно вести постійну селекцію економічних методів, систематично простежувати ринок нових управлінських технологій і застосовувати їх відповідно до конкретної ситуації в інноваційному режимі діяльності.

Досліджуючи структуру економічних методів менеджменту ми припускаємо пріоритетність (базовий характер) економічних методів над усіма іншими методами через такі обставини:

1. Називаючи економічні методи базовими, ми відстоюємо тезу, що а) будь-які неекономічні методи впливу на персонал організації можуть привести організацію до більш високої результативності тільки слідом за економічними методами, б) неекономічні методи впливу мають тенденцію підвищувати продуктивність праці персоналу, коли організація вже досягла визначеного рівня рентабельності своєї діяльності.

2. В міру економічного розвитку організації питома вага застосування економічних методів може зменшуватися, але ці методи більше з кількісної оцінки переходять у якісну. При цьому якість їх впливу на результативність організації є пріоритетною, тобто питома вага зменшується, а сила результативного впливу зростає, що є ознакою високої ефективності економічних методів менеджменту. Коли економічні методи стають більш удосконаленими, тоді вони створюють сприятливі умови в організації для ефективного використання неекономічних методів менеджменту.

3. Перша група методів менеджменту з виділенням економічних методів як базових є первинною у відношенні до двох інших груп. Це означає, що перша група методів виступає основою побудови більш удосконалених видів впливу на персонал організації.

4. Пріоритетність економічних методів є незмінною тенденцією, у першу чергу, для великих індустріальних систем виробництва. Основна ж динаміка удосконалення економічних методів менеджменту відбувається у великих корпоративних системах виробництва через корпоративну природу менеджменту.

5. Економічні методи менеджменту досягають найбільшої досконалості у тому випадку, коли їх вплив на персонал організації стає звичною традицією, що формує стереотип суспільної поведінки людини.

Будь-які організаційні побудови рано чи пізно руйнуються, якщо за час їхнього існування не будуть створені ефективні механізми щодо їхнього управління. Ключовим елементом ефективного механізму управління організацією є система мотивації її членів. Пріоритетне значення має визначення умов ефективного управління на перших етапах існування організації. В іншому випадку, організація почне руйнуватися до початку своєї реальної діяльності. Реалізація подібних цілей не може бути здійснена за орієнтиром на низький рівень управлінської компетенції менеджерів, які генерують реальні цілі, методи, динаміку функцій тощо при здійсненні стратегічного й оперативного керівництва.

Таким чином, необхідно зазначити, що в системі розвитку технологій менеджменту особливо важливими є механізми і технології мотивації персоналу. Саме вони є основним стрижнем розвитку інноваційних технологій керування персоналом організації. *Специфіка розвитку мотиваційних технологій менеджменту виступає четвертою ключовою позицією в розвитку інноваційних технологій менеджменту.* Розвиток механізмів мотивації персоналу створює необхідний контекст розвитку процесів професіоналізації менеджменту.

Система А. Маслоу в розвитку ієрархії потреб (рис. 1.6) і в бажанні людей до самоактуалізації доводить, що є не тільки пізнавальні здібності, а й пізнавальні потреби. В управлінській діяльності важливо розуміти, що люди мають здібності до знання, але, що дуже важливо, вони мають розвивати потребу до знання. Розвиток системи професіоналізації менеджменту повинен бути направлений не тільки в бік розвитку здібностей менеджерів, але і в бік розвитку потреби в професійних знаннях, які потрібно протягом усієї управлінської кар'єри поповнювати та інноваційно змінювати. Процес виникнення потреб необхідно розглянути більш докладно. Однак, також, необхідно тут додати, що сам А. Маслоу ніколи не говорив і не писав про піраміду потреб, а називав спіраль потреб. Зрозуміло, що використання піраміди не заперечує саму концепцію А. Маслоу, але ієрархічна спіраль потреб ілюструє саму систему потреб людей, як багатомірну і складну та постійно потребує від менеджменту більш високий рівень професійної компетенції для розвитку мотиваційних потреб персоналу на необхідному і достатньому рівні (рис. 1.7).

Розвиток потреби у професійному удосконаленні виникає у людей, коли вони впевнені в практичній реалізації свого професійного потенціалу. Нові знання, які визначають професійне зростання найбільше потрібні в умовах сталого економічного розвитку, коли є довгостроковий термін їх використання. В інших випадках, можуть бути достатніми, так звані, інформаційні потоки, які не мають довгострокового використання і досить часто можуть змінюватися. Це призводить до того, що фундаментальне професійне знання не потрібно, оскільки його можна замінити фрагментарною інформацією про професійну діяльність. Фундаментальна професійна підготовка потребує багато часу, але саме вона є ефективною.

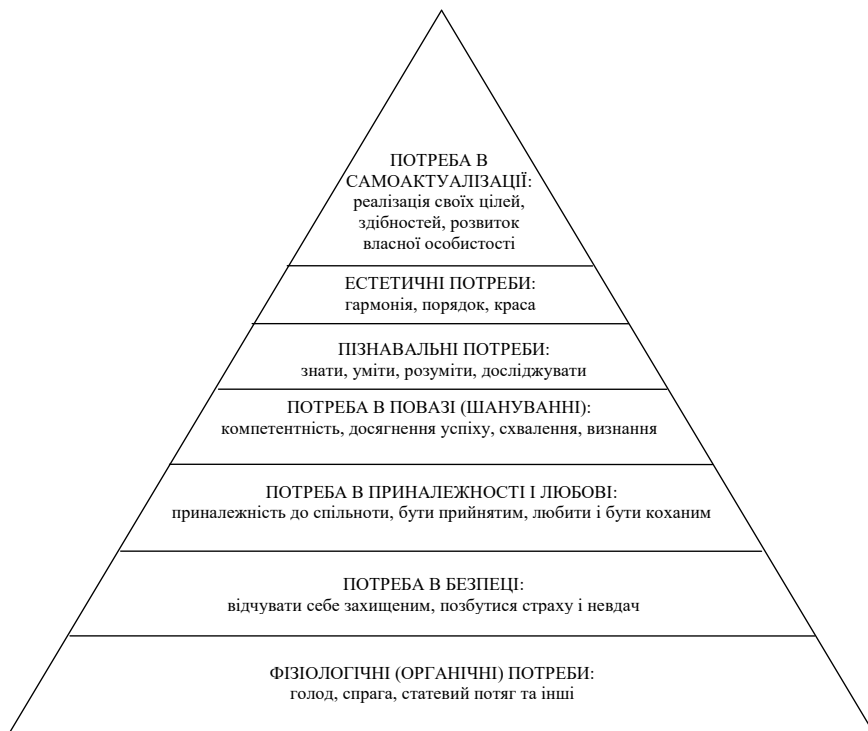


Рис. 1.6. Ієрархічна піраміда потреб А. Маслоу

Різні теорії мотивації поділяються на дві основні категорії: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх спонукань (так званих потреб), які змушують діяти так, а не інакше. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються, в першу чергу, на тому, як поведуться люди з урахуванням їхнього сприйняття і пізнання існуючих потреб. Так мотивація, розглянута як процес, може бути представлена у вигляді шести стадій, які йдуть одна за одною.

Перша стадія: виникнення потреб. З'являється в конкретний час і починає вимагати від людини знайти можливість і зробити деякі кроки для її задоволення. Умовно ці потреби можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні.



Рис. 1.7. Спіраль А. Маслоу

Друга стадія: пошук шляхів задоволення потреб. Якщо потреба виникла і створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості задоволення цієї потреби. Виникає необхідність щось зробити.

Третя стадія: визначення цілей (напрямків) дії. Відбувається фіксація, що і якими засобами потрібно зробити, щоб задовольнити потребу. У цьому випадку відбувається взаємозв'язок чотирьох моментів:

- що необхідно одержати, щоб задовольнити потребу,
- що необхідно зробити, щоб отримати те, що бажаю,
- якою мірою можна домогтися бажаного,
- наскільки те, що можна одержати, може задовольнити потребу.

Четверта стадія: здійснення дії. Тут витрачаються зусилля для того, щоб здійснити дії з задоволення потреби. Оскільки процес роботи дає зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія: одержання винагороди за здійснення дії. Зробивши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для задоволення потреби, або те, що вона може обміняти на потрібний їй об'єкт. Тут з'ясується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. В залежності від цього відбувається або послаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія: задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликано потребою, а також від того, задоволення потре-

би ослаблення або посилення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії з задоволення потреби.

Якщо спробувати узагальнити групи потреб у чотирьох (найбільш характерних) підходах визначення змісту мотивації, то це може бути представлено наступним чином (табл. 1.10):

Таблиця 1.10

Характерні підходи визначення груп потреб [1, с. 154-173]

I	II	III	IV
Потреба самовираження	Потреба зростання	Потреба досягнення	Мотивуючі фактори
Потреба визнання і самоутвердження			Мотивуючі фактори
Потреба приналежності і причетності	Потреба зв'язку	Потреба владарювання	Фактори здоров'я
Потреба безпеки			Фактори здоров'я
Фізіологічні потреби	Потреба існування	Потреба співучасті	Фактори здоров'я

Незважаючи на принципові відмінності, всі чотири підходи мають щось спільне, що дозволяє встановити деякі паралелі між ними. Характерною особливістю тут є те, що всі чотири підходи вивчають потреби і дають класифікацію потреб, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації в системі організаційних побудов:

1. Кожен з підходів підтверджений емпіричними дослідженнями і вже досить тривалий час використовується в практиці менеджменту.

2. У кожному підході основна увага приділена аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, але практично не аналізується процес мотивації. Це є головним недоліком зазначених підходів.

Разом з тим, концепція набутих потреб, пов'язана з вивченням і описом впливу співучасті і потреби владарювання, в даному випадку може бути актуальною. Відповідно до ідеї цієї концепції реалізація потреб, якщо вони досить сильно присутні у людини, роблять помітний вплив на поведінку людини, змушують її робити зусилля і здійснювати

дії, які повинні призвести до задоволення цих потреб. При цьому, потреби розглядаються як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

Потреба досягнення проявляється у прагненні людини досягати поставлених перед нею цілей більш ефективно, ніж вона це робила раніше.

Люди з високим рівнем потреби досягнення воліють самотійно ставити свої цілі. При цьому вони зазвичай обирають помірковано складні цілі і завдання, виходячи з того, чого вони можуть досягти і що вони можуть зробити. Люди з вираженою потребою досягнення схильні робити помірковано ризиковані рішення і чекають негайного зворотного зв'язку від здійснення ними дій і прийнятих рішень. Їм подобається приймати рішення і відповідати за вирішення завдання, вони одержимі тими завданнями, які вирішують, і легко беруть на себе персональну відповідальність.

Виходячи з перерахованих вище характеристик, можна зробити висновок, що члени організації, які мають високу потребу досягнення, готові братися за роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самотійно встановлювати цілі. Однак, при цьому їм важко займатися тією роботою, у якої немає зрозумілого і відчутного результату, який повинен з'явитися досить швидко. Дана потреба, що досить суттєво, може бути віднесена не тільки до характеристики окремих людей, а й до характеристики окремих товариств. Суспільства, де висока потреба досягнення, зазвичай мають добре розвинуту економіку. А люди з розвиненою потребою досягнення особливо цінні і корисні для менеджменту організації.

Потреба співучасті проявляється у вигляді прагнення до дружніх відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші. Для них дуже важливим є факт, що вони потрібні комусь, що їхні друзі та колеги не байдужі до них і їхніх дій. Індивіди з високою потребою співучасті воліють займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, що дозволяє їм перебувати в активній професійній та людській взаємодії.

Потреба панувати є третьою великою потребою, яка відноситься до розряду придбаних. Вона розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси і процеси, що протікають у її оточенні. Тут яскраво виражено прагнення кон-

тролювати дії людей, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії і поведінку людей. Потреба владарювання має два полюси:

- прагнення мати якомога більше влади, контролювати все і всіх;
- прагнення повністю відмовитися від будь-яких претензій на владу, бажання уникати ситуацій, пов'язаних з необхідністю виконувати владні функції.

Особи з високою мотивацією владарювання можуть бути поділені на дві групи:

- ті, хто прагне до влади заради влади, а тому інтереси організації для них часто відходять на другий план і навіть втрачають сенс (вся увага концентрується на власній керівній позиції в організації);
- ті, хто прагне до отримання влади заради того, щоб домогтися рішення групових (організаційних) завдань.

Серед трьох зазначених вище концепцій потреб найбільш пріоритетною є потреба володарювання другої групи (роду). Тому організація повинна створювати умови для задоволення цієї потреби і максимально сприяти її розвитку. Крім цього, потреби досягнення, співучасті і володарювання не виключають одна одну і не розташовані ієрархічно. Тут важливий їхній взаємозв'язок.

Функціональна діяльність управлінського персоналу організації для зміцнення мотиваційних стимулів з ієрархічної лінії організації повинна бути пріоритетною і доповнюватися зростанням можливостей професійної кар'єри персоналу організації. Теза представників низового рівня персоналу організації – якщо не вирішуються проблеми керівництва, то мої тим більше не будуть вирішені – різко знижує їх мотивацію за наявності всіх інших умов. Крім того, член організації, який живе з вантажем невирішених своїх проблем, нездатний ефективно вирішувати проблеми інших, які безпосередньо звернулися до нього. Цілком очевидно, що повинна існувати субординація у вирішенні нагальних проблем на ієрархічних рівнях управління. Якщо може вирішувати проблеми (а значить відповідати на потреби підлеглого в системі мотивації) тільки перший керівник або він є завжди необхідною ланкою передачі інформації про проблему, що з'явилася, то завжди буде виникати бажання виключити зайву ланку в системі мотивації. Це є першим сигналом недієздатності організації в цілому, особливо за відсутності її першої особи. Такий стан дезорганізує систему мотивації, оскільки вочевидь виявляє слабкі сторони жорсткої централізації, низькі управлінські якості та професійну компетенцію першої особи організації.

Отже, управлінська дієздатність організації повинна проявлятися на всіх рівнях піраміди управління. Ця обставина є пріоритетним фактором в системі мотивації управлінського персоналу організації. За мотивації функціональної діяльності менеджменту організації необхідно враховувати той факт, що людиною завжди рухає упорядкований набір потреб, що починаються з найбільш нагальних і до потреби в самовираженні особистості. Наведемо деякі висновки, які дуже важливі для розвитку технологій мотивації в системі управлінської діяльності [20, с. 74-76]:

- основною турботою людини є її власна персона. Людина піклується про себе навіть в екстремальних випадках; завжди існує невелика кількість безкорисливих, неегоїстичних людей;

- людина працює для задоволення своїх основних потреб; людина працює в тому випадку, якщо вигода перевищує витрати, якщо людина отримує задоволення від своєї роботи, досягнувши точки граничного насичення; людина також може звернутися до іншого виду діяльності або продовжувати займатися тією ж діяльністю, але використовувати її результати на свій розсуд, оскільки мета людської праці часто змінюється;

- людиною можна управляти (вона відгукується на керівництво), її можна переконати, але для цього необхідно вибрати правильні інструменти мотивації і вчасно їх застосувати;

- очевидним є той факт, що людина хоче жити і працювати в соціальному середовищі, але також справедливо, що деякі люди час від часу не можуть перебувати разом з іншими людьми, наприклад, багато вчених краще працюють на самоті;

- багато потреб організації та її членів можна задовольнити тільки колективними зусиллями; людина схильна прийняти обмеження, що накладаються на її індивідуальність, в тому випадку, якщо це їй вигідно;

- так званої «середньої людини» в природі не існує і всі люди різні; людина ніколи не намагається застосувати всі сторони своєї натури в рівних частинах, а завжди віддає чомусь перевагу, і зміна цих переваг носить калейдоскопічний характер;

- людині завжди цікаво з'ясувати максимальний рівень своїх здібностей і працювати на цьому рівні; менеджмент повинен надавати певний оперативний простір для підлеглих, але не на шкоду цілям організації.

Для створення ефективної організації як соціально-економічного організму необхідно, насамперед, передбачити наступне:

– цілі і завдання структурних підрозділів організації повинні доповнювати і підтримувати спільні цілі і завдання; вся ж організація в цілому повинна мати концептуальну основу своєї майбутньої діяльності, причому якомога більш докладну;

– розумний план організації, який ґрунтується на певних цілях, повинен відповідати компонентам організаційно-управлінської структури, тобто структура організації для досягнення цілей, а не навпаки, а якщо змінюються цілі організації, то повинна змінюватися і її структура;

– кваліфікований управлінський і технічний персонал повинен бути на всіх ключових позиціях діяльності організації;

– ефективна реалізація всіх функцій менеджменту, особливо на стадії становлення функцій «організація» і «контроль», дозволить вищому керівництву передавати широкі повноваження і певну відповідальність, звільняючи тим самим себе для роботи в системі загального та стратегічного планування та керівництва організацією (рис. 1.8).

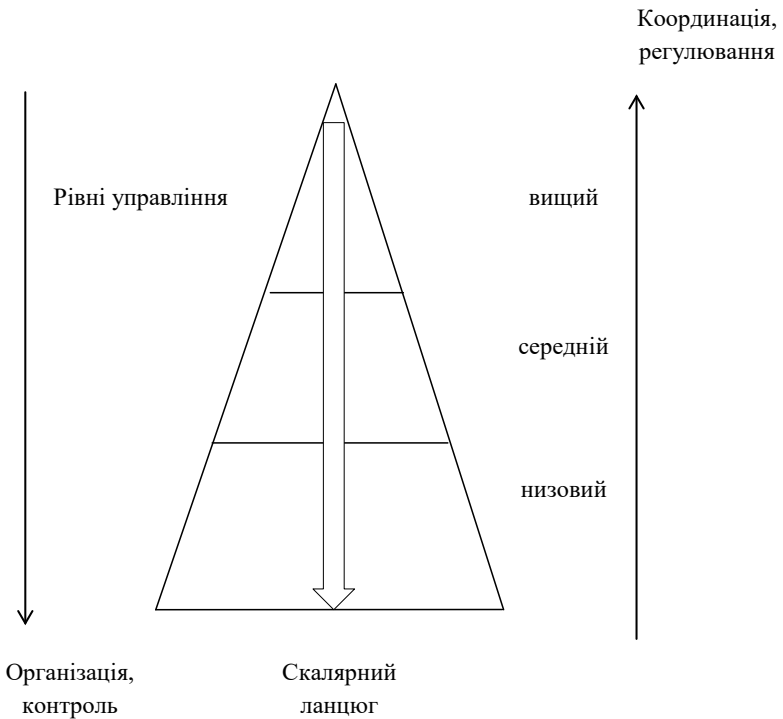


Рис. 1.8. Розподіл функцій адміністрування управлінського процесу (складено автором)

Виникає потреба розподілу функціональної направленості адміністративних функцій менеджменту. Для вищого рівня керівництва важливим пріоритетом є мотивована робота для реалізації функцій «координація і регулювання», а для низового рівня управлінського персоналу буде характерна концентрація роботи з функціями «організація і контроль». Розробка стратегії поведінки вищого, середнього й низового рівня управлінського персоналу, зрозуміло, не може бути жорсткою системою з фіксованими точками орієнтації. Фактично, це потрібно особливо відзначити, пріоритети мотивації функціональної діяльності управлінського персоналу створюють базові принципи спеціалізації менеджменту і розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності [22].

Отже, план соціально-економічного становлення та розвитку організації дає можливість не тільки управлінському персоналу, але і всім її членам, індивідуально або колективно діяти найбільш ефективним чином з метою досягнення загальних організаційних цілей. При цьому завдання менеджменту полягає в тому, щоб створити механізм мотивації всього персоналу для досягнення структурної логіки організації. У цьому випадку комплексна реалізація функцій менеджменту є необхідним елементом цієї роботи.

Структурна логіка організації – це механістична класифікація цілей, видів діяльності, посад і ролей, необхідна для визначення чітких повноважень і відповідальності. В рамках організаційної структури приймаються рішення і відбувається обмін інформацією. Міжособистісні взаємини і процес прийняття рішень сильно відрізняються від ієрархічного устрою організації. Однак, така раціональна структура організації є необхідною. Формальний підхід до соціального проектування організації є корисним, оскільки він дає перше наближення до раціональної організації діяльності. Такий підхід забезпечує основу для прийняття рішень і дій у крайніх екстрених випадках. Формальна організація забезпечує діяльність персоналу нормативами, відсутність яких, в кінцевому рахунку, веде до величезної неефективності роботи і хаосу.

Останнім часом увага менеджменту концентрується на розробці механізму мотивації інноваційної функції менеджменту. Поряд з прогностичною і плановою функцією вона визначає сьогодні сучасну динаміку менеджменту та його ефективність. Але слід пам'ятати, що інновація і професійна свобода менеджменту має чітко визначену сферу економічної необхідності. Наведемо деякі класичні орієнтири і кон-

трольні точки, які можна використовувати у соціально-економічному плануванні організації:

- кожен підрозділ організації має бути сплановано таким чином, щоб сприяти досягненню цілей організації та самого підрозділу;

- при побудові організації необхідно дотримуватися принципу лінійності з логічним підрозділом за рівнями таким чином, щоб виключити можливість накладення або конфлікту відповідальності на кожному рівні;

- в організації, починаючи з самого верху і закінчуючи низом, повинна існувати чітка лінія прав і відповідальності; іншими словами, повинен існувати масштабний ланцюг прав і повноважень;

- число рівнів керівництва повинно бути мінімальним; це досягається завдяки тому, що керівники мають такий обсяг обов'язків, з яким вони можуть ефективно впоратися;

- організація повинна цілеспрямовано проводити селекцію і відбір персоналу, визначати їх число і кваліфікацію, а також механізми мотивації;

- структура посад повинна визначати мотивований відбір персоналу, а не наявність певного персоналу встановлює принципову структуру організації;

- права і відповідальність повинні передаватися настільки близько до дії, наскільки це можливо; така децентралізація управлінських повноважень створює фундамент прийняття ефективних управлінських рішень; права повинні передаватися разом з відповідальністю, але менеджмент, передаючи відповідальність, не звільняється від підзвітності;

- організаційно-функціональне планування організації повинно підкреслювати простоту робітничих і управлінських взаємозв'язків, які є наслідком поділу роботи і повноважень;

- необхідно вводити посади управлінського персоналу та технічних працівників таким чином, щоб керівна робота лінійного управлінського персоналу поділялася з керівною роботою функціонального управлінського персоналу, але за тієї умови, щоб не знижувалася загальна результативність діяльності системи менеджменту організації.

Враховуючи викладені положення, відзначимо, що проблема мотивації функціональної діяльності менеджменту організації є однією з пріоритетних сфер діяльності в розвитку управлінських технологій. Реалізація цього напрямку діяльності створює передумови для збалансованості ділової стратегії та організаційно-функціональної структури організації, що дає можливість ефективно управляти факторами конкурентоспроможності.

Таким чином, розглядаючи базові технології менеджменту, необхідно зазначити, що процеси професіоналізації управлінської діяльності складно удосконалювати без розвитку цих технологій на основі впровадження управлінських інновацій. З іншого боку, держава зацікавлена в професійній підготовці управлінських кадрів з позиції необхідності вирішення проблем реформаторського курсу і знаходження мотиваційних механізмів соціально-економічного зростання. На нашу думку, держава має активно прагнути до того, щоб зробити процес професіоналізації управлінської діяльності важливим чинником інноваційного розвитку суспільства в період його реформування та інтеграції в європейський соціально-економічний простір.

Основні висновки

1. Обґрунтовується пріоритетність управлінської діяльності в системі соціально-економічного розвитку держави, яка проявляється в системі впливу професійних управлінських рішень на якість і ефективність реформування суспільства. Визначені системні категорії і поняття управлінської сфери діяльності, які уточнюють характер і специфіку розвитку управлінської науки, аналітики і практики. Доведена необхідність використання управлінської термінології, яка дає можливість більш точно розуміти розвиток управлінських процесів. Запропоновано визначення менеджменту як системного явища, яке включає три основні особливості менеджменту: (1) система керівництва економічною організацією; (2) з метою отримання соціально-економічної результативності діяльності; (3) діяльність проводиться в межах існуючого законодавства. Проведено дослідження структурних компонентів управлінського процесу, які повинен менеджмент враховувати при здійсненні управлінських дій для результативного досягнення поставлених цілей. Доведено, що менеджмент своїми професійними діями організовує ефективний управлінський процес в межах визначеного контуру управління. Приведено порівняльні характеристики поглядів на розвиток професійного менеджменту відомих фахівців (гуру) менеджменту, в яких відображено основні базові принципи менеджменту: професіоналізм, системність, результативність, інтелектуальність, відповідальність, стратегічне мислення, інноваційний підхід, креативність, пріоритет суб'єктно-об'єктної взаємодії. Формування категоріального апарату створює наукове підґрунтя розвитку професійної системи менеджменту.

ту, розвиток якої прямо визначає ефективність системи державного управління.

2. Запропоновано концепцію сучасної професійної системи менеджменту, яка базується на функціях, методах і структурі менеджменту. Системність менеджменту забезпечується розвитком сполучних процесів: (1) механізм прийняття управлінських рішень; (2) комунікації менеджменту; (3) персонал-технології менеджменту. Представлена концепція професійної системи менеджменту знаходиться завжди під впливом інноваційних процесів, які забезпечують його інноваційну динаміку розвитку базових елементів і сполучних процесів. В основі інноваційної динаміки системи менеджменту знаходиться управлінська наука, аналітика і практика, яка генерує системні управлінські інновації і розвиває потенціал і результативність управлінського впливу на розвиток суспільних процесів в державі. Доводиться пріоритетність розвитку фундаментальної управлінської науки, яка є основою сучасного інноваційного процесу розвитку професійної системи менеджменту.

3. Доводиться, що професійна система менеджменту сформувалась і продовжує змінюватися в результаті дії певних соціально-економічних умов, які визначаються як історичні передумови становлення сучасної системи менеджменту. До цих умов відносяться: (1) ринковий механізм господарювання; (2) індустріальний спосіб організації виробництва; (3) корпоратизація економіки; (4) формування систем конкурентоспроможності інтелектуального капіталу економічних організацій (як результат - процес капіталізації інтелектуальних людських ресурсів). Доводиться думка про те, що розвиток професійної системи менеджменту пов'язаний з дією історичних передумов, які були характерні для більшості економічно розвинутих країн в період кінця XIX-го початку XX-го століття. Менеджмент є продуктом епохи модерну, тобто XX-го століття. Інноваційна динаміка розвитку професійної системи менеджменту вказує на новий революційний період – це постмодерн, який повертає менеджмент в його основне лоно – первинну взаємодію виключно людей в процесі професійної і творчої співпраці. Менеджмент формує системи конкурентоспроможного інтелектуального капіталу і його провідної ланки – управлінського капіталу. Доводиться виняткова роль держави в підтримці й подальшому розвитку цих інноваційних процесів і в формуванні нової парадигми державного управління.

4. Запропоновано розглядати інноваційний розвиток професійної системи менеджменту через стан і ефективність використання базо-

вих управлінських технологій. Управлінські технології, які побудовані з системним використанням базових елементів і сполучних процесів менеджменту, мають наступну класифікацію: (1) технології операційного менеджменту як внутрішня операційно-технологічна складова управлінського процесу; (2) технології управління маркетингом як зовнішньоекономічна складова управлінського процесу; (3) керівництво людськими ресурсами як базова складова управлінського процесу. Усі інші спеціалізовані управлінські технології пропонується розглядати як похідні, які не вирішують систему ефективності менеджменту, якщо не є результативними вказані три базових технології управлінського процесу. Доведена також сутність персонал-технологій менеджменту, які є головним інструментом управлінського процесу. Ефективність менеджменту у цьому випадку буде залежати, в першу чергу, від мотиваційних механізмів, які є двигуном розвитку.

5. Зроблено висновок, що інноваційна ефективність розвитку професійної системи менеджменту є передумовою розгляду процесів професіоналізації управлінської діяльності. Тому держава як гарант ефективного соціально-економічного розвитку суспільства має доводити своїми діями пріоритетність використання професійного управлінського ресурсу і необхідність системної розробки механізмів професійної підготовки управлінських кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С. М. Мордовина. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – XXXII + 333 с. (Серия: «Актуальная классика менеджмента»).
3. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
4. Друкер, Питер, Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 416 с.
5. Друкер, Питер, Ф. О профессиональном менеджменте.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
6. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д., Вильямс», 2006. – 432 с.

7. Друкер, Питер, Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
8. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.
9. Канке В. А. Философия менеджмента: учебник / В. А. Канке. – М.: КНОРУС, 2010. – 392 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
11. Корнаи Я. Размышления о капитализме / пер. с венг. О. Якименко; науч. ред. Д. Расков. – М.: Издательство Института Гайдара, 2012. – 352 с.
12. Креймс Дж. 7 уроков величайших менеджеров, или Что знают CEOs / Джеффри Креймс. – пер. с англ. В. Н. Егорова. – м.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
13. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала / Э. А. Кузнецов // Проблемы формування ринкової економіки. Міжвід. наук. зб. Спец. Випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 556–560.
14. Кузнецов Э. А. Инновационный механизм развития управленческого капитала / Э. А. Кузнецов // Матеріали 65-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова ; 25-29 листопада 2014 р. – Одеса : «Астропринт», 2014. – С. 218–220.
15. Кузнецов Э. А. Интеллектуальный капитал как область исследования менеджмента / Э. А. Кузнецов // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи. Матеріали сьомої міжнародної науково-практичної конференції ; 30-31 березня 2012 р. – Одеса, 2012. – Т. 1. – С. 179–182.
16. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента : идентификация научных трактовок и практических подходов / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Т. 2. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – С. 176–202.
17. Кузнецов Э. А. Корпоративная природа менеджмента : эволюция и организационно-правовая динамика / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – Т. 3. – С. 548–578.
18. Кузнецов Э. А. Менеджмент в системе совершенствования экономического образования в Украине / Э. А. Кузнецов // Вдосконалення економічної освіти в одеського державному університеті : Матеріали науково-методичної конференції професорсько-викладацького складу. – Одеса, 1997. – С. 9-12.

19. Кузнецов Э. А. Организационно-экономические проблемы мотивации управленческого персонала / Э. А. Кузнецов // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Збірник наукових праць. – Одеса, ОДМУ, 2000. – С. 67-79.
20. Кузнецов Э. А. Профессионализация управленческой деятельности в Украине / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] / под ред. Э. А. Кузнецова. – Харьков : Бурун Книга, 2011. – С. 55–98.
21. Кузнецов Э. А. Развитие теории и практики корпоративного менеджмента / Э. А. Кузнецов // Проблемы экономики Приднестровья и пути их решения. Материалы II международной научно-практической конференции ; 27-28 сентября 2005 г. – Тирасполь : Издательство Приднестровского университета, 2005. – С. 91–94.
22. Кузнецов Э. А. Содержание и классификация административных функций менеджмента / Э. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – Одеса, 2005. – Т. 8. – Вип. 9. – Частина 2. – С. 25–35.
23. Малик Ф. Управлять, работать, жить / Фредмунд Малик; пер. с нем. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
24. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
25. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. – М., Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
26. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. – 5-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2009. – 512 с.
27. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком); пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск: Попурри, 2014. – 512 с.

II. ТЕЗИ ВИСТУПІВ СТУДЕНТІВ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПРОГРАМИ «МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» ОНУ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

2.1. МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ

А.Ю. Бронфман, студентка магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: Е.А. Кузнєцов

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Сучасне суспільство стикається з великою кількістю проблем, які вирішуються досить повільно, або зовсім існує певна управлінська індиферентність навіть щодо їх розгляду. Така ситуація не є позитивною для розвитку будь-якого суспільства, але вона є особливою і досить небезпечною для країн, які повинні проводити широко-масштабні реформи. Для України існує проблема професійної підготовки управлінських кадрів. Любі реформи потребують механізму реалізації (менеджменту), але управлінське втручання або супровід повинен бути релевантним та забезпечений необхідними науковими та інформаційно-аналітичними ресурсами щодо діяльності професійного менеджменту та прийняття ним адаптованих управлінських рішень. На жаль, управлінська діяльність гірше усіх сфер професійної діяльності людей забезпечена професійною підготовкою [3, с. 77]. Для України особливо важливо розробити ефективний механізм професійної підготовки управлінських кадрів. Світ дивиться на зміни українського суспільства з певною надією на результат, який направлений на побудову демократичного суспільства та інноваційної економіки. Розглянемо деякі характерні позиції формування та розвитку механізму професійної підготовки управлінських кадрів в Україні.

1. Насамперед, необхідно чітко уявити, що собою представляє сьогодні професійна система менеджменту з позицій розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Це обов'язково потрібно для визна-

чення цілей професійної підготовки менеджерів. Якщо ми не уявляємо хоча би концептуальну основу професійної системи менеджменту, то виникає ситуація руху в невідомому напрямку, або уява і, навіть більше, створення помилкових цілей. В даному випадку ми погоджуємося з позицією проф. Кузнєцова Е.А., який запропонував системне бачення цієї проблеми [1, с. 29-31].

На нашу думку, як можливо швидше необхідно запустити механізм впровадження цієї концептуальної лінії процесу професіоналізації менеджменту, а помилкові судження будуть виявлені під час реальної роботи щодо практичного впровадження та дослідження нових явищ цього процесу.

2. Важливо також поступово реалізовувати програми додатково професійного навчання всієї управлінської спільноти щодо фундаментального засвоєння сутності професійної системи менеджменту. Індивідуальне бачення теоретиками і практиками менеджменту професійної системи менеджменту досить непогана річ, але воно повинно ґрунтовно виходити з системної наукової позиції та підкріплена безперечними науковими та методологічними доказами дослідницького характеру. Зрозуміло, що вирішення цього завдання має тривалий по часу та процесний по змісту характер, але цей час необхідно скорочувати, доповнювати новими дослідженнями, активно пропагувати важливі цінності професійного менеджменту.

3. Необхідно переглянути структурні та кадрові умови реалізації механізму професіоналізації менеджменту. Що мається на увазі та що, в першу чергу, потрібно зробити. Пропонується здійснити кадрове навчання тих викладачів закладів вищої освіти, які працюють з управлінськими дисциплінами та перевірити їх науково-дослідну роботу щодо відповідності саме специфіки професійної управлінської освіти. Також необхідно звернути увагу керівництва університетів на відсутність мотиваційних механізмів ефективного здійснення науково-дослідної роботи викладачів. Важливо розвернути менеджмент університетів в сторону забезпечення якості взаємодії головних компонентів університетського розвитку, а саме взаємодії «викладач – студент». Без ефективної результативності цієї взаємодії та професійної якості цих базових компонентів університет буде втрачати статус головної установи національного інноваційного комплексу суспільства.

4. Стратегічно важливим в процесі професійної підготовки управлінських кадрів є діяльність державних органів управління. Держава

має бути першою ланкою зацікавлених учасників цього процесу, бо управлінських ресурс як є пріоритетним фактором розвитку, так і може бути стримуючим цей розвиток фактором. Багато в чому це залежить від професійної підготовки управлінців, а їх інтелект, культура, чесність і порядність остаточно показують їх спроможність займатися управлінською діяльністю. Таким чином, держава повинна бути зацікавлена в професійних управлінських кадрах та створювати умови правового, психологічного, мотиваційного, соціокультурного і наукового забезпечення процесу професіоналізації управлінської діяльності.

5. Насправді, любий процес стає реальністю, коли є зацікавленість не тільки держави, але і усього суспільства. Суспільство не повинно страждати від поганої професійної підготовки управлінців та їх нездатності своєчасно та з позитивним результатом виконувати для суспільства свою справу. Критерії професійної діяльності управлінців необхідно чітко і ясно розробити на основі принципів професійної результативності, управлінського конституціоналізму та демократичної меритократії [2]. Для дієздатності цих підходів необхідна підтримка суспільства в цілому, але важливою первинною умовою є мотивації цієї діяльності зі сторони держави.

Література

1. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Кузнецов Е.А. Принципи демократичної меритократії професійної системи менеджменту / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т.16, Вип. 3 (37): збірка наукових праць. – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – с. 9-19.
3. Малик Ф. Управлять, работать, жить / Фредмунд Малик; пер. с нем. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.

2.2. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

К.В. Сударева, студентка магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: О.І. Яковлєв

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Важливим проривом в дослідженні розвитку сучасної професійної системи менеджменту є поява пілотних науково-дослідних проєктів щодо процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Необхідно зазначити, що певним чином це є новою версією підготовки та використання людських ресурсів с позицій розвитку професійного менеджменту. Так, новим завданням менеджменту є структурно-функціональне становлення інтелектуального капіталу організації. Ця складна робота, оскільки вона має враховувати підготовку, посадову адаптацію і практичне використання людських ресурсів, вимагає нових компетенцій управлінського персоналу. В той же час, сам менеджмент потребує реалізацію нового формату свого існування – це формування і розвиток управлінського капіталу. Таким чином, процес капіталізації інтелектуальних ресурсів організації має формат інтелектуального і управлінського капіталів, що визначає новий рівень підготовки спеціалістів і управлінського персоналу організацій, коли саме їх професійні та інтелектуальні можливості (а не посада) створюють прибуток і забезпечують конкурентоспроможність організацій в цілому. Отже, домінуючою професійною та інтелектуальною силою організації стає менеджмент, який має формат управлінського капіталу, і саме менеджмент повністю відповідає за процеси якісного формування інтелектуального капіталу організації. На нашу думку, серед важливих проблем дослідження інноваційного механізму формування та розвитку управлінського капіталу економічної організації необхідно зосередити увагу на наступних аспектах.

Перше. Яким чином проводити ідентифікація управлінського капіталу з точки зору професійної системи менеджменту. Ми підтримуємо таку позицію, яка розглядає управлінський капітал з точки зору його

структурно-функціональної, загально-професійної та орієнтованої підготовки, а також соціокультурної підготовки менеджерів на протязі усієї управлінської кар'єри [2, с. 121-123]. Також важливо погодитися, що практичною формою управлінського капіталу виступає управлінська команда нової інтегральної якості [1, с. 159]. Таким чином, важливо концентрувати увагу на таких питаннях, як структурування управлінської команди, як визначення конкурентоспроможних позицій лідерства, як професійної компетенції кожного члена управлінської команди, ротації членів управлінської команди з метою пошуку їх найкращого використання.

Друге. Мотиваційні аспекти діяльності членів управлінської команди мають загальнокомандні, групові та індивідуальні ресурси для необхідної та достатньої мотивації діяльності. Необхідно звернути увагу, що мотивація має позитивний результат, коли у члена команди є певні професійні якості та інтелектуальні здібності щодо виконання поставленого завдання. Процес мотивації та професійного навчання найбільш точно виявляє інтелектуальні та професійні здібності персоналу до ефективної управлінської діяльності.

Третє. На нашу думку, однією з моделей формування та розвитку управлінського капіталу може бути модель компонентів управлінського процесу, в результаті якої визначається контур управління, який обмежую і конкретизує види діяльності щодо формування управлінського капіталу [1, с. 22-23]. Інноваційна динаміка компонентів управлінського процесу дає підстави для формування інноваційного механізму розвитку управлінського капіталу.

Четверте. Базовими передумовами формування та розвитку управлінського капіталу необхідно назвати такі процеси: активний розвиток управлінської науки (особливо університетської); інноваційні технології менеджмент-освіти; впровадження механізмів постдипломного та системного професійного навчання діючих управлінських кадрів. Особливо необхідно звернути увагу на визначення наукової, аналітичної та практичної баз професійних знань менеджменту. Важливо додати, що різні за напрямом дослідження без правильного визначення об'єкту цього дослідження не мають ніякої перспективи [3, с. 308].

П'яте. Важливо зазначити, що управлінський капітал потребує продовження спеціалізованих досліджень та активного професійного обговорення його феномена на різних майданчиках міжнародних, національних і регіональних науково-практичних дискусій. Багато в чому

цей диспут буде цікавим з погляду економічної, соціологічної та психологічної науки. Деякі питання розвитку управлінського капіталу необхідно розглядати в системі знань про штучний інтелект та в контексті динаміки розвитку інформаційних технологій.

Література

1. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Кузнецов Е.А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – с. 118-147.
3. Сломан С., Фернбах Ф. Ілюзія знання: Чому ми ніколи не думаємо в самотності / Стивен Сломан, Филип Фернбах; [пер. с англ. А.С. Сутунина]. – М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2017. – 336 с.

2.3. МЕТОДИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Н.Д. Єрофєєв, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: Е.А. Кузнецов

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

В інноваційній економіці більшість матеріальних цінностей буде створюватися на основі інновацій. Виникає потреба в розвитку інноваційного мислення, а при необхідності, також, розробка певної методики і технології для досягнення спеціальних цілей в системі інноваційного навчання. Є велика надія на майбутнє, що основним творцем інновацій буде людина. Але важливо, також, зрозуміти що є правдою - створення інновації це вроджена здатність, вона є у всіх, її можна культивувати і ставити на конвеєр, або це є деяка привілея меншої та особливої частини людства. Виникають питання взаємодії «системи інноваційного мислення» та «системи креативного мислення» в поведінці людей. Розглянемо це докладніше.

Під інноваційним мисленням мається на увазі певний розумові процес, здатний винаходити, створювати нове, застосовувати нове, відкривати нове, сприймати нове, знаходити нові способи вирішення завдань. Володіння інноваційним мисленням - це безперервний процес сходження на гори, як звичка, тому що все дуже швидко застаріває, потрібна постійна і велика практика, яка є результатом фундаментальної і прикладної науки, спеціалізованого наукового знання. Розвиток інноваційного мислення може включати наступні дії:

Перше. Важливо займатися творчістю в різних видах. Творчість гарантує гнучкість і жвавість розуму в самій довгостроковій перспективі. Як правило, дійсно талановиті люди мають схильність до інновацій і вони талановиті в різних сферах одночасно.

Друге. Створення певної системи читання книг, статей, журналів і газет з самих різних областей знань і року видання. Багато інноваційних думок виникає при знайомстві з матеріалом суміжних з основним профілем професійної діяльності людини.

Третє. Знайомство і перегляд фільмів найрізноманітніших жанрів і часу. Але не просто перегляд, а знання інформації щодо акторів, сценаристів, режисерів, історії створення фільму, контекст та історична достовірність сценарію фільму, сприйняття суспільством. Наприклад, важливо своєчасно переглянути основну класику кіно, щоб мати цілісне уявлення про цей вид мистецтва; важливо дивитися найновіші і високотехнологічні фільми, де можна знайти нові ідеї, технічні інновації, образи, комбінації елементів, концепцію нового світового порядку.

Четверте. Бути музикальним гурманом і слухати різноманітну музику. Досить часто музика є цілим потоком інновацій, які провокують людей на не стандартні ідеї та інноваційні поступки. Наприклад, джазова музика високого професійного гатунку має майже цілком інноваційну та імпровізаційну основу, яка створює у підготовлених слухачів процеси інноваційного мислення.

П'яте. Необхідно спілкуватися з різними людьми, особливо тими, хто добився певних результатів в своїй професійній діяльності, хто любить і цінують свою роботу. Важливо розуміти, що їх погляди мають інноваційну цінність.

Важливими компонентами розвитку інноваційного мислення у людей є фізична підготовка, психологічний стан, різноманітне здорове харчування, подорожування та зміна обстановки. Особливим компонентом розвитку інноваційного мислення є активна, відповідальна і чітко усвідомлена соціально-політична позиція.

На початку XXI століття досить активно розглядаються проблеми формування такого важливого фактору соціально-економічного розвитку, як креативність [1], а також народження нового соціального класу – креативного. Саме формування цього нового класу і креативності як фактору соціально-економічного розвитку суспільства привело до появи нових галузей економіки і напрямків бізнесу. Креативний клас охоплює представників науки і технологій, мистецтва, ЗМІ і культури, а також включає в себе інтелектуальних робітників і представників самих різних професій. На креативний клас в США приходить майже третина усіх трудових ресурсів на усій території США [2, с. 9]. Характерною рисою креативного класу є те, що його представники займаються роботою, основною метою якої є «створення значущих нових форм» [2, с. 58]. Для того, щоб інноваційна економіка почала працювати в повну силу потрібно мати в суспільстві 20 відсотків креативного класу.

Таким чином, необхідно зробити висновок, що інноваційність і креативність мають одну кореневу систему, але проявляються по різному. Інноваційність поступово формується і проявляється в системі професійної діяльності, а креативність має вибуховий характер і може бути представлена як квінтесенція інноваційності. Для професійної системи менеджменту важливо говорити про технологічну інноваційність і технологічну креативність (мають цільову спрямованість і ресурсне забезпечення для практичної реалізації). Чи можуть дані процеси бути керовані менеджментом та бути в самому менеджменті, як фактор професійного розвитку – це покаже час.

Література

1. Джадкинс Р. Идея – твоя самая твердая валюта: 100 вдохновляющих заданий для развития креативности / Род Джадкинс; пер. с англ. Л. Даниловой. – М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017. – 240 с.
2. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н.Яцок; [науч. Ред. Р. Хусаинов]. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2016. – 384 с.
3. Фуллер С. Социология интеллектуальной жизни: карьера ума внутри и вне академии / Стив Фуллер; пер. с англ. С. Гавритенко, А. Морозова и П. Хановой. – М.: Издательство дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – 384 с.

2.4. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ю.Д. Лозуа, студентка магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: О.Є. Мазур

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Для визначення особливостей еволюції управлінського капіталу в процесі професіоналізації системи менеджменту звернемось до концепції пріоритетів інноваційної трансформації менеджменту і концепції системного формування управлінського капіталу, які запропонував в своїх дослідженнях проф. Кузнецов Е.А. [1, с. 121-123; 2, с. 27-31]. Характеристика цієї концепції пов'язана з трьома періодами розвитку менеджменту в епоху модерну, тобто майже усього ХХ століття. Цей підхід дасть нам можливість визначити процеси еволюції пріоритетів діяльності менеджменту в певний період, а також зрозуміти критерії результативності, професійної компетенції та характеру управлінського процесу.

Отже, розглядаючи еволюцію управлінського капіталу важливо звернути увагу на певні особливості процесу інноваційного розвитку професійної системи менеджменту.

Перше. Концепція інноваційних пріоритетів менеджменту розглядає необхідність інновацій для усіх трьох етапів розвитку професіоналізації управлінської діяльності. Інноваційний розвиток має свої характерні риси для операційного менеджменту, управління системами маркетингу, або процесу розвитку технологій керівництва персоналом. Але кожний напрям використовує свій механізм реалізації інноваційних переваг.

Друге. В залежності від розвитку суб'єкту інноваційного процесу визначення пріоритетного напрямку не означає, що два інших напрямки не розвиваються. Пріоритетний напрямок отримує з боку менеджменту стратегічний орієнтир інноваційної діяльності, а два інших – формують базу для цієї діяльності. Система менеджменту повинна підтримувати певний баланс у розвитку різних частин організації, розуміючи при цьому, що пріоритетний напрямок створює стратегічну основу для майбутньої конкурентоспроможності організації в цілому.

Третє. Процеси професіоналізації менеджменту мають різні стратегічні орієнтири. Так, наприклад, інноваційний розвиток в період найбільшої актуальності операційних процесів для системи управління, доводить необхідність, в першу чергу, піклуватися про інновації у виробництво, в технологічні та операційні системи діяльності. Для менеджменту важливо володіти інженерними технологіями і застосовувати універсальні формально-аналітичні знання для забезпечення управлінського процесу. Але з часом, коли менеджмент рухається далі у виборі наступного пріоритету, пов'язаного з маркетингом і людським капіталом, формуються і нові технології операційного менеджменту, головним елементом яких все більше стає інтелектуальна професійна людина [1, с. 17-44]. Це говорить про те, що розвиток сучасної системи менеджменту весь час на пріоритетних засадах розглядає у якості об'єкта управління все більше розвинутий і підготовлений людський капітал. Саме ця закономірність стає історично важливим фактом процесу професіоналізації управлінської діяльності та формування системи управлінського капіталу [2, с. 22-23].

Також важливим аспектом нашої проблеми є розуміння того, що ми називаємо управлінським капіталом. Так, за визначенням проф. Кузнецова Е.А. 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 [1, с. 120].

Виходячи з цього, запропонуємо деякі висновки щодо еволюції управлінського капіталу в процесі професіоналізації менеджменту.

1. Еволюція управлінського капіталу починається з того часу, коли починає формуватися професійна система менеджменту. А процес становлення менеджменту, як професійної сфери діяльності, безпосередньо має початок в умовах розвитку історичних передумов менеджменту (ринковий механізм господарювання, індустріальний спосіб виробництва, корпоратизація економіки), які сформували певні компетенції і характер управлінської діяльності. В сучасних умовах якість професійної компетенції та знань менеджменту залежить від процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, в першу чергу, в форматі інтелектуального і управлінського капіталів.

2. З позицій розгляду менеджменту в контексті формування інженерно-технологічного і ринково-економічного підходів, важливо зазначити той факт, що в сучасних умовах менеджмент повертається до свого головного сенсу діяльності, а саме до керівництва людськими ресурсами (власне менеджмент). Тому якості та результативність управлінського капіталу має бути пов'язана з якістю та професійними можливостями людських ресурсів, особливо управлінської команди.

3. Постійно зростає інтелектуальна складова професійної управлінської діяльності. Управлінський інтелект неможливо сформувати без спеціалізованої професійної підготовки (досить складного навчання). Здібності інтелектуальні та професійні найкраще діагностуються саме під час спеціалізованого навчання. Якість і результативність управлінського капіталу в сучасних умовах буде залежати повністю від інтелектуальної і професійної спроможності управлінських кадрів.

Література

1. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
2. Кузнецов Е.А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – с. 118-147.
3. Кузнецов Е.А. Концепція пріоритетів інноваційного розвитку професійної системи менеджменту / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2017. – с. 15-32.

2.5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Р.А. Ківан, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД»,
економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: О.П. Радченко

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Професійна підготовка управлінських кадрів визначає якість і результативність соціально-економічного розвитку суспільства. Забезпечення ефективного процесу професійної підготовки управлінських кадрів є пріоритетним завданням системи державного регулювання у сфері освіти, бізнесу, державного управління. Професійна підготовка управлінських кадрів створює можливість входження економіки країни в систему цивілізованого європейського і світового ринків, а також визначення умов глобальної конкурентоспроможності національних систем менеджменту.

На сьогодні законодавство з питань професійної підготовки управлінських кадрів відсутнє. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII, який прийнятий ВР України 1 липня 2014 р. створює деякі умови розвитку системи підготовки фахівців з менеджменту освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр і магістр, але не містить у собі мотиваційних механізмів стимулювання розвитку управлінської науки ВНЗ, яка є основою інноваційного розвитку сучасної підготовки кадрів менеджменту. Закон України «Про науково-технічну діяльність» (в новій редакції, реєстрація № 5093 від 19.09.2014 р.) знаходиться у стадії доопрацювання, але він також не містить спеціалізованого формату щодо професійної підготовки управлінських кадрів. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4.07.2002 р. з поточною редакцією від 5.12.2012 р., підстава 5460-17 може використовуватися лише для розвитку інноваційних проектів в системі професіоналізації управлінської діяльності, але він також не фіксує окремо процес розвитку професійної підготовки управлінських кадрів. Разом з тим відсутність системи професійної підготовки управлінських кадрів і їх ефективного використання значним чином зменшує

авторитет української влади, бізнесу і загалом суспільства у світовому соціокультурному і економічному просторі. Необхідно системне законодавче регулювання сфери підготовки управлінських кадрів. Метою цього підходу є визначення шляхів регулювання на законодавчому рівні відносин, пов'язаних з професійною підготовкою управлінських кадрів. Що тут важливо зазначити наступне [2, с. 378-380]:

- проведення систематизації законодавства з питань професійної підготовки управлінських кадрів, його уточнення і доповнення;

- забезпечення застосування єдиного підходу щодо професійної підготовки управлінських кадрів на базі трьох рівнів процесу професіоналізації – первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання, професійно-іміджева підготовка управлінських кадрів [2, с. 109-111];

- визначення правових засад функціонування державних органів регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності та спеціалізований форм підготовки управлінських кадрів в системі корпоративних шкіл менеджменту;

- установа відповідальності за порушення прав щодо діяльності суб'єктів процесу професіоналізації управлінської діяльності, які практично реалізують технології підготовки управлінських кадрів.

визначення статусу управлінської науки, управлінської освіти, професійної управлінської підготовки в системі професіоналізації управлінської діяльності та інноваційного розвитку професійної системи менеджменту;

- перелік форм діяльності, які можуть бути віднесені до процесу професіоналізації менеджменту і системи підготовки управлінських кадрів з визначенням спеціалізованих видів діяльності щодо наукових, аналітичних і практичних досліджень менеджменту;

- порядок забезпечення фінансових, організаційних, технологічних, матеріальних, інтелектуальних ресурсів діяльності державних і корпоративних форм організації процесу професіоналізації управлінської діяльності, які формують і розвивають процес професійної підготовки управлінських кадрів;

- умови відчуження майнових прав інтелектуальної власності та інноваційних управлінських технологій професійної підготовки управлінських кадрів;

- захист інтелектуальної інформації та інноваційних технологій щодо професійної підготовки управлінських кадрів, захист інформації, інвестиційних та інноваційних інтересів, управлінських інновацій в

системі впровадження повного інноваційного циклу і дифузії результату з використанням механізмів управлінського супроводу;

– обов'язки суб'єктів процесу професіоналізації управлінської діяльності щодо відповідальності за результати діяльності в системі розвитку процесу професіоналізації менеджменту;

– збереження і дотримання етичного кодексу в системі професіоналізації управлінської діяльності.

Таким чином, організаційно-правові аспекти розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності мають бути підкріплені законодавчою базою. В цьому випадку є можливість говорити про системність процесу професіоналізації менеджменту, про державну підтримку цієї діяльності та про її соціально-економічну та соціокультурну результативність. Оптимальним варіантом розв'язання проблеми є розроблення проекту закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів». Розроблення, прийняття та впровадження Закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів» потребує залучення фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів як державних, так і ресурсів бізнесу, які зацікавлені в системі постійного розвитку професійної компетенції управлінських кадрів і в створенні та активному впровадженні ефективних механізмів професіоналізації управлінської діяльності. Крім того, за таких умов буде можливість говорити про певний порядок в системі підготовки та практичної діяльності управлінських кадрів в Україні. Порядок і є міра співвідношення між вольовими правилами та соціокультурними нормами, між планованим і спонтанним, яка забезпечує найбільшу життєздатність організаціям усіх масштабів: фірмових, державних, світових [3, с. 14]. Саме результативний професійний менеджмент створює умови, коли порядок все щільніше наповнює собою соціальний простір. Тому в соціумі все менше можливостей для хаосу і все більше – для системної дезорганізації.

Література

1. Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования [Текст] / пер. с англ. С. Карпа; - М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2012. – 224 с.
2. Кузнецов Е.А. Методология професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
3. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоления / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

2.6. СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

М.О. Левченко, студентка магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: О.Є. Мазур

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Система сучасного бізнесу постійно потребує інноваційного вектору розвитку. Керівництву будь-якої компанії доводиться рахуватися з мінливими умовами ведення бізнесу. Як лідерам ділового світу, так і невеликим компаніям потрібно чітко розуміння масштабів і суті змін, що відбуваються, а також знання нових концептуальних підходів, необхідних для успішного ведення справ. У практиці промислово розвинених країн вкладення коштів у придбання інтелектуального капіталу в формі послуг консультантів розглядається як більш ефективне, ніж навіть вкладення коштів у придбання технологій або обладнання. Консалтингова діяльність – це сфера професійних послуг. Експертний характер такої допомоги означає, що вона проводиться на замовлення зацікавленої керівника і носить рекомендаційний характер. Консультант не приймає рішення, він готує, розраховує альтернативи. Вся відповідальність за прийняття рішення лягає на керівника організації. Це важливий механізм поширення передового досвіду в галузі управління, що підвищує професійну кваліфікацію керівників та спеціалістів управління через їх навчання взаємне професійне навчання.

Термін «управлінський консалтинг» означає професійну допомогу з боку фахівців з управління керівникам різних бізнес-структур і управлінському персоналу різних організацій в предметній області їх інтересів [3, с. 14-15]. Консалтинг передбачає проведення певної аналітичної і дослідницької роботи, що полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних, організаційно-економічних і методичних інновацій на підприємстві. Основною метою управлінського консалтингу є поліпшення якості менеджменту, підвищення ефективності діяльності фірми-клієнта і збільшення продуктивності праці її персоналу.

Основні завдання: а) на виправлення ситуації, б) на удосконалення, в) завдання на інновації, г) комбінований тип. Під процесом управлінського консалтингу розуміється спільна діяльність консультанта і клієнта з метою вирішення певної задачі або комплексу завдань та здійснення бажаних змін в організації-клієнті. Найбільше поширені наступні стадії процесу управлінського консалтингу [2, с. 25-29]:

Попередня – відбувається усвідомлення керівником наявності проблеми і необхідності її розв’язання і визнання того, що для вирішення проблеми необхідно залучити зовнішнього консультанта. На цій же стадії здійснюється пошук джерел інформації про консультантів, збір і аналіз інформації про самих консультантів, їх послуги, базові та системні умови співпраці, відгуки клієнтів щодо якості надання консультативних послуг консалтинговою організацією.

Передпроектна – характеризується початком роботи консультанта і клієнта, їх першим контактом. Обидві сторони проводять попередні переговори про можливість співпраці, відбувається перше обговорення спектру проблем і можливих шляхів їх вирішення.

Проектування – початок діагностики підприємства-клієнта, збору даних і в результаті – формування комплексної картини життєдіяльності підприємства з метою аналізу даних та проведення великої діагностики, яка включає показники ситуаційного та системного аналізу щодо фінансово-економічного, організаційно-технічного та системи менеджменту в цілому. Розглядаються також можливості діяльності організації-клієнта в майбутньому періоді існування.

В даному випадку ми розглянули досить традиційний варіант взаємодії консультанта і замовника в системі консалтингового бізнесу. Але традиційна робота консалтингових організацій можлива також в іншому контексті взаємодії. Так, заслуговує на увагу та вивчення концепція, в якій консалтинговий бізнес у вигляді управляючої компанії взаємодіє з певною кількістю підприємств на систематичній основі в системі діяльності холдингової організації. Управляюча компанія виконує певну консультативну, інвестиційну та інноваційну роботу для підприємств, в яких вона є власником певних відсоток акціонерного капіталу. Консультант не тільки досліджує і пропонує, а і впроваджує інновації та несе за них солідарну відповідальність. Процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту має різні по якості і змісту стадії розвитку, а запропонований варіант консалтингового бізнесу виступає домінантою розвитку цього процесу, тобто прямо впливає на рівень взаємодії науки і практики по стадіям зростання [1, с. 136].

Кодекс поведінки консультанта, як правило, не дозволяє мати з клієнтською організацією спільних фінансових відносин. Але, маючи на увазі, активний розвиток інноваційної економіки, розвиток процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, коли знання і професійні компетенції стають головним елементом результативного і конкурентоспроможного бізнесу, така система реалізації консалтингових послуг стає, на нашу думку, справжньою реальністю [1, с. 267-268].

Таким чином, нова реальність консалтингового бізнесу стає важливим (домінантним) фактором розвитку професійної системи менеджменту, що прямо сприяє інноваційному соціально-економічному розвитку сучасного суспільства. Розвиток саме управлінського консалтингу, який залучає до співпраці кращі науково-дослідні організації та групи окремих фахівців вищого гатунку, який використовує можливість кращого професійного менеджменту, який долучає до партнерської співпраці кращі організації та бізнес-структури, може активно долучитися до процесів реформування, в першу чергу, економіки України. І що особливо є важливим – сприяти появі в українському суспільстві креативного класу, який соціально-економічний розвиток суспільства зробить незворотнім та інноваційним.

Література

1. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К.: ТЗОВ «БУК», 2005. – 384 с.
3. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – Книга 2. – К.: «Фолиант», 2006. – 416 с.

2.7. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

М.О. Оникійчук, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: Е.А. Кузнєцов

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Визначним досягненням модерністського періоду розвитку людської цивілізації є підготовка та реалізація історичних передумов формування та розвитку сучасної системи менеджменту [1, с. 38]. Управлінських ресурс поступово стає найбільш цінним і системним фактором соціально-економічного розвитку сучасного суспільства. Визначимо головні етапи формування сучасної професійної системи менеджменту з позицій пріоритетності цілей та характеру інноваційного розвитку організацій сфери бізнесу.

Перший етап. Менеджмент почав формуватися як різновид інженерної діяльності на виробництві. Якість інженерного підходу була основана на характері виробництва і досить малої частки управлінських функцій в системі діяльності інженера. Саме інженер знав добре виробництво, ринок був зі значним дефіцитом пропозиції, управлінська діяльність займала невелику долю роботи інженера-керівника і, в більшості випадків, носила тактично-оперативний характер. Пріоритет діяльності організації був зосереджено на виробництві, а базові інновації направлялися в систему виробництва. Таким чином, формується система операційного менеджменту, який і сьогодні є важливою складовою загальної професійної системи менеджменту [2, с. 120-121].

Другий етап. В діяльності організацій бізнесу виникає багато проблем невідповідності структури виробництва товарів та послуг і структури їх ринкового попиту. Створюються негативні умови для реалізації товарного асортименту, швидкості обороту капіталу, повернення витрат виробництва.

Виникає необхідність системного вивчення таких параметрів ринку, на які раніше не звертали увагу. Наприклад, структурна і функціональна якість товарного асортименту з позицій споживача, формування сервісних центрів, товаропровідної системи з включенням оптових і роздрібних організацій.

В результаті, формується маркетингова складова системи менеджменту, яка певним чином впливає на створення системи «менеджмент-маркетинг». Оскільки розгляд і вивчення ринкової системи суспільства є вотчиною економіки, тому саме вона стає найбільш важливим партнером менеджменту. В деяких випадках, економіка так взаємодіє з менеджментом, що робить його частиною самої себе. Але не менеджмент є частиною економіки, а навпаки – економіка є частиною менеджменту. Саме в цей період формується маркетингова складова менеджменту, а пріоритети розвитку та інновації розглядаються, в першу чергу, с позицій ринкової кон'юнктури.

Третій етап. Менеджмент повертається «на круги своя». Це означає, що головною ціннісною категорією менеджменту виступає «суб'єктно-об'єктна» взаємодія, яка є виключно взаємодією людей. Це, також, означає, що розвиток людського професійного та інтелектуального ресурсу є головним завданням сучасної системи менеджменту. Сучасному суспільству, яке формує позиції інноваційної економіки, необхідно запустити механізми управлінського супроводу процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Новими для менеджменту стратегічними цілями є розвиток у форматі інтелектуального і управлінського капіталу [3, с. 157]. Такі процеси виводять професійний менеджмент не тільки на макрорівень соціально-економічного розвитку суспільства, але, також, створюють необхідні умови для соціокультурної оцінки менеджменту.

Основні висновки:

1. Трансформація менеджменту в епоху модерну не є однорідною і має три етапи, які на пріоритетній основі формували систему професійної поведінки менеджерів: операційний менеджмент – управління маркетингом – керівництво персоналом.

2. Справжній професійний менеджмент – це завжди вибір пріоритетів розвитку, почуття міри і пропорції. Тому на кожному етапі формування професійної системи менеджменту ми говоримо про необхідні складові, а не зміну цих складових. Наприклад, якщо пріоритетом є керівництво персоналом, то це зовсім не означає, що операційний менеджмент, або управління маркетингом не мають великого значення. До сьогоднішнього дня є організації бізнесу, які мають в якості головного пріоритету, наприклад, інженерний (операційний) підхід.

3. Менеджмент це є взаємодія людей в процесі професійної і виробничої діяльності. На усіх визначених нами етапах розвитку менедж-

менту головним було те, що ця взаємодія була між людьми, а не взаємодія людини з речовими факторами виробництва. В даному випадку галузеві (технологічні) умови виробництва мають вторинний характер, а первинний пов'язаний з співпрацею людей. Наприклад, менеджмент взаємодіє не безпосередньо з речовими засобами виробництва, а з управлінцями і спеціалістами, які займаються саме виробництвом.

Література

1. Каммингс С. Реконструкція стратегії / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарний Центр, 2010. – 560 с.
2. Кредисов А.И. История учений менеджмента. – Киев: ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
3. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

2.8. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

М.М. Москаленко, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: Е.А. Кузнецов

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

В даний час інноваційні перетворення зачепили всі сфери діяльності суспільства. Однак, найбільш поширене на підприємствах впровадження виробничих інновацій, які засновані на досягненнях в галузі науково-технічного прогресу. Дані інновації сприяють отриманню конкурентних переваг продукції підприємства. Інновації у вигляді нових товарів, нових послуг і нових технологій стають найважливішим засобом конкурентної боротьби. При цьому необхідно зазначити, що найбільшого підвищення продуктивності, а, отже, і високих економічних показників діяльності в цілому, домагаються корпорації, які послідовно впроваджують управлінські інновації. Дані інновації безпосередньо залежать тільки від ініціативи керівника підприємства, корпорації або

країни, але необхідно признати усім той факт, що управлінська інновація має велике соціально-економічне значення. Це пов'язано з необхідністю впровадження процесу професіоналізації управлінської діяльності, а також, з метою системного інноваційного розвитку управлінського ресурсу, як самого дефіцитного ресурсу сучасного суспільства [1, с. 213-218].

Перш за все, визначимо поняття управлінських інновацій. Управлінська інновація – це результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових управлінських технологій, методів і організаційних форм. Необхідно відзначити, що щоб принести підприємству довгострокові переваги, новий метод в управлінні повинен задовольняти хоча б одній з таких умов: – бути системним, а саме охоплювати цілий ряд процедур і методів; – ґрунтуватися на новаторському принципі, що змушує переглянути стандарти менеджменту; – бути не «одноразовим» нововведенням, а етапом безперервного процесу пошуку нових рішень, за рахунок якого і відбувається розвиток підприємства [1, с. 139-144].

Загальноприйняті правила менеджменту настільки міцно вкорінюються в свідомості менеджерів, що ніхто не наважується зазіхати на ці основи основ. Чим більше нестандартна інновація, тим більше часу потрібно конкурентам, щоб зробити крок у відповідь [3, с. 229]. Часом на це йдуть десятиліття. Управлінські інновації різноманітні і їх класифікують за різними ознаками. Наприклад, у напрямку управлінської діяльності розрізняють інновації в управлінні виробництвом, маркетингом, персоналом. У кожній з цих сфер діяльності підприємства можуть бути свої управлінські інновації. В управлінні фінансами це може бути застосування бюджетування і страхування ризиків, в галузі управління людськими ресурсами інноваційними напрямками є використання аутстафінгу (вивід робочого персоналу за штатний розклад та використання скороченої системи оподаткування), горизонтальної кар'єри (переміщення в іншу функціональну сферу діяльності з метою професійного розвитку фахівця). Перспективними інноваційними формами, застосовуються в основному в розвинених країнах, є просьюмерізм (участь споживача у виробництві тих товарів, які він споживає) і судьюсерізм (постачальник і споживач займаються спільними розробками). Однак, дані відносини є швидше партнерськими, ніж відносини замовника і виконавця.

Важливим є те, що управлінські інновації в даний час мало вивчені. Внаслідок цього, перспективи розвитку управлінських інновацій

досить великі. Можна відзначити основні особливості управлінських інновацій:

– управлінська інновація зазвичай полягає в переході від прямого адміністрування до формування систем мотивації, які забезпечують розвиток творчої ініціативи об’єктів управління;

– впровадження управлінських інновацій на підприємстві необхідно здійснювати обережно і поступово, щоб не порушити роботу всього підприємства. Перш ніж впроваджувати нововведення можливо опублікувати цю пропозицію на корпоративному сайті або блозі і обговорити його з колегами. Також для зменшення ризику неприйняття інновації можна випробувати її на одному відділі. Важливо випробувати якомога більше управлінських інновацій, завдяки яким продуктивність компанії стане набагато вище, ніж у конкурентів;

– в управлінській інновації важливо застосування методів стимулювання творчої ініціативи на всіх рівнях управління.

Розглянемо деякі принципові позиції щодо факторів результативності системних управлінських інновацій (табл. 1).

Табл. 1. Фактори результативності системних управлінських інновацій

Фактори, що блокують новаторство	Фактори, що сприяють новаторству	Фактори, що підсилюють новаторство
Недовіра керівників до висування «знизу» нових ідей	Підтримка новаторів з боку вищого керівництва	Підтримка прагнення працівників постійно вчитися і підвищувати свою кваліфікацію
Створення жорстких механізмів контролю за діяльністю новаторів	Надання новаторам необхідної свободи при розробці нововведень	Поєднання в системі освіти спеціальних знань і міждисциплінарної підготовки
Втручання незв’язаних структурних підрозділів в оцінку новаторських пропозицій	Підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами та компаніями	Надання можливості вільно висловлювати власну думку про проведені в компанії зміни

Боязнь ризику і невизнання вірогідності помилок з боку керівництва	Висока довіра з боку керівництва компанії та допущення можливості пошукових помилок	Подолання бар'єрів і «розмивання кордонів» між різними видами робіт і функціональними обов'язками
Негайна критика та погрози звільнення у зв'язку з допущенням помилок в процесі новаторської діяльності	Ведення дискусій і обмін ідеями без страху покарання	Надання новаторам змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна
Суворе покарання за прорахунки в творчому пошуку	Відсутність суворого покарання за прорахунки в творчому пошуку	Проведення регулярних нарад робочих груп
Створення стереотипів мислення в компанії	Створення в компанії атмосфери взаєморозуміння	Логічна аргументація необхідності змін і реорганізацій в компанії
Суворе виконання своїх функціональних обов'язків новатором, повна заборона на несанкціонований пошук	Пріоритет різноманітності та творчості над одноманітністю і пристосуванством	Надання гнучких умов і режимів праці
Тенденції до зайвого звуження меж предмета дослідження новаторами	Вільний доступ до додаткових джерел інформації про нововведення	Використання альтернативних форм трудового процесу для новаторів
Необхідність безлічі узгоджень з розробки та впровадження нових ідей	Зменшення перешкод і дріб'язкового втручання у виконання робіт новатором	Використання різних важелів і стимулів активізації новаторської діяльності
Постановка завдань новаторам і передача їм інформації, супроводжувана погрозами з боку керівника	Підвищення сприйнятливості менеджменту до нових ідей	Створення механізмів інтеграції висунення ідей з їх ефективною і швидкою реалізацією

Виникнення у головних керівників синдрому «всезнаючих експертів»	Делегування самоврядування в творчий процес	Створення духу підприємництва, поширення його на рядових працівників компанії
У разі використання неефективного нововведення звинувачення новатора в невдачі	Визнання позитивного вкладу новаторів в діяльність компанії	Навчання працівників способам нешаблонного (інноваційного) мислення
Суворя тимчасова регламентація виконання робіт новатором	Виділення додаткового часу для «визрівання ідей»	Постійна підтримка атмосфери довіри і сприйнятливості до змін
Недопущення до використання новатором необхідних видів ресурсів	Забезпечення новаторів необхідними ресурсами і устаткуванням	Заохочення суміщення професій
Відмова в участі співробітників в роботі професійних семінарів, конференцій, майстер-класів	Розповсюдження керівництвом інформації про можливості професійного розвитку підлеглих	Системно розглядати професійний розвиток співробітників як необхідність відповідати певній посаді
Відмова у формуванні структурно і функціонально збалансованої управлінської команди	Розробка рекомендацій щодо формування професійної управлінської команди	Організація практичної діяльності професійної управлінської команди з якістю управлінського капіталу [2, с. 121-123]

Для сучасного етапу розвитку економіки характерні процеси інтеграції та глобалізації. На основі даних процесів управлінські інновації мають найбільший розвиток на державному та міжнародному рівні. Так, на національному рівні управлінськими інноваціями можуть бути нововведення в управлінні всіх основних сфер діяльності суспільства – освіти, економіці, охороні здоров'я. Ефективним інструментом в даному напрямку будуть інформаційні та Інтернет-технології, зокрема [3, с. 115]. Для українського суспільства інновації на даному рівні як ніколи необхідні і актуальні. На міжнародному рівні з'явилася тенденція до кооперації, яка сприяє появі нових управлінських інновацій на даному

рівні. В даний час з метою успішного інноваційного розвитку, а також закріплення на ринках створюються міжнародні стратегічні альянси, конгломерати. Інноваційною формою на даному рівні є кластер – сукупність тісно взаємопов’язаних галузей, які засновані на горизонтальних мережевих зв’язках.

Література

1. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Кузнецов Е.А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – с. 118-147.
3. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Гари Хэмел при участии Билла Брина. – М.: Издательство «BestBusinessBooks», 2013. – 276 с.

2.9. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ НАУКИ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

С.Г. Гусейнов, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: Е.А. Кузнецов

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Прогрес сучасної соціально-економічної системи суспільства неможливий без пошуку, розробки та впровадження інноваційної моделі економічного розвитку. Інноваційний шлях розвитку економіки є утопією без якісного розвитку фундаментальної науки. Необхідно відзначити, що в системі економічної політики і практики управлінської діяльності відсутність прогресу пов’язано з низьким рівнем, перш за все, фундаментальних досліджень в сфері економіки та менеджменту. Якщо про фундаментальну економічну науку і необхідності її розвитку громадська дискусія має досить довгу історію, то про менеджмент як про фундаментальну науку, в кращому варіанті, є полярні точки зору, а в гіршому – дискусія відсутня повністю. В одному випадку, менеджмент з

абсолютним заклинанням відносять до системи економіки, а тому якщо щось і є фундаментальне в менеджменті, – то це все знаходиться в специфіці фундаментальних економічних досліджень. В іншому випадку, менеджменту відводиться роль комплексно-збиральної прикладної науки, правда, з базовими економічними компонентами. Нарешті, є точка зору, що менеджмент взагалі не наука, а точніше, швидше практика або мистецтво, ніж наука [2, с. 9-12]. У всіх випадках проведення подібних дискусій, є один загальний аспект – не визнається наявність власної науково-дослідної, аналітичної і практичної баз менеджменту. Як результат, наукові роботи по менеджменту мають властивість бути всеїдними і універсальними. Ця обставина самим негативним чином позначається на формуванні і розвитку науково-дослідної бази професійної системи менеджменту, а також на вдосконаленні практики управлінської діяльності, особливо інноваційного властивості.

З огляду на зростаючу потребу сучасного суспільства в переході до інноваційної економіки і формування механізмів управління знаннями, необхідно акцентувати увагу дослідників менеджменту на вивченні процесу взаємодії науки і практики менеджменту з визначенням якісних стадій цього розвитку. Виділимо деякі умови, що визначають сутність даної проблеми, беручи за основу концепцію проф. Кузнецова Е.А. щодо процесу взаємодії науки, аналітики і практики професійного менеджменту [1, с. 135-139].

1. Процес взаємодії науки і практики менеджменту є неоднорідним і має якісні стадії розвитку. Принципова логічна схема процесу така: «відокремлення – зближення – з'єднання або інтеграція - органічний синтез - інтегральність» науки і практики менеджменту. Необхідно відзначити, що кожна стадія характеризується як певним рівнем розвитку науки і практики менеджменту, так і певним механізмом їх взаємодії. Характеристика кожної стадії має значення для розуміння об'єктивності формування і розвитку професійної системи менеджменту і її результативності. Характер управлінських інновацій також має свої особливості на кожній стадії. Процес розвивається таким чином, що перші випадкові і хаотичні зв'язки переростають в зв'язку інтеграційного властивості. Далі поступово формується якісні умови стадії органічного синтезу, де практика стає продовженням наукової діяльності, а наука продовженням практики.

2. Процес формування механізму взаємодії науки і практики менеджменту визначається діяльністю аналітичних організацій менедж-

менту, тобто консалтингових структур. Консалтинг має свою специфічну область діяльності, а саме, шляхом пошуку інноваційних технологій менеджменту в сфері науки, впроваджує їх у практику управлінської діяльності. Іншими словами, розвинена система консалтингового бізнесу є основною рушійною силою переходу з однієї стадії на іншу, більш високу, в процесі взаємодії науки і практики менеджменту. Поступово консалтинг з ініціатора прогресу переростає в активного пайовий учасник різних інноваційних проєктів. Природно, що такий стан речей зобов'язує консалтингові організації формувати свої нематеріальні активи високої якості, в першу чергу, завдяки професійній компетенції експертів, консультантів, інших фахівців і, власне, самого менеджменту консалтингових організацій.

3. Прогрес у реалізації процесу взаємодії науки і практики менеджменту полягає в створенні умов і перехід до вищих стадій «інтеграція», «органічний синтез» та «інтегральність». Дані стадії об'єктивно формують соціально-економічні умови переходу до інноваційної економіки. Відбувається значний прогрес як окремо науки і практики менеджменту, так і механізмів їх взаємодії. Але теза про розвиток науки і практики менеджменту саме в їх взаємодії є пріоритетним. Природно, що безліч контактів науки і практики менеджменту не може відразу потрапляти на вищі стадії взаємодії, але в умовах розвинутих стадій (інтеграція і органічний синтез) проходження перших двох (відокремлення і зближення) буде досить коротким за часом. При цьому ефективність поточного технологічного циклу даної взаємодії не буде якісно знижуватися. А професійні компетенції управлінського персоналу, який забезпечує супровід процесу взаємодії науки аналітики і практики, будуть якісно розвиватися і мати інноваційний вектор розвитку.

Література

1. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.

2.10. УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ ЯК СУКУПНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ

Л.О. Тарасуль, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: І.М. Нєнно

доктор економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Управління страховиком може бути розглянуто через сукупність наступних процесів:

1. Організація системи фінансового забезпечення розвитку страховика. При створенні системи фінансового забезпечення розвитку необхідним є визначення ступеня достатності наявних фінансових ресурсів для фінансового забезпечення розвитку. Під фінансовим розвитком розуміємо процес закономірної зміни, переходу з одного фінансового стану в інший, більш досконалий. Поняття фінансового стану розглядаємо як рівень збалансованості окремих елементів активів та капіталу страховика. Таким чином, основними складовими фінансового забезпечення страхової компанії є власний капітал, страхові резерви та прибуток, отриманий в результаті перестраховування та інвестиційної діяльності. Формування фінансового забезпечення розвитку страховика відбувається: за рахунок надходжень страхових внесків, з яких у майбутньому формують страхові резерви; за рахунок інвестиційного доходу.

2. Інформаційне забезпечення розвитку страховика. Під інформаційним забезпеченням розуміємо сукупність уявлень, понять, даних, які отримані від внутрішніх і зовнішніх джерел надходження (комплексом взаємопов'язаних методів і заходів), що систематизовані, збережені та поширені в межах компетенції зацікавленим особам у зручному для них вигляді. Ефективність страхового управління значною мірою залежить від якості його інформаційного забезпечення. Вичерпна, достовірна, своєчасна та зрозуміла інформація є запорукою прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на зменшення витрат фінансових ресурсів, зростання прибутку та ринкової вартості організації.

3. Організаційне забезпечення розвитку страховика. Створення фінансового забезпечення страховика як системи дій передбачає реалізацію таких етапів: формування активів; формування фінансової

структури капіталу; управління інвестиціями; управління фінансуванням власних фінансових ресурсів; управління фінансовим ризиком; управління залученням позикових коштів; створення фінансового забезпечення розвитку. Різниця між розмірами створеного фінансового забезпечення та існуючими фінансовими потребами вказує на фінансовий потенціал, який, у свою чергу, є фінансовою базою розвитку. Фінансовий потенціал страховика є сукупністю його вільних фінансових ресурсів та результатом перевищення доходів страховика над витратами, з одного боку, й певного рівня капіталізації, з іншого.

Основними джерелами формування фінансового забезпечення страховика є дохід, отриманий від підприємницької діяльності. Специфіка страховика проявляється у тому, що джерелами цього доходу можуть стати різноманітні види діяльності, підпорядковані основному виду – страхуванню. Доходи від страхових операцій – це основне джерело поповнення фінансового забезпечення страховика. Проте фінансове забезпечення формується й за рахунок капіталізації (власного капіталу), залучення інвестицій, перестраховування, інвестиційної діяльності, управління активами та управління видатками й заборгованістю, іншої діяльності.

4. Формування страхового портфеля страховика. Страховий портфель складається із кількості застрахованих або договорів страхування. До принципів, за якими здійснюється формування та управління страховим портфелем, належать: принцип диверсифікованості; принцип прибутковості; принцип додержання припустимого рівня збитковості; принцип рентабельності страхових операцій; принцип незалежності бізнес-одиниць страхового портфеля; принцип тарифікованості; принципи перестраховування та страхування.

При формуванні страхового портфеля страховик визначає тариф за яким певний договір страхування стає часткою портфеля відповідне до принципів формування та управління портфелем.

5. Управління процесом врегулювання збитків. Керівники філій приймають рішення про сплату або відмову у сплаті відшкодування у розмірі, встановленому окремим наказом. Інформація про подію, що призвела до збитку, надходить від Страхувальника, його представника або асистуючої компанії факсом або електронною поштою. Відповідальний працівник фіксує її у формі повідомлення про настання страхового випадку. Робота відділу врегулювання спирається на критерії мінімізації збитків.

6. Управління маркетинговою діяльністю страховика. Страховий маркетинг доцільно розглядати як систему, найважливішими елементами якої є: 1) маркетингові дослідження страхоти ринку (попит, пропозиція, конкуренція, державне регулювання), формування страхового портфеля компанії (страхові продукти, їхня конкурентоздатність, ризикованість, інноваційність), потенційні споживачі страхових послуг (географічний та соціально-економічний розподіл страхові потреби, платоспроможність, мотивація, можливість вилий через рекламу, вартість залучення тощо); 2) вивчення та прогнозування страхових інтересів (виявлення наявних та потенційних потреб в страховому захисті, які наданий момент не задовольняються ринком або підприємством, статистики збитків, факторів, що визначають їхній розмір; тощо); 3) розробка нового або модернізація існуючого страхового продукту (об'єкти страхування, страхові ризики (випадки), страхове покриття, умови страхування, додаткові послуги страхувальнику, якість та повнота обслуговування клієнтів на стадії проходження страхового договору тощо); 4) обґрунтування ціни страхового продукту (страхового тарифу) та цінової політики страховика (графік сплати страхової премії, знижки тощо); 5) розробка системи просування (комерціалізації) страхового продукту (інформування про якість страхового продукту потенційних страхувальників, іміджева (страховика) та цільова (потенційних страхувальників) рекламна підтримка збуту страхового продукту, засоби стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю (PR) тощо); 6) розробка системи поширення (канали збуту страхового продукту, цільовий ринок збуту, місце та час продажу тощо).

7. Капіталізація і оцінка вартості страхової компанії. Підходи до оцінки вартості капіталу, що пропонуються західними економістами, не можуть бути повною мірою використані в українських умовах. Причина цьому це нерозвиненість і непрозорість фінансового ринку, низький рівень його інформативності. По суті, у розпорядженні вітчизняних страхових компаній немає адаптованої методики оцінки вартості, та й вибір методу оцінки вартості компанії повинен ґрунтуватися на цілях її проведення і визначатися суб'єктом, заінтересованим у її здійсненні. Методики оцінки можна поділити на три типи: балансові, дисконтні, ринкові.

Література

1. Ненно І.М. Менеджмент страхових компаній. – Навч. Посібн. з грифом МОН. – Одеса: ОНЕУ, Атлант, 2014. – 289с.
2. Leflaive V. The supervision of the insurance solvency: comparative analysis in OECD countries. – 2001. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/39/52/1813479.pdf>
3. World Insurance 2017: emerging markets leading the way [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Sigma, #3, 2018. http://www.swissre.com/resources/d901cb004a24e38e9426d71e1eec54e8-sigma3_2008_e.pdf

2.11. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

С.В. Бичков, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: Е.А. Кузнєцов

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Люди мають знати про своє становище в системі господарської та суспільної діяльності. Визначення для менеджменту, що люди завжди мають значення є первинним принципом управлінської діяльності. Людина, його творчі якості, сили і здібності, за допомогою яких він перетворює себе і навколишній світ, традиційно займали центральне місце в економічних і соціальних науках [3, с. 85-86]. Сьогодні важливо звернути увагу на значення людських ресурсів для розвитку професійної системи менеджменту. Людські ресурси під впливом професійної роботи менеджменту приймають формат людського капіталу, тобто визначається їх якісний професійний склад і рівень релевантної компетенції, що дає змогу на цій основі отримувати прибуток.

Разом з тим, необхідно нагадати, що прискорений розвиток матеріально-технічної бази виробництва, пов'язаний з промисловими переворотами та науково-технічною революцією, відтіснили проблеми розвитку людини і його продуктивних здібностей, створивши ілюзію переваги фізичного капіталу в забезпеченні економічного зростання. Як наслідок цього, довгі роки продуктивні здібності людини розглядалися і оцінювалися як усього один з кількісних факторів виробництва. Завдання полягало лише в тому, щоб вдало поєднати працю, основний і

оборотний капітал. Розуміння раціональності такої позиції і досить довгий період її використання привів до того, що людські ресурси в деяких моментах історичного розвитку ставали тормозом прогресу, оскільки не відповідали технологічному рівню засобів виробництва [1, с. 48-50]. В таких умовах і менеджмент не мав базового імпульсу до розвитку тому, що втрачалась цінність суб'єктно-об'єктної взаємодії, як взаємодії виключно людей. Така ситуація змінила психологію поведінки людей в системі господарської діяльності і зробила управлінську працю як непродуктивну. Разом з цим майже ментально було закріплено ідею, що людина для організації, а не навпаки. Ти можеш бути не здібним працівником, професійно слабким спеціалістом, але можеш прикритися цілим колективом і в необхідний момент говорити про свою професійну неймовірність. Така позиція для формування і розвитку людського капіталу та менеджменту не є придатною і, зрозуміло, перспективною.

Еволюційний розвиток суспільства супроводжується еволюцією статусу людини в економічній системі суспільства. Праця, що представляє собою усвідомлену, цілеспрямовану і результативну діяльність, – найсуттєвіша частина життєдіяльності людини. На стадії зародження капіталізму базовим для розвитку виробництва було поняття «робоча сила». Людину тут розглядали як засіб праці, як продуктивну силу і оцінювали його здатності лише в процесі виробництва економічних благ. Фізичний і духовний хист мали якісний вимір, але структурно не були представлені і оцінювалися спрощено в кількісному вираженні. В умовах збільшення ролі науково-технічного прогресу в економічному зростанні змінилося відношення західних економістів до проблем відтворення робочої сили [4]. Центр уваги вчених сфокусувався на проблемах створення якісно нової робочої сили, в той час як раніше основними були проблеми використання даної робочої сили. Всебічна автоматизація виробничих процесів і введення в експлуатацію складних в управлінні механізмів зажадали перегляду ставлення до «базового матеріалу», що викликало до життя поняття «людські ресурси». Це, між іншим, виражає іншу сутність та іншу якість праці і трудових відносин. Людські ресурси включають рівень освіти, здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, стан їх здоров'я, загальну культуру і моральність, вдосконалення трудових взаємин, мотивацію, підприємницькі якості. В результаті, становлення менеджменту в період індустріального способу виробництва мало свої особливості [2, с. 37].

Тим часом, структурно-функціональні зміни в сукупній робочій силі, певний інтерес до чинників економічного зростання і економічної динаміки стали причиною виникнення і розвитку теорії людського капіталу. Найбільш повно людський капітал можна охарактеризувати наступним чином: це вроджений, сформований в результаті інвестицій і накопичений певний рівень здоров'я, освіти, навичок, здібностей, мотивацій, енергії, культурного розвитку, як конкретного індивіда, групи людей, так і суспільства в цілому, які доцільно використовуються в тій чи іншій сфері суспільного відтворення, сприяють економічному зростанню і впливають на величину доходів від їхнього власника.

Залежно від ступеня узагальненості людського капіталу в його структурі можна визначити такі компоненти: індивідуальний, колективний і суспільний. Два перших розглядаються на мікрорівні, як людські капітали окремо взятої людини і групи людей, об'єднаних за певною ознакою: колектив фірми, члени соціально-культурної групи. Громадський компонент - це людський капітал на макрорівні, він являє собою весь накопичений суспільством людський капітал, який, в свою чергу, є частиною національного багатства, стратегічним ресурсом і чинником економічного зростання. Структурно людський капітал виглядає наступним чином:

– біологічний людський капітал, як ціннісний рівень фізичних здібностей до виконання трудових операцій, а також, рівень здоров'я населення;

– культурний людський капітал – сукупність інтелектуальних здібностей, освіченості, умінь, навичок, моральних якостей, кваліфікаційної підготовки індивідів, які використовуються або можуть бути використані в трудовій діяльності і узаконюють володіння статусом і владою.

Таким чином, характерні особливості та структурно-функціональне значення людського капіталу в системі постіндустріального суспільства робить його головним фактором розвитку [3, с. 81-93]. Людський капітал сьогодні є головним фактором конкурентоспроможності організації. Саме розвиток теорії людського капіталу і практика його використання створюють нові можливості для менеджменту, а також сприяють розвитку теорії і практики управлінського капіталу організації.

Література

1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. Пер. с англ., 4-е изд. – М.: «Дело Лтд, 1994. – 720 с.
2. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнєцов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
3. Партридж Д. Люди чи прибуток: Ламай систему. Живи з метою Будь успішним / пер. з англ. Наталії Палій. – К.: КНИГОЛАВ, 2017. – 240 с.
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция: пер. с английского / Клаус Шваб. – Москва: Издательство «Э», 2018. – 208 с.

2.12. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ЛІДЕР ТА ЙОГО РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В.О. Чабаненко, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: В.І. Борщ

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Важливу роль в процесі інтелектуалізації діяльності (що означає посилення ролі результатів використання інтелектуальних здібностей людини для економічного розвитку, оптимізації ресурсних витрат відносно одержаних доходів) на будь-якому підприємстві відіграє інтелектуальний лідер. Вперше цей термін був запропонований Джеймсом Бьорнсом ще у 1978 році у його праці «Трансформаційний лідер» [5]. Він визначає інтелектуального лідера як людину, яка сприяє «трансформації суспільства завдяки чіткому та конкретному баченню майбутнього» [5]. Інтелектуальний лідер, за його думкою, робить це показуючи своїм однопідприємцям та послідовникам, як його ідеї та цінності можуть впливати на довкілля та змінити його [6].

Тема «лідерства» є досить поширеною у теорії та практиці управління, оскільки саме лідер бере на себе відповідальність за процеси організаційних, інноваційних та інших змін на підприємстві.

Під *лідерством*, загалом, розуміється пошук та реалізація нестандартних рішень в нестандартних ситуаціях із використанням обмежених ресурсів і в обмежений термін за допомогою процесів стимулювання та мотивування дій команди. Отже, виходячи з цього розуміння категорії «лідерство», ми можемо стверджувати, що лідер – це людина,

яка може впливати на поведінку інших людей, брати на себе відповідальність, послідовно йти к досягненню конкретних цілей та вести за собою команду однодумців [2, с. 72].

Сьогодні лідерство набуло не лише вище зазначених ознак, однак у процесі загальної інтелектуалізації економіки, домінуючими характеристиками лідерства стають: інтелектуально-інноваційний потенціал лідера; знаннєво-інформаційна компонента; високий інтелектуальний рівень і творча (креативна) здатність та готовність лідера.

За нашою думкою, усіх інтелектуальних лідерів єднає спільна особливість – постійне генерування нової інформації та набуття нових знань, впровадження яких забезпечує зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. При цьому генерування нових знань і цінної інформації набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності, завдяки якій виробляється конкурентоспроможний продукт у вигляді не лише нових технологій, відкритій, винаходів, товарів, послуг, а й оригінальних підходів у підприємництві, політиці, культурі, мистецтві, медицині, духовній сфері [1, с. 11-12].

Аналізуючи поняття «інтелектуального лідерства», ми маємо враховувати креативну, творчу «особливість людського пізнання, в основі якої лежить інноваційна культура людини, її ментальність, духовність, здатність творити інновації на основі нового знання у всіх сферах людської діяльності, а також у сфері інтерперсональних відносин» [1, с. 12].

Ще однією особливістю інтелектуального лідера є його «інтелектуальна допитливість», тобто пошук неординарних, креативних ідей та способів вирішення питань. Інтелектуальний лідер кидає виклик існуючому стану речей із метою здійснення прориву у якійсь сфері для того, щоб відійти від інертності та спаду, створених безсистемним мисленням, від якого страждають більшість керівників підприємств [4]. Вони «руйнують межі». Такий тип лідера орієнтується не лише на власні можливості, а й створює інтелектуальні проекти, спеціально розроблені для включення та активування інших людей, що веде їх до мети, яку «ніхто не може визначити до початку подорожі» [7].

Поява такого типу лідеру, як інтелектуальний лідер, і неймовірні темпи застосування інтелектуальних технологій в практиці управління обумовило появу нового типу управління – *інтелектуальне управління*, основою якого є інтелектуальні системи та інтелектуальні технології і «фактично перетворюють управлінську діяльність в високоінтелектуальну працю» [3, с. 183-184].

Однак поняття інтелектуального лідерства та інтелектуального управління неможливі без:

1) фінансування та стимулювання відповідних видів діяльності, у т.ч. інтелектуальної та інноваційної;

2) забезпечення оптимального та адекватного рівня ресурсного забезпечення інтелектуальної та інноваційної діяльності в межах держави, регіону, галузі, підприємства тощо (інформаційна база, матеріально-технічне оснащення, професійна підготовка і кадрова політика в інноваційній сфері);

3) формування належної правової бази для гарантування інтелектуальної та інноваційної діяльності;

4) формування державної політики розвитку людських ресурсів на основі культивування та збереження інтелектуально-інноваційного потенціалу;

5) процесів інтегрування національної науки, освіти і бізнесу, що гарантують впровадження моделі інноваційного розвитку на загальнодержавному рівні;

6) забезпечення належного рівня соціального, правового захисту та захищеності за окремими параметрами носіїв інтелектуально-інноваційного потенціалу та інтелектуальної власності [1, с. 7].

Отже, в умовах формування економіки знань в структурі витрат все більше мають домінувати не матеріальні, а інтелектуальні витрати.

Так ми бачимо, що процеси інтелектуалізації виробничої, управлінської й організаційної діяльності на будь-якому підприємстві неможливі без ініціювання та участі інтелектуального лідера, який є каталізатором інноваційних змін у всіх сферах діяльності на підприємстві. І саме він – інтелектуальний лідер – є гарантом впровадження інтелектуальних технологій на підприємстві, у т.ч. і в систему його управління.

Література

1. Бідак В. Я. Інтелектуальний потенціал в умовах розбудову інноваційного суспільства / В. Я. Бідак // Інтелектуалізація людського капіталу. Колективна монографія. – Науков. ред. І. К. Бондар. – Київ : Видавничий дім «Корпорація», 2008. – С. 6-14.
2. Борщ В. І. Лідерство: приклади сучасної практики управління / В. І. Борщ, Т. Крусир // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення» (Львів, 22-23 грудня 2017 року). – Львів, 2017. – С. 71-74.

3. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія / М. Ю. Григорак. – Київ : Сік Груп Україна, 2017. – 516 с.
4. Barat, Vivek. The 7 traits of intellectual curious leaders. Retrieved from <https://www.digitalistmag.com/lob/human-resources/2014/10/21/7-traits-intellectually-curious-leaders-01592307>
5. Burns, J. M. Transformational leadership. Retrieved from <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic.../TransformationalLeadership.pdf>
6. Burns, J. M. Leadership. New York: Harper and Row, 1978.
7. Intellectual leadership. Retrieved from <https://albnelson.com/intellectual-leadership/>

2.13. СТРУКТУРА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

В.О. Сейко, студент магістерської програми
«Менеджмент ЗЕД», економіко-правовий факультет.

Науковий керівник: І.М. Ненно

доктор економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який потребує прийняття стратегічних рішень за такими напрямками: вибір сегмента споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; політика роботи зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства. Доцільність використання комплементарних активів як бази формування бізнес-моделей підприємств обґрунтована завдяки спроможності забезпечити монопольне становище їх власника. У результаті синергетичної взаємодії комплементарних активів створюється додаткова цінність, якої вимагає споживач. Використання ресурсів відбувається в умовах підвищення доданої вартості, яку створює підприємство.

Базуючись на законі теорії систем, інноваційна система, як і будь-яка інша, не повинна бути замкненою або ізольованою. Позитивному ефекту функціонування її компонентів притаманні арифметичні властивості мультиплікативності. Згідно з іншим принципом цієї ж теорії неможливо вплинути на систему, перебуваючи всередині системи, тому

базова для бізнес-моделі інновація повинна ініціювати ефект помноження позитивних наслідків впливу від її впровадження. Багатомірна інновація, яка є сукупністю інновації ринку, інновації продукту та виниклої інновації бізнес-моделі, може стати каталізатором створення та підвищення доданої вартості підприємства (рис.1).

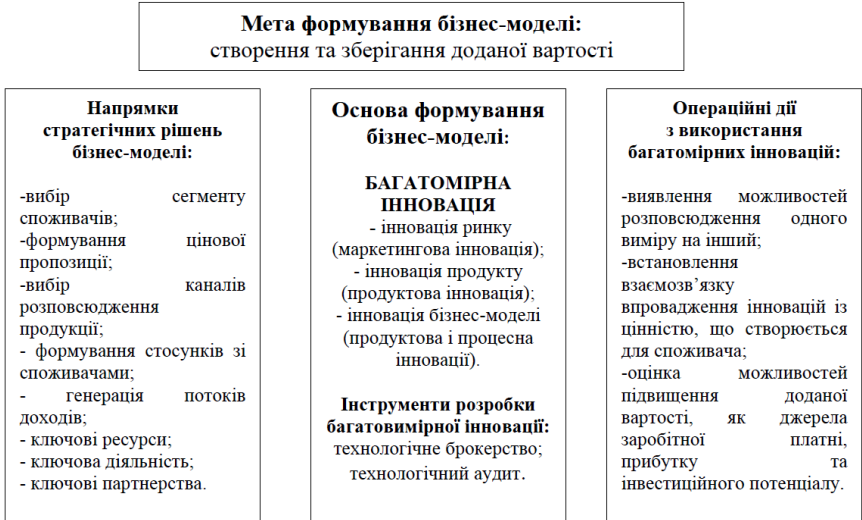


Рис. 1. Організаційне забезпечення бізнес-моделей через багатомірну інновацію [2]

Використання багатомірних інновацій, покладених в основу бізнес-моделі, має супроводжуватися такими діями: виявлення можливостей розповсюдження одного виміру на інший; встановлення взаємозв'язку між впровадженням інновацій зі створюваною для споживача цінністю; оцінка можливостей підвищення доданої вартості як джерела заробітної плати, прибутку й інвестиційного потенціалу.

Література:

1. Chesbrough H. W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11. P. 529–555.
2. Ненно І. М. Багатомірна інновація як базис формування бізнес-моделей підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини. 2017. Вип. 11, ч. 2. С. 111–117.

III. РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Розвиток системи професійного менеджменту і впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності має певні обмеження, які необхідно враховувати в контексті проблем соціально-економічного розвитку країни.

Перше. Управлінська наука, як і будь-яка інша наука має тривалий інкубаційний період і залежить від особистості вченого, його наукової школи, послідовників і учнів. Скоротити період народження наукової ідеї, яка може трансформуватися потім в наукову теорію і практичну концепцію, можна тільки за рахунок штучного підвищення її практичної цінності і результативності майбутнього інноваційного процесу по її впровадженню. Іншими словами, наукова ідея може бути прогностичною, але механізм її практичного впровадження повинен мати конкретний бізнес-план з визначенням необхідної ресурсної бази, цільового призначення, очікуваного ефекту і системи управлінського супроводу. Таким чином реалізовувати механізм професіоналізації управлінської діяльності без визначень прорахованого бізнес-плану, особливо ресурсної бази, яка показує необхідну і достатню кількість та якість матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів, не може бути ефективним державним рішенням.

Вихід із цієї складної ситуації може бути на основі надання університетам як науково-дослідним організаціям повної автономії для координації, в першу чергу, свого науково-дослідного, інноваційного і освітнього простору. Якщо університет як науково-інноваційний центр розвитку суспільства немає автономії, тоді він немає нічого. Професійний менеджмент університету повинен вміти скористатися цією автономією і забезпечити свій розвиток без звичної системи державного патерналізму. Ефективність державного управління не в тому, що держава продовжує фінансово підтримувати університети, а в тому, що вона надає їм повну автономію і можливість довести свою ринкову дієздатність. Одна проблема – університети країни до цього абсолютно не готові, але їх і наше майбутнє має саме таку картину подальшого розвитку. Друга проблема – до цього не готова і сама держава. Таке положення необхідно змінювати шляхом інноваційної трансформації існуючої системи державного управління.

Друге. Управлінський процес щодо забезпечення впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності повинен мати мотиваційне підґрунтя. Без мотивації усіх учасників управлінського процесу впровадження не буде мати позитивного результату. Зрозуміло, що базовою тут є матеріальна мотивація, але не менше потрібна професійна мотивація, яка створює інноваційний простір для розвитку і задоволення професійних та інтелектуальних потреб фахівців високого рівня. Ефективний керівник високопрофесійного колективу не обмежує простір розвитку підлеглих, а навпаки, його створює і розширює з метою досягнення додаткового ефекту організаційної синергії, який є аналогом синергетичного ефекту менеджменту. На нашу думку, проблема розробки мотиваційного механізму не може бути пов'язаною лише з матеріальною (фінансовою) винагородою управлінських кадрів, важливим чинником тут є розгляд співвідношення «результат – винагорода», або «рівень результату – рівень винагороди». Мотиваційний механізм в менеджменті не може бути механізмом благодійності. Необхідна адекватна заробітна платня з точки зору планової і досягнутої результативності. Професійна підготовка і потенціал компетентності має свою цінність, але основою визначення рівня винагороди управлінських кадрів є тільки результативність і стратегічне зростання економічної організації. Отже, впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності є процесним явищем, що потребує постійного розширеного відтворення процесу на основі системної мотивації усіх учасників. Стратегічним орієнтиром завершеності повного циклу дії механізму професіоналізації є поява конкурентоспроможного управлінського капіталу. Стратегія професійної підготовки управлінських кадрів в Україні є стратегією підготовки конкурентоспроможного управлінського капіталу, мотиваційно оціненого і максимально орієнтованого в своїй діяльності на досягнення позитивного соціально-економічного результату. Така філософія підготовки і практичної діяльності управлінських кадрів в Україні майже відсутня, але її, в межах дії механізму професіоналізації, необхідно активно впроваджувати.

Третє. Державне регулювання практичного впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності потребує глибокого розуміння необхідності цього процесу і підтримки усіма членами суспільства. Розвиток професіоналізації завжди пов'язаний з фундаментальним вивченням професії, практичною апробацією отриманих знань, необхідністю постійного відслідковування інноваційних тенден-

цій розвитку професії тощо. На це іде досить багато часу і повинна бути впевненість у тому, що ці фундаментальні знання потрібні суспільству, що ці знання дають їх володарю можливість професією забезпечувати потреби життя і якісний розвиток. Професійна спеціалізація, яка спрямовує усі зусилля людини для фундаментального знання окремих напрямків професії, робить її вразливою щодо можливостей знайти роботу в період значних змін і криз в розвитку суспільства. Тому якісна професіоналізація має пряме відношення до сталого економічного зростання суспільства, коли існує певна довіра між людьми в обміні якісного результату однієї професійної діяльності на іншу, яка також надає суспільству якісний продукт для обміну. Важливим тут є те, що професіоналізація управлінської діяльності створює дилему для керівника – професійне і результативне виконання управлінських обов'язків, або зміна сфери діяльності, в якій також треба бути професіоналом. Таким чином, система державного регулювання практичного впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності має підтримувати в суспільстві позитивний інтерес до професіоналізації, як такої, а до управлінської професіоналізації необхідна особлива увага, оскільки її відсутність створює в розвитку суспільства найбільше проблем.

Четверте. Регулятивні процеси державного впливу на розвиток професіоналізації управлінської діяльності необхідно також спрямувати на актуалізацію професійних якостей управлінця, які не можуть бути не самого вищого ґатунку. Професія управлінця, менеджера, керівника повинна бути зрозуміла, мати свої професійні форми розвитку, соціокультурні орієнтири, систему обов'язків, прав і відповідальності. Основу розуміння управлінської професії дає первинна управлінська освіта, яку надають ВНЗ. Але сьогодні повного професійного розуміння основних принципів підготовки фахівців з менеджменту не існує. Сама по собі наявність державних стандартів управлінської освіти ще не є запорукою її якості. Важливим є те, що викладачі розуміють і пропонують в матеріалах різних навчальних управлінських курсів. Наприклад, тематика випускних бакалаврських чи магістерських робіт за напрямом «Менеджмент» не може бути іншою, ніж управлінською. Це також стосується переліку запитань тестів і випускних іспитів. У студентів і випускників створюється враження, що менеджмент – це комплекс проблем різних навчальних дисциплін, в яких управлінська складова знаходиться не на першому місці. Відповідь для вирішення цих проблем може дати управлінська наука, яку держава має підтримати і створити довгострокові програми її розвитку.

П'яте. Створення державних інституцій, таких як Державний комітет з питань професіоналізації управлінської діяльності і Національного інституту менеджменту потребує, зрозуміло, певних бюджетних витрат, які сьогодні держава не може собі дозволити. Розуміння необхідності є, але фінансові ресурси бюджету досить обмежені. Пропонується створити Фонд підтримки професіоналізації управлінської діяльності, менеджмент якого повинен навчитися співпрацювати з національною і міжнародною бізнес-спільнотою, яка зацікавлена в соціально-економічному розвитку країни. Основою діяльності цього фонду повинні стати не благодійність як така, а взаємні бізнес-інтереси його учасників. Пошук партнерів, інноваційних та інвестиційних проєктів, створення мережі дочірніх підприємств фонду, консультативна управлінська діяльність, розвиток освітніх програм і програм другого і третього рівня професіоналізації управлінської діяльності тощо – це є основними напрямками діяльності Фонду. В таких умовах Фонд допомагає державі створити і підтримувати необхідні інституції задля досягнення високої ефективності процесу професіоналізації управлінської діяльності.

Шосте. Державне регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності необхідно розглядати більше як систему законодавчої підтримки, яка дозволить активізувати професійні ресурси для розвитку цієї діяльності. Наприклад, корпоративна вища школа менеджменту при університеті не є структурою, яка існує за рахунок бюджету університету, а навпаки, вона, в результаті своєї діяльності, може підтримувати університет, створювати і фінансувати додаткові інноваційні проєкти в тих сферах, які не є основним напрямом діяльності школи. Але і держава не повинна розглядати Вищу школу менеджменту як підприємство з надприбутковим бізнесом.

Сьоме. Державний вплив через систему законодавчого регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності відповідає завданням і можливостям сьогоденного стану держави. Реалізація механізму професіоналізації управлінської діяльності створює нові можливості розвитку держави і суспільства, а не лягає додатковим тягарем державних бюджетних витрат. Завдання щодо активізації процесів професіоналізації управлінської діяльності можуть стати першочерговим чинником розвитку системи бізнесу, який вже зараз може розглядати процеси професіоналізації менеджменту як вигідне короткострокове і довгострокове інвестування. Необхідно запустити механізми взаємодії науки, аналітики і практики та поступово рухатись в сторону

системно-інтегральних стадій цієї взаємодії, коли учасники формують і досягають свої бізнес-інтереси і сприяють інноваційному розвитку своїх партнерів. Все це впливає і формує новий стиль національного бізнесу, світову репутацію держави, інноваційний характер розвитку суспільства, створює позитивний імідж країни, з якою важливо і корисно співпрацювати.

Важливо зазначити, що розвиток професійної системи менеджменту практично буде проявлятися через ефективність системного впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності. Учасники даного майстер-класу і магістерського семінару мають надію, що ця робота стане пріоритетним завданням розвитку українського суспільства.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Едуард Анатолійович Кузнєцов

**МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

МАЙСТЕР-КЛАС

Матеріали магістерського семінару

Підписано до друку 19.11.2018.
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,65.
Наклад 100. Зам. № 1811-04.

Видано в ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1044 від 17.09.02)
м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
Тел. (048) 7777591.
email: fenixzd@ ukr.net www: lawbooks. od.ua