

УДК 338

Бойко Т.Л.

аспірант кафедри економіки підприємств  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено засади формування та впровадження організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Окреслено фактори впливу на вибір даної оргструктури. Систематизовано та поглиблено підходи до визначення оптимального типу організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом підприємств, описано переваги та недоліки застосування для кожного запропонованого варіанту.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, інтелектуальні ресурси, суб'єкт управління, організаційна структура управління, функціональні обов'язки.

### Бойко Т.Л. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследовано начало формирования и внедрения организационной структуры управления интеллектуальным потенциалом предприятия. Очерчены факторы влияния на выбор данной оргструктуры. Систематизированы и углублены подходы к определению оптимального типа организационной структуры управления интеллектуальным потенциалом предприятий, описаны преимущества и недостатки для каждого предложенного варианта.

**Ключевые слова:** интеллектуальный потенциал, интеллектуальные ресурсы субъекта управления, организационная структура управления, функциональные обязанности.

### Boyko T.L. APPROACHES TO DRAWING AND IMPLEMENTING THE INTELLECTUAL POTENTIAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The article is dedicated to basic principles of drawing and implementing the company's intellectual potential organizational structure. Driving forces for how to choose such structures are described. Approaches to defining the best types of the company's intellectual potential organizational structure are systemized and deepened, and the advantages and disadvantages of every approach are described.

**Keywords:** intellectual potential, intellectual resources, subject of management, organizational structure, functional responsibilities.

**Постановка проблеми.** Динамічні зміни ринкового середовища та стрімкий науково-технічний прогрес потребують від суб'єктів господарювання високого рівня адаптивності та постійного пошуку нових альтернативних механізмів підвищення результативності їхньої діяльності. Одним із найбільш потужних джерел забезпечення довгострокового успіху підприємств є ефективне використання та нарощення наявного потенціалу, особливо його інтелектуальної складової. Інтелектуальний потенціал підприємства – сукупність наявних можливостей інтелектуальних ресурсів до створення цінності та нарощування вартості, які проявляються під час споживання цих ресурсів у процесі діяльності підприємства.

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом неможливе без організації, структуризації та чіткого визначення функціональних обов'язків керуючої підсистеми. Саме тому доцільно розглянути підходи до формування організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження аспектів управління інтелектуальним потенціалом здійснено в роботах західних вчених: К.-Е. Свейбі, Л. Едвінсона, Й. Рууса [10], Д. Андріссена [7], Б. Лева, Х. Ітамі, Е. Брукінг [2], Р. Каплана, Д. Нортонна [9], а також українських та російських науковців – О. Кендюхова [4], Б. Леонтьєва, Л. Лукичової, В. Іноземцева, А. Козирева, О. Бутнік-Сіверського, А. Чухна [6] та ін. Незважаючи на значний доробок щодо даної проблематики, актуально залишається необхідність в доопрацюванні методичних засад менеджменту інтелектуального потенціалу, у тому числі щодо формування організаційної структури управління.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація та порівняння підходів до формування організаційної структури управління інтелектуаль-

ним потенціалом підприємств, а також визначення передумов їхнього впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів [3, с. 216; 5, с. 137]. Існує значна кількість факторів, безпосередньо пов'язаних з рівнем функціонування інтелектуальних ресурсів, використанням їхніх можливостей, станом і перспективами розвитку самого підприємства, яка впливає на можливу організаційну структуру управління інтелектуальним потенціалом. За О. Кендюховим, до основних чинників, що визначають тип, складність та ієрархічність організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом підприємства доцільно віднести [4, с. 85-86]:

- масштаб і видову різноманітність інтелектуальних ресурсів підприємства;
- структуру інтелектуального потенціалу, значущість окремих його видів для досягнення комерційної мети підприємства;
- професійний і кваліфікаційно-освітній рівень персоналу;
- динамізм і диференціацію ринку;
- динамізм і диференціацію продукту;
- марочний портфель підприємства;
- рівень спеціалізації, концентрації, комбінування та кооперації виробництва;
- міжнародну інтегрованість підприємства та ін.

Такий перелік параметрів неможливо вважати вичерпним, оскільки також важливо врахувати наявну організаційну структуру підприємства та обрану стратегію управління інтелектуальним потенціалом. Далі розглянемо можливі варіанти формування організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом й оптимальні умови формування для підвищення її ефективності.

Аналіз наукових джерел і досвіду суб'єктів господарювання у даному питанні дозволяють виділити три основні позиції щодо формування організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом у загальній системі менеджменту підприємством: використання наявної організаційної структури підприємства, її розширення через створення спеціалізованої відповідальної одиниці, впровадження паралельної самостійної структури. Розглянемо недоліки та переваги кожного з підходів, а також практичні передумови їхнього застосування.

Відповідно до першого підходу організаційна структура управління інтелектуальним потенціалом не формується як окремий об'єкт, а обов'язки керуючої підсистеми розподіляються між існуючими підрозділами та регламентуються відповідними функціональними політиками. Наприклад, у цьому випадку виконання функцій управління інтелектуальним потенціалом може бути передано таким структурним одиницям (рис. 1):

- людських ресурсів – департаменту з менеджменту персоналом, HR-відділу або кадровій службі;
- структурних ресурсів – відділу маркетингу з питань бренду, юридичному відділу щодо об'єктів інтелектуальної власності, департаменту організаційного розвитку або HR-відділу з питань організаційної культури, департаменту НДДКР щодо інноваційних процесів тощо;
- ресурсів відносин – відділу продажів щодо відносин з клієнтами, службі закупівель – з постачальниками, податковому відділу та транспортній логістиці – з фінансовими органами державного управління, юридичному відділу – з питань видачі дозволів державними та місцевими органами влади і т.д.

До основних переваг такого варіанту вибору організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом можемо віднести:

- відсутність дублювання функцій управління,



Рис. 1. Можливий розподіл обов'язків з управління інтелектуальним потенціалом в межах наявної організаційної структури підприємства



Рис. 2. Організаційна структура управління інтелектуальним потенціалом у випадку формування спеціалізованого відділу (адаптовано автором за [1])

оскільки діє єдина керуюча підсистема і для інтелектуального потенціалу, і для інших об'єктів управління;

- збереження тієї організаційної структури, яка вже є на підприємстві та забезпечує його ефективну діяльність;
- низькі інвестиції в реорганізацію та підтримку структури управління інтелектуальним потенціалом, оскільки немає необхідності в наборі управлінців, можливе тільки підвищення заробітної плати деяких працівників у зв'язку із збільшенням виконуваних функцій.

Основні недоліки підходу, на нашу думку, полягають у відсутності єдиного центру координації управління інтелектуальним потенціалом, а також в досить обмеженому переліку заходів, виконуваних у межах існуючої структури. Відповідно, ефективною такою структурою може бути для цілей простого відтворення інтелектуального потенціалу або його реструктуризації.

Другий підхід передбачає створення спеціалізованого структурного підрозділу, до компетенції якого входить управління інтелектуальним потенціалом підприємства, а також делегування частини повноважень на інтелектуальні групи, які формуються в межах існуючих структурних одиниць [1].

Керівниками груп призначаються співробітники відділу управління інтелектуальним потенціалом. На спеціалізовану

структурну одиницю покладаються обов'язки формування основної концепції та цілей управління інтелектуальним потенціалом, а також контролю за процесом реалізації стратегії. У той же час безпосереднє виконання поставлених завдань відбуватиметься на рівні функціональних груп (рис. 2).

Переваги підходу, на нашу думку, такі:

- наявність єдиного центру управління інтелектуальним потенціалом, що забезпечить вищу його ефективність;

- можливість швидкого збору даних на функціональному рівні та їхній аналіз на централізованому;

- висока кваліфікація безпосередніх виконавців, доповнена стратегічним баченням керівників груп, що дозволяє досягти поставлених результатів з управління інтелектуальним потенціалом.

Недоліки підходу подібні на ті, що виникають у функціональній організаційній структурі:

- подвійне підпорядкування працівників функціональному керівнику та відповідальному за напрямком управління інтелектуальним потенціалом;

- ризик неузгодження цілей та ресурсів на їхню реалізацію в управлінні інтелектуальним потенціалом й іншими функціональними елементами;

- складність контролю за виконанням завдань;

- низька гнучкість у зв'язку із взаємозалежністю двох структур.



Рис. 3. Організаційна структура управління інтелектуальним потенціалом за підходом відособленого формування (адаптовано автором за [4, с. 252])

Наведена структура може отримати найбільше поширення, оскільки займає проміжне місце як в необхідності залучення інвестицій, так і в питаннях управління інтелектуальним потенціалом, оскільки не всі підприємства мають змогу та необхідність одразу переходити до повномасштабної орієнтації на інтелектуальний потенціал при зменшенні уваги на інші його види.

Нарешті, найбільш масштабним є підхід щодо формування повноцінної відокремленої структури управління інтелектуальним потенціалом з виділення посади на рівні топ-менеджменту [4, с. 92]. Як вказує автор, на сьогоднішній день найефективнішим вважається створення департаментів або дирекцій з управління інтелектуальним потенціалом, на які покладаються, перш за все, питання ідентифікації, моніторингу, оцінки та стимулювання результативності використання та відтворення інтелектуального потенціалу. У такій схемі департаменти включаються в організаційну структуру управління підприємством, а безпосередній менеджмент інтелектуальним потенціалом розосереджується за різними виконавцями та підрозділами на підприємстві (рис. 3).

Хоча, на нашу думку, виключна ефективність такої позиції не може бути обґрунтована. Асиміляція управління інтелектуальним потенціалом в існуючі структури організації також є доцільною й оптимальною для певного етапу розвитку підприємств.

По-перше, при формуванні нової структури управління дублюються функції менеджменту, а, отже, і витрати. По-друге, на підприємствах формування такої роздутої структури управління не завжди виправдано. Так, ніде немає окремо виділеної структури управління потенціалом основних фондів чи оборотних фондів – обидва аспекти включені до завдань виробничих підрозділів. Аналогічно – з людськими ресурсами. Немає смислу виділення окремо кадрової служби, окремо – відділу управління інтелектуальним людським потенціалом – оптимальним буде поєднання функцій в один департамент.

Таким чином, основною перевагою даної структури, на нашу думку, буде всебічне управління інтелектуальним потенціалом підприємства, і, відповідно, значна його ефективність. Недоліки полягають у високих витратах на організацію нової структури управління з урахуванням інтелектуального департаменту та в необхідності процесу зміни, що може вплинути на результативність інших підрозділів, а також знизити роль наявної організаційної структури як окремого інтелектуального ресурсу. Відповідно, дана структура може бути сформована тільки в умовах впровадження стратегії розвитку інтелектуального потенціалу, коли у підприємства є достатньо ресурсів для базових змін у структурі, а також готовність до них у зв'язку з переходом на новий якісний рівень функціонування (наприклад, вихід на абсолютно новий ринок, переорієнтація на наукомістку чи інноваційну стратегію й ін.).

При виборі будь-якої з описаних структур логічно також включати управління інтелектуальним потенціалом у показники діяльності підприємства та вносити в перелік цілей співробітників різних функціональних напрямків (наприклад, як ключові індикатори діяльності такі KPIs за методом Збалансованої Системи Показників BSC). У табл. 1 наведено узагальнену

характеристику кожної з організаційних структур і передумови їхнього застосування на практиці.

Таблиця 1

**Підходи до формування організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом**

Підхід до формування ОСУ інтелектуальним потенціалом	Особливості формування щонайбільшої ОСУ підприємства	Передумови впровадження
Розподіл функцій управління інтелектуальним потенціалом в межах існуючої ОСУ	Обов'язки працівників доповнюються функціями з управління ІІ без створення нових структурних одиниць	Підприємство з нестабільним економічним станом без можливості значного інвестування в ІІ
Створення координуючого відділу з управління інтелектуальним потенціалом	Формується спеціалізований відділ управління ІІ, який координує безпосереднє виконання завдань співробітниками з інших функціональних підрозділів	Підприємство із стабільним фінансово-економічним станом і збалансованим портфелем ресурсів
Формування паралельної організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом	Створюється нова організаційна структура управління ІІ, яка інтегрується в наявну ОСУ підприємства	Підприємство, що активно розвивається і переходить на новий якісний рівень діяльності

**Висновки з проведеного дослідження.** Впровадження ефективного управління інтелектуальним потенціалом потребує організації суб'єкта керування. Дослідження даної проблематики дозволяє виділити три основні підходи щодо формування організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом у загальній системі менеджменту підприємством, а також окреслити базові фактори

впливу на вибір оптимального варіанту. Разом з тим питання ефективності впровадження оргструктури управління інтелектуальним потенціалом, поглиблення деталізації визначення ключових передумов для застосування конкретного її типу не є повністю розкритими у науковій літературі та потребують, на нашу думку, подальшого дослідження та теоретично-практичної розробки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бакіна Т.В. Формування структури управління інтелектуальним капіталом в рамках організаційної структури управління підприємством / Т. В. Бакіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / ТДАТУ. – Мелітополь : Люкс, 2010. – № 9. – С. 83–87.
2. Брукінг Э. Интеллектуальный капитал: ключ успеха в новом тысячелетии. / Э. Брукінг; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
3. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грецак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул, О.І. Олексюк [та ін.]; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Вид. 4-те, переробл. і доповн. – К. : КНЕУ, 2009. – 816 с.
4. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 359 с.
5. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
6. Чухно А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы и закономерности развития / А. Чухно // Экономика Украины. – 2002. – № 11. – С. 48–55.
7. Andriessen D. Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles / D. Andriessen.
8. Bounfur A. The Management of Intangibles. The Organization's most valuable assets / A. Bounfur. – London: Routledge. – 2003. – 337 p.
9. Kaplan R. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business Review, 2004. – Vol. 2. – P. 3–13.
10. Roos G. Managing Intellectual Capital in Practice / G. Roos., S. Pike, L. Fernström. – Elsevier Inc., 2006. – 396 p.