

УДК 658:001.8(477)(043.5)

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177085

**О. К. Гілко,**

аспірант 3го року навчання,

кафедри менеджменту та інновацій

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: gilko0701@gmail.com

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРУКТУРНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних умовах управління суб'єктом господарювання знаходиться в залежності від великої кількості умов: зовнішніх та внутрішніх, які пов'язані з функціонуванням та формуванням головної ланки державного господарства. В статті доводиться те, що розуміння цього особливо важливо при переході до ринкових відносин, коли структурна перебудова усієї системи управління виробництвом спрямована, передусім, на її адаптацію до нових економічних умов, організаційного, правового, господарського механізму, системи цінностей.

З цієї причини дослідження умов, що відіграють важливу роль в організаційному формуванні та розвитку системи управління, які базуються в дослідженні зв'язку серед її компонентів (внутрішні), а також між організацією і її зовнішнім середовищем (зовнішні змінні), виступає невід'ємною частиною рішення поставлених завдань.

**Ключові слова:** структурно-функціональна підготовка; управлінський персонал; інтелектуальний капітал; ринковий механізм; корпоратизація економіки.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Відмінною рисою сучасної стадії формування системних вивчень в науці управління полягає в тому, що вони раніше ніяк не вважаються виключно теоретичними дослідженнями, а стають реальним інструментарієм для пізнання складних процесів та явищ. На сьогоднішній день, можливо виділити, три групи факторів, що лежать в основі сучасного етапу системних досліджень організації управління. По-перше, це фактори розвитку самого об'єкта вивчення, його ланок, компонентів. Збільшується масштабність і значущість вирішуваних питань і ресурсів, що залучаються, посилюються усі без виключення різновиди взаємозв'язків і взаємодій

об'єктів, збільшуються динамізм, науково-технічна, виробнича і інформаційна складність систем, росте ціна рішень, що приймаються, і відповідно ціна помилок, що допускаються.

По-друге, це чинники розвитку самої науки, визначувані об'єктивною потребою інтеграції спеціалізованих галузей знань. Інтеграційні процеси в науці породжують нові, нестандартні проблеми та вимагають відповідних (адекватних) методів та форм досліджень.

По-третє, зміни в самому суб'єкті дослідження та його інструментарії. Істотне підвищення рівня знань не лише тільки в спеціальних, але й в суміжних областях, можливості обробки великих масивів інформації дозволяють на практиці забезпечити перехід від традиційних методів суб'єктивних суджень і оцінок до методів наукового обґрунтування рішень на основі моделювання процесів і вибору найбільш ефективного варіанту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних і зарубіжних дослідженнях і публікаціях по-різному розкривається зміст структурно-функціональної підготовки управлінських кадрів. Деякі розглядають окремо структурну та функціональну підготовки окремо один від одного. На сьогоднішній день доцільно продовжувати дослідження в процесі підготовки кадрів в управлінській діяльності. Теоретичні й методологічні основи розвитку професійної системи менеджменту знайшли своє відображення в працях всесвітньо відомих економістів і класиків менеджменту Д. Кейнса, М. Армстронга, П. Друкера, Д. Дункана, Й. Шумпетера, В. Захарченка, Е. Кузнецова, Т. Черничко, М. Флейчук.

**Постановка проблеми.** Не дивлячись на значну кількість наукових праць, які стосуються напрямку даного дослідження, питання щодо визначення теоретичних основ формування і розвитку системи структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу залишаються недостатньо розкритими.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останні 25 років виникає необхідність створення підприємницької економіки, і напевно вважається значимішою і багатообіцяючою подією економічної та соціальної історії. Підприємницька діяльність все більше починає набувати 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, що інноваційність та підприємництво виступають як невід'ємні складові менеджменту організації, а тому повинні мати свою базу наукових та практичних знань [5].

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 набирає 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;
- 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 [4, с. 32–33].

Формування основ структурно-функціональної підготовки управлінських кадрів спрямовані на реалізацію місії організації, її цілей, і як стратегія управління персоналом спрямовано на:

- нарощування високопрофесійного кадрового потенціалу : потрібне формування персоналу, як за чисельністю, так і по рівню кваліфікації, планування розвитку персоналу у зв'язку з освоєнням нових технологій, інновацій, розробкою і впровадженням нових

програм, що відповідають сучасний вимозі;

- розвиток організаційної культури, підтримка традицій, створення нових;
- організацію роботи з резервом кадрів;
- зміцнення принципів командної свідомості, групової роботи фахівців, зближення особистих інтересів персоналу з інтересами організації;
- оплату праці виходячи з реального вкладу працівника, стимулювання ініціативи, зацікавленості працівників у збільшенні контингенту що навчаються і підвищенні якості освітніх послуг.

Політика у сфері розвитку системи підготовки управлінських кадрів визначає стратегічну роль, цілі, завдання, принципи і охоплює усі категорії.

Управлінські кадри організації є не лише головним ресурсом, але і основною статтею капіталовкладень з точки зору витрат по найму і навчанню. Висока ефективність використання співробітників організації призводить до підвищення продуктивності праці.

В період розвитку новітньої структури управлінської освіти в Україні, формування системи підприємництва і становлення державного сектору економіки, функціонального застосування світового і національного досвіду управлінської науки треба обернути інтерес як науковцем, так і практикам які ведуть управлінську діяльність на підприємстві на деякі цінності організаційно-економічної динаміки менеджменту, які сполучені з вивченням історичний критерій становлення професійний система менеджмент [7].

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 [2, с. 31–37].

Якщо вести мову конкретно про формування менеджменту в сучасному осмисленні, то початок його становлення правильно було б зв'язувати з наявністю особливих соціально-економічних умов, які прийняті в управлінській науці іменувати історичними передумовами менеджменту. Таких передумов, які були приведені нами раніше, було названо чотири. Розглянемо їх найдетальніше.

*Ринковий механізм господарювання.* Ринок – це місце зустрічі продавця і покупця, на якому відбувається обмін товарів, їх споживання, розподіл і передача; це механізм, що історично склався, в основу якого покладений передатний механізм. Зрозуміло, що активізація дії цих передумов може бути різною за часом і силі, але вплив саме ринкового механізму на усіх етапах його розвитку і змін на менеджмент є визначальний. І як результат – якість в розвитку ринкових стосунків суспільства дзеркально відбивається і в системі його менеджменту. Крім того, необхідність постійної реорганізації ринкових стосунків дає імпульс для розробки нових систем менеджменту.

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 [3, с. 54].

Функціонування ринкового механізму передбачає низку необхідних і достатніх умов. Класичний варіант переліку цих умов такий:

- 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 [4, с. 34–35].

Тут найбільш правильним був би рух або у бік планово-централізованих методів управління, або у бік 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 вибір варіантів в умовах професійної свободи і економічної необхідності. Таким чином, менеджмент стає головним чинником ефективного розвитку більшості організацій. Зрілий, сформований ринок передбачає поширення ринкових стосунків на пригнічуючи частину громадських процесів і, таким чином, виступає як головна передумова менеджменту.

Людська цивілізація на сучасному етапі не знайшла інших способів управління економікою, як тільки через плановий і ринковий механізм-

ми. 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 [4, с. 35].

Ринкова економіка за своїм економічним змістом вважається потужним носієм мотиваційних важелів прискорення становлення науково-технічного прогресу і економіки будь-якої країни. Завданням країни полягає в оптимальному їх застосуванні на користь усього народу. Стимулювання завдяки ринковим механізмам вітчизняного товаровиробника сприяє швидкому підйому валового внутрішнього продукту і національного доходу, а поступово зростаюча податкова система стає потужним джерелом наповнення бюджету. Сильний бюджет дозволяє залагоджувати комплекс виробничих і соціальних проблем в державах з соціально орієнтованою ринковою моделлю. Вона стимулює формування підприємництва, бізнес структур виробничого характеру, сприяє формуванню середнього класу. На сучасному етапі в Україні є усі економічні передумови переходу на виробничу економічну модель.

Банківські структури комерційного характеру в результаті експлуатації монетарно-посередницької економічної моделі вже накопили потрібні грошові ресурси. Слід визначити їх в конкурентне середовище, яке дозволить запобігати введенню ними монопольно високих банківських процентних ставок.

*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 масшта-

би 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 [4, с. 36].

Формування науково-технічної бази виробничих процесів на базі революційних змін науково-технічного прогресу кардинальним чином підвищило рівень продуктивності праці, розширивши масштаби підприємницької діяльності і структури ринку. Ці конфігурації в організації виробництва привели до проблеми співвідношення системи «виробництва та споживання», а ще «попиту та пропозиції». Зростання масштабів діяльності вимагає організаційно-управлінського обґрунтування, що веде до значного реформування системи менеджменту ділового підприємства. Розглядаючи питання про чинники еволюції систем менеджменту, треба відмітити, що вони перебувають в площині зв'язків організації і природи в тій мірі, в якій відбувається накопичення найбільш широких взаємозв'язків між природою і суспільством.

Під час історичної еволюції людина послідовно передає втілення функцій, пов'язаних з впровадженням власної енергії, природі. Тому людині треба виявити в природі ту енергію, яка мала можливість би змінити його власну енергію. Таким чином, з кожною новітньою модифікацією енергії предметом глобального купівлі-продажу на ринку праці стає подальший, найбільш найвищий вид енергії найнятого робітника.

В цьому випадку індустріальний спосіб організації виробництва дає поштовх до розвитку головного елементу менеджменту – системи мотивації і керівництва персоналом організації. Це пов'язано з тим, що різні рівні людської енергії вимагають різних умов для своєї активізації. Полярними умовами тут є міра примусу або свободи. Чим вище рівень введеної в дію людської енергії, тим більшою має бути міра свободи і тим більше примусу має бути замінений спонуканням. Високі рівні енергії і відповідні види праці передбачають надання працівникові більшої самостійності, а в термінології менеджменту це виступає як «делегування повноважень від керівника до виконавця» [3, с. 57].

Таким чином, загальний закон делегування енергії в системі менеджменту виступає як закон делегування повноважень. А рушійною силою цього закону виступає закон заощадження часу (праці), що діє в умовах конкурентного ринкового механізму. Тому менеджмент повинен виходити з того, що чим вище індустріальний і людський енергетичний

потенціал, введений в дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі.

Можна погодитися з судженням авторів американської енциклопедії професійного менеджменту, що відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту слід вважати 1886 рік, коли Г. Таун (1844–1924) – президент мануфактурної компанії «Йель энд Таун» на щорічних зборах американського співтовариства інженерів-механіків проголосив доповідь на тему: «Інженер як економіст»

У ньому він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, за своєю практичною значимістю рівнозначна інженерній праці. Таун доказував: «Менеджмент повинен бути виділений в окрему науку із своїм предметом, літературою і асоціаціями, оскільки ми у цьому випадку, підприємці і менеджери, можемо мати взаємну вигоду із сумісного досвіду».

Основи вивчення менеджменту були закладені реальними досвідченими людьми, керуючими першими фабриками і фірмами. Однак менеджмент не визнавали як важливу складову успіху або невдачі фірми до тих пір, поки не виникло порівняно багато підприємств із схожими проблемами, які перетворили ділове адміністрування в особливе мистецтво і рід занять, не залежних від конкретної фірми або галузі промисловості. Завдання менеджерів полягало в тому, щоб включити спеціаліста в структуру влади фірми і дати йому більше автономії, ніж робітнику, для розвитку в ньому намагань ідентифікувати свої власні інтереси з інтересами фірми.

Серед піонерів менеджменту можна виділити і Х. Мюнстерберга (1863-1916). Він був зачинателем промислової психології, проблемам якої присвятив книги: «Психологія та індустріальна ефективність» (1913) та «Психологія бізнесу» (1918) [6, с. 153–154].

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.

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, введенний у дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі [4, с. 37–38].

*Корпоратизація економіки.* Попри те, що акціонерні компанії (корпорації) мають досить значний історичний період становлення, який починається ще за часів існування Римської імперії і триває в XVII–XIX століттях, перші системно розроблені теорії корпорації виникають тільки в 30-х роках XX століття. Саме у цей період становлення ринкового механізму господарювання і формування індустріального способу організації виробництва проявляється така риса менеджменту, як організаційно-функціональна приналежність до корпорації. Поза корпорацією менеджмент не має ні функції, ні змісту.

Упродовж усього історичного періоду розвитку корпорації вона виступає як специфічна організаційна форма функціонування великого капіталу. А саме на початку XX століття починалися інтенсивні процеси збільшення капіталу, обсягів виробництва і отриманого прибутку. Одночасно різко зростає внутрішня організація суспільства, ґрунтованого на великому капіталі. Корпорації припускали єдність технологічною і соціальною підсистем і як реальне співтовариство складали основу індустріальної системи [4, с. 49].

Починаючи з 30-х років процеси саме дифузії (розпиляли) акцій і використання механізму корпоративного самофінансування, радикально змінили структуру підприємництва :

- професійні менеджери замінили підприємців-власників при управлінні корпорацією;
- трансформується поняття продуктивності праці, яка визначається не стільки кваліфікацією працівника, скільки організацією його праці;
- корпорації, перетворюючись у функціональні центри індустріального суспільства, залучаються до політичної влади і громадського життя в цілому.

Розвиток корпорацій дає початок процесу відділення власності на капітал. Два головні чинники сприяли зниженню впливу власності порівняно з менеджментом:

- дисперсія власності внаслідок права спадкоємства і нездатності частини некваліфікованих у сфері підприємництва спадкоємців ефективно розпоряджатися нею;

- зростають професійні вимоги до менеджменту організації (збільшення розмірів підприємств, складність операційних технологій, необхідність професійної компетенції управлінських кадрів).

У системі розвитку процесів корпоративного управління прогресує показник дифузії акціонерного капіталу, що веде до подальшого віддалення дрібних і середніх акціонерів від центрів контролю над корпорацією. У цих умовах з'являється термін «техноструктура», який означає кістяк корпорації, що включає менеджерів і провідних фахівців. Техноструктура виявляє цікавість до привласнення влади в корпорації, що може бути реальною загрозою для власників [4, с. 51–52].

Виникнення такої ситуації пов'язане з наступними причинами:

- те, що розпиляло акціонерного капіталу між великою кількістю вкладників кваліфікується як головна причина послаблення зв'язку між власністю і реальною владою на підприємстві;
- в епоху науково-технічних революцій влада не здатна функціонувати у відриві від конкретних професійних знань;
- усі основні рішення приймають фахівці у сфері менеджменту, що веде до виникнення управлінської еліти.

В даних обставинах зростає необхідність розвитку таких функцій менеджменту як організація, координація, регулювання і контроль, де основне навантаження падає на збереження влади в управлінні корпорацією шляхом використання різних форм контролю. Деякі можливі типи контролю в управлінні корпоративним капіталом пов'язані з поняттям контрольного пакету акцій. Таким чином, формування ринкової форми організації ділової активності має у своїй основі індустріальну систему виробництва, яка узяла велику кількість працівників під пряме єдине керівництво, а також корпоративну організацію власності, що дало можливість індивідуальні кошти великої кількості людей отримати під обмежений і централізований контроль.

У плані структури професійної управлінської праці система керівництва корпорації розпадається на три основні частини: адміністрація, менеджмент і організація. Адміністрація займається формуванням корпоративної політики, координацією фінансів, розподілом і встановленням меж організації вищого контролю адміністратора. Менеджмент, в первинному своєму значенні, пов'язаний з виконанням корпоративної політики в межах, встановлених адміністратором. Організація розглядається як процес комбінування праці індивіда або групи людей, наділених якостями, необхідними для їх виконання. Їх обов'язки сформовані так, щоб забезпечити найкращі канали ефективного використання

професійних знань і організаційних навичок. Отже, організація формує апарат, менеджмент керівника, а адміністрація – вище керівництво (дирекцію) корпорації.

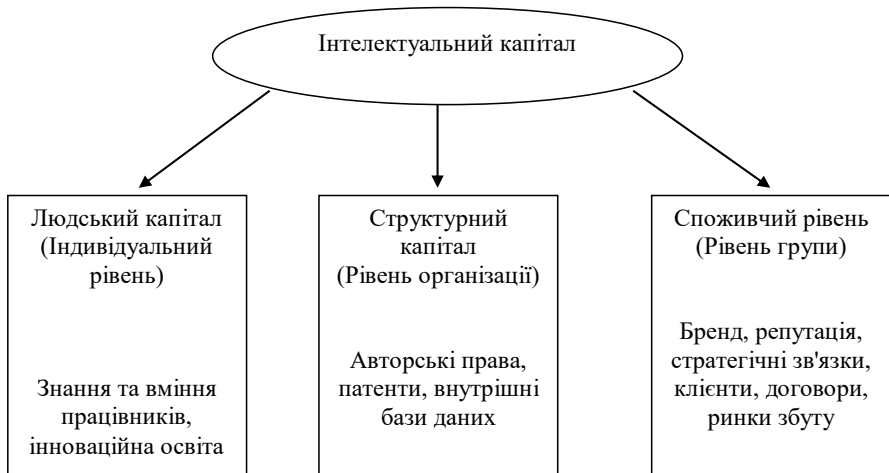
*Конкурентоспроможний інтелектуальний капітал.* Питання існування інтелектуального капіталу вперше було поставлено П. Друкером у роботі «Концепція корпорацій» (1946), яка була присвячена загальним питанням менеджменту. Більш детальне розв'язання проблематики інтелектуального капіталу започатковано у праці Дж. Гелбрейта «Нове індустріальне суспільство» (1969). Автор займався вивченням інтелектуального капіталу в контексті парадигми нового індустріального виробництва, зростання ролі наукоємних виробництв у сучасній йому економіці. На думку автора, інтелектуальний капітал виходив за рамки «чистого інтелекту» людини та включав у себе цілеспрямовану інтелектуальну діяльність. Так, для опису знань вперше було використано поняття капіталу, тобто цінності, що допомагає створити інші цінності [7]. З часом тлумачення цього поняття трансформувалося, взявши початок з теорії менеджменту та людського капіталу. Нині найбільш широко використовується визначення інтелектуального капіталу як тих нематеріальних активів компанії, які, не відбиваючись в її фінансовій звітності, можуть бути кодифіковані, оцінені та використані компанією [8, с. 107].

Аналіз еволюції підходів до визначення сутності інтелектуального капіталу дозволив виокремити такі підходи до його вивчення:

- структурний: вивчення інтелектуального капіталу через розкриття його структури;
- функціонально-структурний: вивчення інтелектуального капіталу через аналіз його призначення та дослідження специфічної ролі, яку він відіграє у процесі суспільного відтворення;
- термінологічний: вивчення інтелектуального капіталу через загальноприйняте розуміння сутності категорії «капітал» як певного вкладення (цінності, ресурсу), наслідком застосування якого є отримання доходу [1, с. 58].

- 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 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.

Для того, щоб детально розглянути особливості управлінського вивчення інтелектуального капіталу його треба структурувати.



**Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу**

*Джерело:* [4, с. 43].

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 (рис. 1). Пропорції, параметри відповідності та супідрядності, динаміка формування і розвитку вказаних трьох форм інтелектуального капіталу, повинна стати головним завданням сучасної діяльності менеджменту [4, с. 43].

Важливою передумовою управлінського вивчення інтелектуального капіталу вважається термінологічне уточнення таких понять, як «нематеріальні активи» і «інтелектуальна власність». Неодмінно, ці поняття дуже схожі і взаємопов'язані, проте повністю нерівнозначні і ніяк не можуть вживатися, в першу чергу, в системі наукових вивчень як синоніми.

Таблиця 1

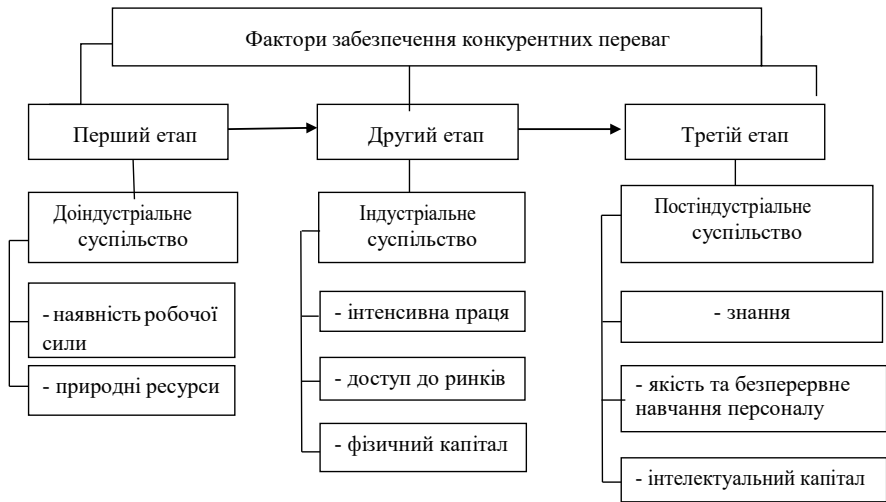
**Порівняльні характеристики фізичного та інтелектуального капіталів**

<b>Фізичний капітал</b>	<b>Інтелектуальний капітал</b>
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

*Джерело:* [3, с. 45].

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 [3, с. 44].

Вивчення суті поняття «інтелектуальний капітал» дозволило систематизувати підходи до визначення відміченої категорії за груповими показниками. Таким чином, поєднуючи в собі знання, навички, досвід і кваліфікацію персоналу, а ще творчі і пошукові здібності, які мають беззаперечну економічну цінність, інтелектуальний капітал стає першочерговим чинником забезпечення конкурентних переваг в умовах постіндустріального інформаційного суспільства на шляху переходу до економіки, яка ґрунтується на знання (рис. 2).



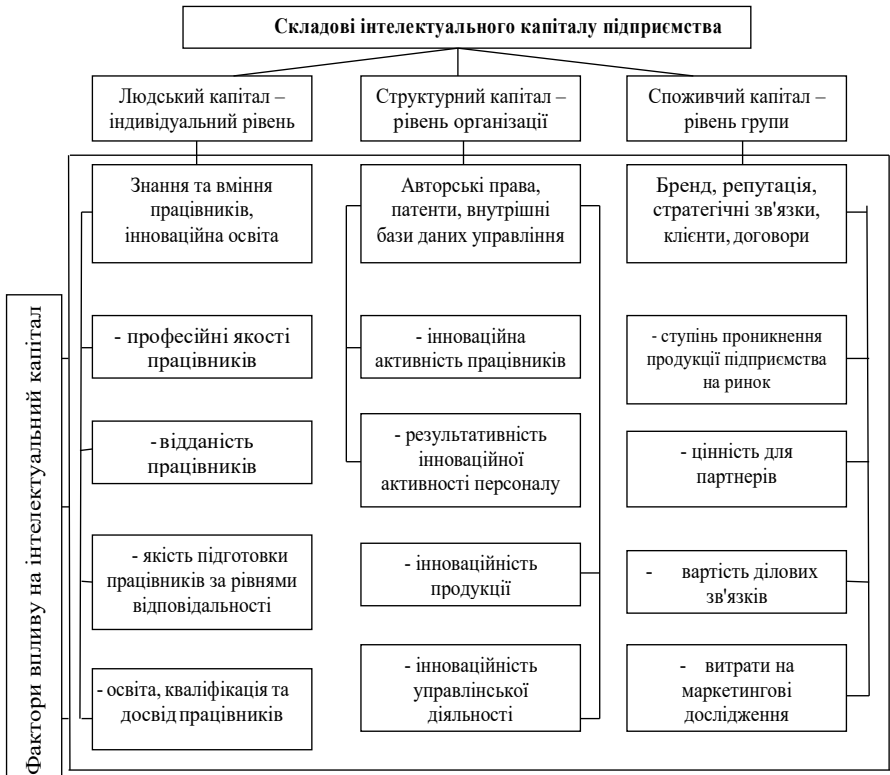
**Рис. 2. Еволюція конкурентних переваг**

*Джерело:* [5].

Визнання інтелектуального капіталу першочерговим причиною забезпечення конкурентних переваг підприємства пов'язано з більшою його цінністю – персоналом підприємства, який зобов'язаний характеризуватися найвищим професійно-кваліфікаційним рівнем, творчим і інноваційним підходом до виконання посадових обов'язків, можливістю пристосування до організаційно-наукових конфігурацій, умінням як можна повно застосовувати можливості передових інформаційних і комунікаційних технологій, прагненням до самовдосконалення.

Успішна реалізація головних напрямів формування постійних конкурентних переваг безпосередньо знаходиться залежно від усіх складових інтелектуального капіталу – людського капіталу, структурного капіталу, споживчого капіталу – і чинників дії на його складові (рис. 3).

Фактично, відмічений підхід до ідентифікації інтелектуального капіталу через чинники дії визначає його джерелом створення інтелектуального продукту, який надалі, притягуючись до технологічних або комерційних процесів, проявляється у вигляді виробничого або маркетингового інтелектуального активу компанії, яке гарантує отримання прибутку і конкурентоспроможність його продукції.



**Рис. 3. Фактори впливу на інтелектуальний капітал**

*Джерело: [5].*

**Висновки та пропозиції.** Нинішній етап становлення української економіки характеризується формуванням новітніх конкурентних переваг, які базуються на інформаційних ресурсах і елементах інтелектуального капіталу підприємств. У недалекому минулому головні конкурентоздатні переваги підприємства давали технології, пов'язані з матеріальними активами і різноманітні ефекти від масштабів виготовлення. Здатність підприємства мобілізувати і застосовувати власні нематеріальні активи стала найбільш вагомим причиною. Розвиток персоналу пов'язаний з сильною корпоративною культурою, базується на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях і соціальній відповідальності.

Отже, управління розвитком персоналу повинно відкривати приховані знання персоналу, збільшувати межі цих знань, змінювати сто-

сунки між людьми і, тим же, посилювати людський капітал, який зараз вважається найбільш значимим ресурсом організацій, визначати рівень його конкурентоспроможності і забезпечувати зростання показників продуктивності праці.

Подальші вивчення мають бути орієнтовані на дослідження методів і засобів розвитку персоналу, формування максимально адаптивних корпоративних культур, які стимулюють творчий підхід, інноваційну активність, підняття інтересу працівників у збільшенні особистого професійного і кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, уміння розвивати персонал, і мотивувати, гарантувати досягнення запланованих показників. Постійної зміни учбових програм, удосконалення мотивації і корпоративної культури в мультинаціональних і глобальних компаніях.

### Список використаної літератури

1. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: підручник. Київ: Знання, 2016. 431 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. В. А. Приписнов. Москва: Экономика, 2011. 239 с.
3. Актуальні проблеми економіки і менеджменту : теорія, інновації та сучасна практика. Монографія. Книга п'ята / за ред. Е. А. Кузнецова. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 324 с.
4. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
1. Никифорова В. Г. Інтелектуальний капітал як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/93311/89126> (дата звернення: 26.07.2019).
2. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку. Одеса: АО БАХВА, 2013. 320 с
3. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2018. № 71. URL: <http://www.stationline.org.ua/ekonom/60/8293-intelektualnij-kapital-yak-ob-yektivna-ekonomichna-kategoriya.html> (дата звернення: 26.07.2019).
5. Шульга Ж. О. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. Вип. 12. С. 106–110.

Стаття надійшла 28.07.2019 року

**О. К. Гилко,**

аспирант 3го года обучения,

кафедры менеджмента и инноваций

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар, 24/26, г.Одесса, 65058, Украина

e-mail: gilko0701@gmail.com

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТРУКТУРНО- ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

В современных условиях управления предприятием зависит от большого количества условий: внешних и внутренних, связанных с функционированием и формированием главного звена государственного хозяйства. В статье доказывается, что понимание этого особенно важно при переходе к рыночным отношениям, когда структурная перестройка всей системы управления производством направлена, прежде всего, на ее адаптацию к новым экономическим условиям, организационного, правового, хозяйственного механизма, системы ценностей.

По этой причине исследования условий, которые играют важную роль в организационном формировании и развитии системы управления, основанные в исследовании связи среди ее компонентов (внутренние), а также между организацией и ее внешней средой (внешние переменные), выступает неотъемлемой частью решения поставленных задач.

**Ключевые слова:** структурно-функциональная подготовка; управленческий персонал; интеллектуальный капитал; рыночный механизм; корпоратизация экономики.

**O. K. Gilko,**

Postgraduate student of 3rd year of study,

Department of management and innovations

Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: gilko0701@gmail.com

## **THEORETICAL BASES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF STRUCTURAL-FUNCTIONAL TRAINING OF THE MANAGERIAL PERSONNEL**

In modern conditions, the management of the business entity is dependent on a large number of conditions: external and internal, which are related to the functioning and formation of the main part of the state economy. The article argues that understanding of

this is especially important in the transition to market relations, when the structural adjustment of the whole system of production management is directed, first of all, to its adaptation to new economic conditions, organizational, legal, economic mechanism, system of values.

For this reason, the study of the conditions that play an important role in the organizational formation and development of the management system, which is based on the study of the connection between its components (internal), as well as between the organization and its external environment (external variables), is an integral part of solution to the tasks.

**Key words:** structural and functional training; managerial personnel; intellectual capital; market mechanism; corporatization of the economy.

## References

1. Bazilevych, V. D. (2016). *Intelektualna vlasnist [Intellectual Property]*. Kyiv: Znan-na [in Ukrainian].
2. Karlof, B. (2011). *Delovaia stratigia [Business strategy]*. Moskva: Ekonomika. [in Russian].
3. Kuznietsov, E. A. & Kuznietsova, Z. V. (2017). Aktualizatsiia pryntsyypiv upravlinskogo konstytutsionalizmu profesiinoi systemy menedzhmentu. [Actualization of principles of managerial constitutionalism of management professional system]. *Aktualni problemi ekonomiky i menedzhmentu : teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka. Monografiia. – Actual problems of economy and management : theory, innovations and modern practice.* Monograph. Kherson : OLDI PLYUS. [in Ukrainian].
4. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia professionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini : Monografiia [Methodology of managerial activities professionalization in Ukraine : Monograph]. Kherson : OLDI PLYUS. [in Ukrainian].
5. Nikiforenko, V. H. (2016). Intelektualnyi kapital yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Intellectual capital as a component of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiki transportu i promislovosti. – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 56, pp. 58–67. Retrieved from: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/93311/89126> [in Ukrainian].
6. Obolenskyi, O. Y. (2013). Derzhavne upravliniia ta derzhavna slyzba: suchasni napriamy rozvytku [Public administration and civil service: current directions of development]. Odesa: AO Bahva. [in Ukrainian].
7. Shkurupiy, O. V. (2018). Intelektualnyi kapital yak obektivna ekonomichna kategoria [Intellectual capital as an objective economic category]. *Visnyk Donets'kogo natsionalnogo universytetu ekonomiki i torhivli im. M. Tugan-Baranovskogo. – Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named by M. Tugan-Baranovsky*, 71, pp. 121–134. Retrieved from: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8293-intelektualnij-kapital-yak-ob-yektivna-ekonomichna-kategoriya.html> [in Ukrainian].
8. Shulga, Z. O. (2017). Intelektualnyi kapital yak obektivna ekonomichna kategoria [Intellectual capital as an objective economic category]. *Visnyk Berdyanskogo universytetu menedzhmenta i biznesy. – Herald of the Berdyansk university of management and business*, 12, pp. 106–110. [in Ukrainian].