

УДК 005.336.4:334.716

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-38>

Ситник Й.С.

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»*

Sytnyk Yosyf

*Doctor of Sciences (Economics), associate Professor,
Head of the Department of Human Resource Management and Administration
Lviv Politechnic National University***РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА МОТИВУВАННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ****DEVELOPMENT OF PERSONAL COMPETENCES AND MOTIVATION
OF INTELLECTUAL ACTIVITY OF THE PERSONNEL OF ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено конститутивні властивості інтелектуально активного працівника та засади формування інтелектуально-особистісних якостей висококваліфікованих фахівців. Виокремлено види особистісних компетенцій, затребуваних під час інтелектуалізації підприємств, їх систем управління та в економіці знань. Визначено пріоритетні напрями розвитку менеджменту для особистісного зростання та ефективності моделі управління. Удосконалено модель мотивування інтелектуальної активності персоналу. Доповнено класифікацію методів мотивування персоналу підприємств до провадження інтелектуальної діяльності, виокремивши нові методи за низкою ознак. Запропоновано послідовність стадій процесу формування механізму розвитку інтелектуальної активності персоналу підприємств, зокрема управлінського, як цільової функції управління.

Ключові слова: інтелектуалізація, персонал, система управління, мотивація.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы конститутивные свойства интеллектуально активного работника и принципы формирования интеллектуально-личностных качеств высококвалифицированных специалистов. Выделены виды личностных компетенций, востребованных при интеллектуализации предприятий, их систем управления и в экономике знаний. Определены приоритетные направления развития менеджмента для личностного роста и эффективности модели управления. Усовершенствована модель мотивации интеллектуальной активности персонала. Дополнена классификация методов мотивации персонала предприятий к производству интеллектуальной деятельности, выделив новые методы по ряду признаков. Предложена последовательность стадий процесса формирования механизма развития интеллектуальной активности персонала предприятий, в частности управленческого, как целевой функции управления.

Ключевые слова: интеллектуализация, персонал, система управления, мотивация.

ANNOTATION

The proposed article explores the constitutive properties of an intellectually active employee. The principles of formation of intellectual and personal qualities of highly qualified specialists are grouped into the following main categories: ethical reputation, moral ideals, intellectual abilities. The motives that motivate the person and the personnel of the enterprises to the intellectual, knowledge and innovative activity, in particular: outlook-mental, psychological-intellectual, economic-motivational, demographic, legislative-governmental and socio-cultural are determined. The types of personal competences required in the intellectualization of

enterprise management systems and in the knowledge economy are distinguished. These include: worldviews, values, cognitive, social, behavioural, spiritual, emotional, technical and technological. It is established that to change the models of enterprise management a bilaterally directed strategy of personnel management development is required. In the short term, it should purposefully encourage the acquisition of new knowledge, exchange of information, the introduction of the latest information technologies and the formation of intellectual environments in the structure of enterprises with a low level of development of these processes. In the long term, transform management systems and dynamically update management models. Priority directions of development of enterprise management for personal growth of specialists and improvement of efficiency of model of enterprise management are determined. The model of motivation of intellectual activity of personnel is improved. The classification of methods of motivation of the personnel of enterprises to carrying out intellectual activity is supplemented. Such methods of motivation as proprietary motivation, leadership-directed motivation, ideological-value motivation and method oriented to the purposeful processes of integration are offered. The sequence of stages of the process of forming the mechanism of development of intellectual activity of the personnel of enterprises as a target management function is proposed.

Key words: intellectualization, personnel, management system, motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика формування механізмів розвитку інтелектуальної активності особистості та персоналу підприємств, отримання синергійного ефекту від інтелектоносіїв в умовах сьогодення актуальна для збереження еліти нації, суспільства, конкурентоспроможності національної економіки. Інтелектуальна активність – одна з назрілих категорій дослідження педагогічної, психологічної, економічної та управлінської наук. Саме з позицій управлінської науки на часі є розгляд та напрацювання основних підходів до створення в системах управління умов для формування й розвитку інтелектуальної активності персоналу підприємств. Ідеться про інтелектуальну активність особистості та персоналу систем управління щодо пошуку, актуалізації й розв'язування інтелектуальних завдань (соціальних, економічних, управлінських, технологічних, продук-

тових, інноваційних, особистісної взаємодії), спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу у знаннєвомісткій економіці, питання інтелектуалізації суспільства, економіки й менеджменту, інтелектуальної творчості індивідів, розвитку особистості, мотивації інтелектуальної активності та творчої інтелектуальної праці персоналу, а також засади розвитку інтелектуального складника трудового потенціалу й управління інтелектуальним капіталом підприємств ґрунтовно висвітлила у своїх працях низка науковців: С. Вовканич та Л. Семів [4], А. Кендюхов [6], А. Колот [9], О. Хілуха, О. Кузьмін та Л. Ліпич [19], А. Василік [3], В. Петренко [15], С. Кісь [7], М. Буквинська [2] та ін. Не вирішеною залишається проблематика мотивування інтелектуальної активності персоналу підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виокремлення особистісних компетенцій затребуваних під час інтелектуалізації систем управління та формування механізму розвитку інтелектуальної активності персоналу підприємств як цільової функції менеджменту в економіці знань.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Забезпечити належний «запуск» функції розвитку інтелектуальної активності персоналу допоможе з'ясування причин та передумов, які спонукають людину (персонал підприємств) до інтелектуально-знаннєвої та інноваційної діяльності. Проаналізувавши літературні джерела та за результатами проведеного дослідження можемо виокремити низку таких першопричин (мотивів): світоглядно-ментальні, психологічно-інтелектуальні, економічно-мотиваційні, демографічні, законодавчо-урядові та соціокультурні.

Конститутивні властивості інтелектуально активного працівника можна окреслити за такими ознаками:

- працівник нового типу, зайнятий «інтелектоінформаційною» працею;
- працівник стійкої дієздатності, внутрішньої енергії, високої мобільності та комунікабельності;
- креативний у своїх діях, здатний та бажачий розкриватися з метою самореалізації і самовираження;
- працівник, для якого інформація є основним джерелом заробітку;
- вміє застосовувати наукові уявлення як змістовні інструменти думки;
- працівник високої морально-етичної репутації.

Водночас формування інтелектуально-особистісних якостей висококваліфікованих фахівців

здійснюються у певній послідовності за такими категоріями: етична репутація – моральні ідеали – інтелектуальні здібності – працівник-інтелектуал. Зазначені категорії наповнюються важливими елементами, які відображають рівень фахівця-інтелектуала, зокрема складниками етичної репутації є освіта, виховання, культура, світогляд, ментальність особи. До моральних ідеалів належать стиль життя, поведінка, діяльність, національні цінності, прагнення і мотиви. Складниками інтелектуальних здібностей є якість, швидкість і точність вирішення завдань із мислення, темп і успішність навчання, продуктивність професійної діяльності, рівень соціальної адаптованості, уява та ініціатива. Загалом працівник-інтелектуал має синергійно поєднувати інтелектуально-особистісні якості, нову якість управління, здатність до корекції технологічного процесу, високу мотивацію до професійних знань, лідерські навички.

З огляду на це, вироблений продукт (товар, послуга) асоціюється сьогодні вже не стільки з матеріальним утіленням природних та технологічних ресурсів, а й із інтелектуальним капіталом, вираженим у функціональному призначенні продукції, її інформаційно-пізнавальному змісті. Оскільки походження інтелектуальних ресурсів виключно людське, управління ними перебуває у площині інтелектуалізації економіки та систем управління підприємствами.

У цьому контексті варто наголосити, що інтелект, знання, досвід та інтелектуальну діяльність особистості в системі підприємства не потрібно ототожнювати лише з логічними, раціональними та аналітичними основами.

Під час формування процесів інтелектуалізації підприємств потрібно спрямувати дослідження у царину ірраціональних, суб'єктивних станів фахівців, трактування людського пізнання як творчої активності, переходу до аналізу мотиваційної та ціннісної сфер особистості як джерел специфічного пізнавального ставлення людини до світу, економіки та управління.

Водночас інтелектуалізація у поєднанні з технічним прогресом означає, що все більше видів праці та рутинних завдань на підприємствах будуть виконуватися на основі інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) та штучним інтелектом, роботами. На відміну від попередніх технологічних революцій ІКТ і поширення знань та Інтернету ліквідують також багато робочих місць так званих «білих комірців» – працівників розумової праці, працівників апарату управління, менеджерів, інженерно-технічного персоналу.

У такій ситуації різко зростає попит на фахівців зі значно ширшими компетенціями, ніж вузькоспеціальні, тобто тих, що ІКТ доповнюють, а не витісняють із ринку праці (рис. 1).

Сучасні системи освіти поки що повільно реагують на цей виклик, а внутрішні системи перепідготовки персоналу переважної більшості українських підприємств дуже мало інвестують у ці процеси. Водночас у процесі інтелектуалі-

Світоглядно-ціннісні	Когнітивні	Соціально-поведінкові	Духовно-емоційні	Технічно-технологічні
Націєнтризм і національна гідність	Грамотність і математичні навички	Соціальна взаємодія і особисті навички	Сила духу і віра в перемогу (успіх)	Функціональний професіоналізм, знання методів, вміння працювати із сучасним інструментарієм
Плекання державної (української) мови, культури та знання історії свого народу	Логічне, творче, системне та критичне мислення	Відповідальність	Емоційна стабільність і стресостійкість	Технологічні навички, набуті під час навчання та практичної діяльності
Сімейно-родинна взаємодія	Вміння вирішувати проблеми, а не знання, потрібні для їх вирішення	Готовність до здобуття нового досвіду, добросовісність, екстраверсія	Позитивізм і добрий настрій	Уміння користуватися ІКТ та спецобладнанням у конкретній професії (інженер, економіст, IT-спеціаліст, технолог)
Співіснування в мирі та любові	Вербальна грамотність, уміння моделювати ситуації та процеси, швидкість мислення	Здатність мотивувати і переконувати	Неконфліктність	
Справедливість, співчуття, захист національних інтересів	Системне і просторове бачення проблематики	Інтелектуальна культура	Схильність до контролю своїх емоцій і почуттів	
Шанування релігійних цінностей		Саморегулювання, готовність до компромісу, прийняття рішень і міжособистісне спілкування	Життєвий оптимізм	
Міжконфесійна повага і терпимість		Орієнтування в поведінці на національні традиції	Прагматичний альтруїзм	
Збереження національного багатства та приватновласницька ініціатива				

Рис. 1. Види особистісних компетенцій, затребуваних під час інтелектуалізації підприємств (систем управління) та в економіці знань

Джерело: сформовано та інтерпретовано автором

зації підприємств темп змін буде дуже високим, і категорії затребуваних навичок і компетенцій теж швидко змінюватимуться. Отже, персоналу підприємств доведеться неодноразово протягом трудового життя вдосконалювати свої навички і збагачувати професійний досвід. Це вже відбувається на багатьох підприємствах, моделі управління та бізнес-процеси яких трансформуються до світових стандартів сьогодення.

У цьому контексті інноваційними серед мікроекономічних аспектів стали ідеї науковців М. Блауга [1], А. Бйорна [21], В. Самуельсона та С. Маркса [22] щодо вирішення проблем із так званою «асиметрією інформації» – ситуацією, коли підлеглі одержують повну професійну інформацію від менеджерів, що знижує ефективність їхньої праці.

Також конструктивною є думка Х. Варіана про те, що у сьогоднішніх умовах необхідно вирішувати також питання обмеження «самоселекції» під час підбору працівників на підприємство, яке передбачає, що «потенційні кандидати на роботу пристосовуються до пред'явлених підприємством вимог, а це підвищує можливість працевлаштування не найкращого кандидата та в результаті знижує ефективність функціонування суб'єкта господарювання» [23, с. 617–621]. Розглянуті вище питання конструктивно можна вирішити, здійснюючи системне інвестування в процеси інтелектуалізації підприємств.

Незважаючи на те, що інтелектуалізація надає багатьом підприємствам можливість ефективніше використовувати інтелектуальний

потенціал персоналу, створювати внутрішньо-корпоративні Інтернет-мережі для обміну інформацією та знаннями, ці нові інструменти ще не сприяли поширенню змін моделей управління. Для цього потрібна двосторонньо спрямована стратегія розвитку управління персоналом: у короткотерміновій перспективі – цілеспрямоване заохочення до набуття нових знань, обміну інформацією, упровадження ІКТ і формування інтелектуальних середовищ у структурі підприємств із низьким рівнем розвитку цих процесів, а в довготерміновій – трансформація систем управління та актуалізація моделі управління (табл. 1).

Отже, інтелектуально-знаннєві та інноваційні продукти (товари, роботи, послуги, управлінські рішення) є наслідком інтелектуальної активності персоналу та сукупної інтелектуально-інноваційної діяльності підприємств, а також ключовим джерелом формування конкурентних переваг на ринку. Водночас підприємства, які створюють передумови інтелектуально-знаннєвого розвитку, використовують його результати для власних цілей: в умовах ринкової економіки рушійною силою конкуренції є мотивування до новаторства, адже на основі нововведень удається освоювати нові

ринки та досягати економічної ефективності господарювання.

У цьому контексті найбільш актуальними та прикладними є процесні теорії мотивування персоналу, що аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та вибирає конкретний вид поведінки. Засновники процесних теорій не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними [13, с. 20].

Серед низки процесних теорій мотивування вагоме місце належить теорії очікувань В. Врума, яка підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати – результати, результати – винагорода і валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто ступінь задоволення винагородою).

Співвідношення чинників затрат праці (Z), результатів (P), винагороди (B) та валентності у процесі мотивації наочно можна зобразити за допомогою моделі [8, с. 30; 13, с. 20]:

$$\text{Мотивація} = (Z \rightarrow P) \times (P \rightarrow B) \times \text{Валентність}. (1)$$

Інтерпретуючи сутність цієї моделі, можемо стверджувати, що мотивування інтелектуальної праці – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний інтелектуально-знаннєвий результат ($Z \rightarrow P$), помножений на очікування

Таблиця 1

Пріоритетні напрями розвитку менеджменту для особистісного зростання та ефективності моделі управління

СМ на етапі старту інтелектуалізації: закладання основ для дієвішої моделі управління	СМ на етапі розвитку інтелектуалізації: створення гнучкої, ефективної й підзвітної моделі управління	СМ на етапі трансформації інтелектуалізації: вдосконалення й актуалізація моделі управління
<ul style="list-style-type: none"> – створення правових і комунікаційних умов для надання (отримання) оперативної та якісної знаннєвої інформації для кожної системи (підрозділу) та працівника – регламентація моніторингу постачальників знаннєво-інформаційних послуг та вдосконалення системи обліку, доступу, конфіденційності, оплати – створення системи обліку інтелектуальності (інтелектуальності) та інтелектуоспоживачів у СМ – розширення масштабів надання / отримання знаннєво-інформаційних послуг через співпрацю із зовнішніми інститутами – підвищення підзвітності користувачів знаннєво-інформаційних послуг – менеджменту, систем, підрозділів, персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – формування систем і підсистем інтелектуально-інноваційних середовищ – удосконалення організаційної структури, процесу менеджменту, – налагодження онлайн-взаємодії та зворотного зв'язку між рівнями управління, системами менеджменту, персоналом щодо питань інноваційних ідей, якості знаннєво-інформаційних послуг, систем мотивації та розвитку – підвищення прозорості, взаємної підзвітності між рівнями управління, системами менеджменту, персоналом та за стратегічними, тактичними і оперативними цілями розвитку підприємства – зменшення кількості другорядних та бюрократичних процедур погодження, дублювання управлінських рішень та їх вартості 	<ul style="list-style-type: none"> – планування і координування горизонтальної співпраці у сфері творення і використання ІК між системами менеджменту, інтелектуально-інноваційними середовищами, окремими інтелектуальними виробниками, збуту продукції із високим рівнем інтелектуальності – удосконалення методів, функцій та процесу менеджменту через активне залучення персоналу – максимізація інтегрування та уніфікації протоколів, що регламентують обмін інформацією, стандартів безпеки та іншої операційної сумісності й управлінської взаємодії – упровадження у менеджменті політики ідентифікації та захисту персональних ІЗА працівників і окремо ІВ підприємства – локалізація ІК працівників на їхніх персоналізованих акаунтах інформаційної системи підприємств із контролем за використанням контенту – забезпечення соціально-правового захисту віддалених професій та робочих місць, а також приватного життя працівників – регулювання недопущення монопольного присвоєння всієї доданої вартості (прибутку) від господарської діяльності, а справедливий її розподіл – перехід до «багатогранної моделі управління» підприємством, ключовими аспектами якої будуть: 1) власники (акціонери); 2) менеджмент; 3) об'єднання інтелектуальності (власників ІК); 4) профспілка працівників

СМ – система менеджменту

Джерело: сформовано автором

того, що особистісні та командні інтелектуально-знаннєві здобутки (результати) забезпечать відповідну винагороду ($P \rightarrow B$), помножену на сподівану цінність (валентність). Модель мотивування інтелектуальної активності персоналу, зважаючи не лише на зацікавленість у цьому процесі працівників підприємств, а й на очікування системи управління, можна також продемонструвати графічно (рис. 2), застосувавши теорію підкріплення Б. Скінера, яку іноді ще називають умовною теорією, або біхевіоризмом. Сутність цієї теорії така: коли людина вважає, що її дії винагороджуються, вона прагне повторити їх ще раз, проте якщо зазнає неприємних відчуттів – уникатиме повторення цих дій.

Велике значення під час розроблення інструментарію виконання функції управління персоналу «розвиток інтелектуальної активності» мають закони поведінки працівників, без яких неможливо ефективно впливати на персонал підприємства та стимулювати його до інтелектуальної діяльності.

Найґрунтовніше дослідили основні групи законів, які необхідно враховувати й яким повинна підпорядковуватися система мотивації персоналу, науковці В. Нижник та О. Харун [13, с. 31–33]. Зокрема, автори класифікують об'єктивні закони, з яких випливають мотиваційні основи персоналу, на: 1) загальні закони поведінки (закон соціальної спадковості; єдності свідомого та несвідомого в поведінці людини; необхідної різноманітності; резонансного збудження систем; послідовності розвитку; зростання ентропії; кумулятивного впливу; збільшення варіативності поведінки); 2) закони інерційності людських систем (інерції; установки; домінанті); 3) закони зв'язку із зовнішнім середовищем (рівноваги навколишнього середовища; адаптації; комплексної дії на об'єкт управління; позитивного результату (ефекту); зростання трудомісткості благ; Г. Госсена); 4) закони соціально-біологічні (визначальної ролі традицій і звичаїв; впливу соціальних

норм; впливу трудового колективу; зростання продуктивності праці в колективі; М. Рінгельмана; еталонної групи; опору неповазі; негативної дії надмірної регламентації); 5) закони біопсихологічні (рефлекторного відбивного характеру діяльності; економії сил (енергії); еґоїзму (випереджального віддзеркалення дійсності); очікуваного корисного ефекту; впливу емоцій; стимулювання поведінки словом; вольової детермінації поведінки) [13, с. 32].

Здійснення функції управління персоналу «розвиток інтелектуальної активності» потребує адекватного використання низки методів, серед яких найвагомішими є методи мотивування, що спонукають до певних дій.

Досліджуючи сутнісні ознаки мотивування та методів управління, науковці зробили висновок про те, що ці категорії опосередковано тотожні, оскільки зорієнтовані на досягнення цілей підприємства, а мотивація персоналу до реалізації ефективної трудової діяльності спирається на методи управління [13, с. 35].

На нашу думку, незважаючи на певні особливості, пов'язані із цілевизначенням та очікуваними ефектами, на отримання яких спрямовані методи мотивування та методи менеджменту, загалом їх справді варто ототожнювати, адже й перші й другі скеровані на персонал, і лише через персонал можна управляти іншими активами підприємства.

У цьому контексті, розвиваючи теоретичні напрацювання науковців, на підставі аналізування літературних джерел [5; 10; 12–14; 17; 18; 20] та результатів проведеного дослідження пропонуємо доповнити класифікацію методів мотивування персоналу підприємств, виділивши нові. Зокрема, за класифікаційною ознакою «за способом врахування інтересів персоналу» пропонуємо додати *методи*: 1) *власницьке мотивування*, орієнтоване на власницькі інтереси персоналу в сенсі отримання частки роялті (паушального платежу) чи співзасновника інтелектуального бренда; 2) *лідерсько спрямоване*

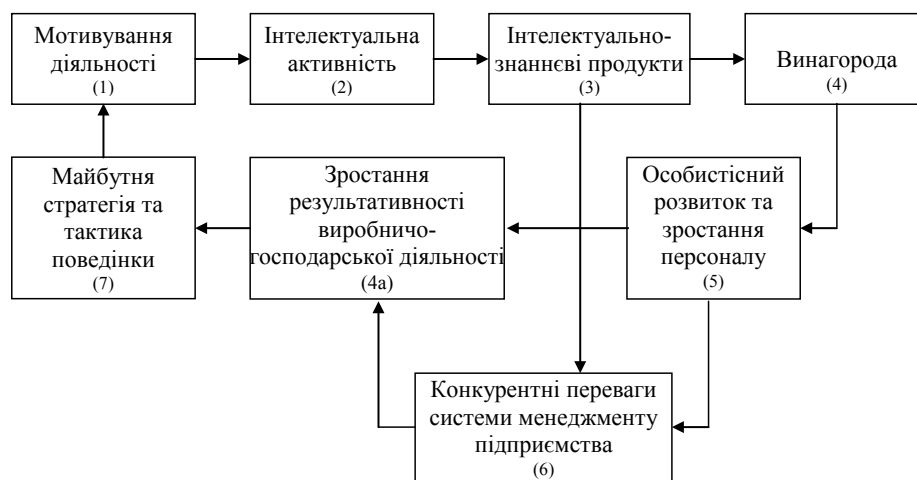


Рис. 2. Модель мотивування інтелектуальної активності персоналу

Джерело: сформовано автором на основі теорії підкріплення Б. Скінера

мотивування, яке передбачає стимулювання особистостей до лідерської наснаги, відповідальності, демонстрування першості в інтелектуально-знанневих починаннях та ініціативах, особистих прикладів наслідування тощо. За ознакою «за характером впливу» пропонуємо додати *метод світоглядно-ціннісного мотивування* – специфічного способу впливу на персонал через призму його ідейного, духовного, національно-гіднісного почування та обов’язку особистостей. За ознакою «за видом результату» пропонуємо додати *метод, орієнтований на цільові процеси інтегрування*, а також виокремити нову класифікаційну ознаку «за силою впливу» з відповідними назвами методів – «домінувальні» та «допоміжні».

Узагальнення класифікаційних ознак та методів управління мотивуванням персоналу підприємств із зазначеними доповненнями автора наведено на рис. 3.

На особливу увагу під час застосування методів мотивування заслуговують чинники, що визначають потенціал творчої мотивації персоналу. Зокрема, В. Кушерець [11, с. 133] ви-

окремлює такі: розмаїття навичок, ідентичність завдання можливостям працівника та його важливість, автономність виконання роботи, можливість підвищення соціального статусу і соціального успіху внаслідок вирішення завдання із системами, що продукують зворотний зв’язок.

Інтерпретуючи їх, можна зазначити, що перші три чинники зароджують у фахівців відчуття необхідності тієї праці, яку вони виконують. Наступний спонукає до відповідального виконання своїх функцій. П’ятий дає право на підставі результатів діяльності оцінити здобутий ступінь.

Водночас поступове зменшення зовнішнього контролю змушує працівника під час вирішення завдань якнайбільше покладатися на власні творчі здібності. Суттєвим є й те, що взаємодія індивіда з командою визначальна під час виконання завдання: відчуття несправедливості породжує напругу, спричиняючи конфлікти, та заважає гармонійній взаємодії учасників подій.

У цьому контексті низка дослідників зазначає, що основою творчої дослідницької поведінки людей є також емоції інтересу – цікавості,



Рис. 3. Класифікація методів мотивування персоналу підприємств

Джерело: сформовано автором із доопрацюванням на основі [13, с. 36; 20, с. 343–344]

*– запропоновано автором

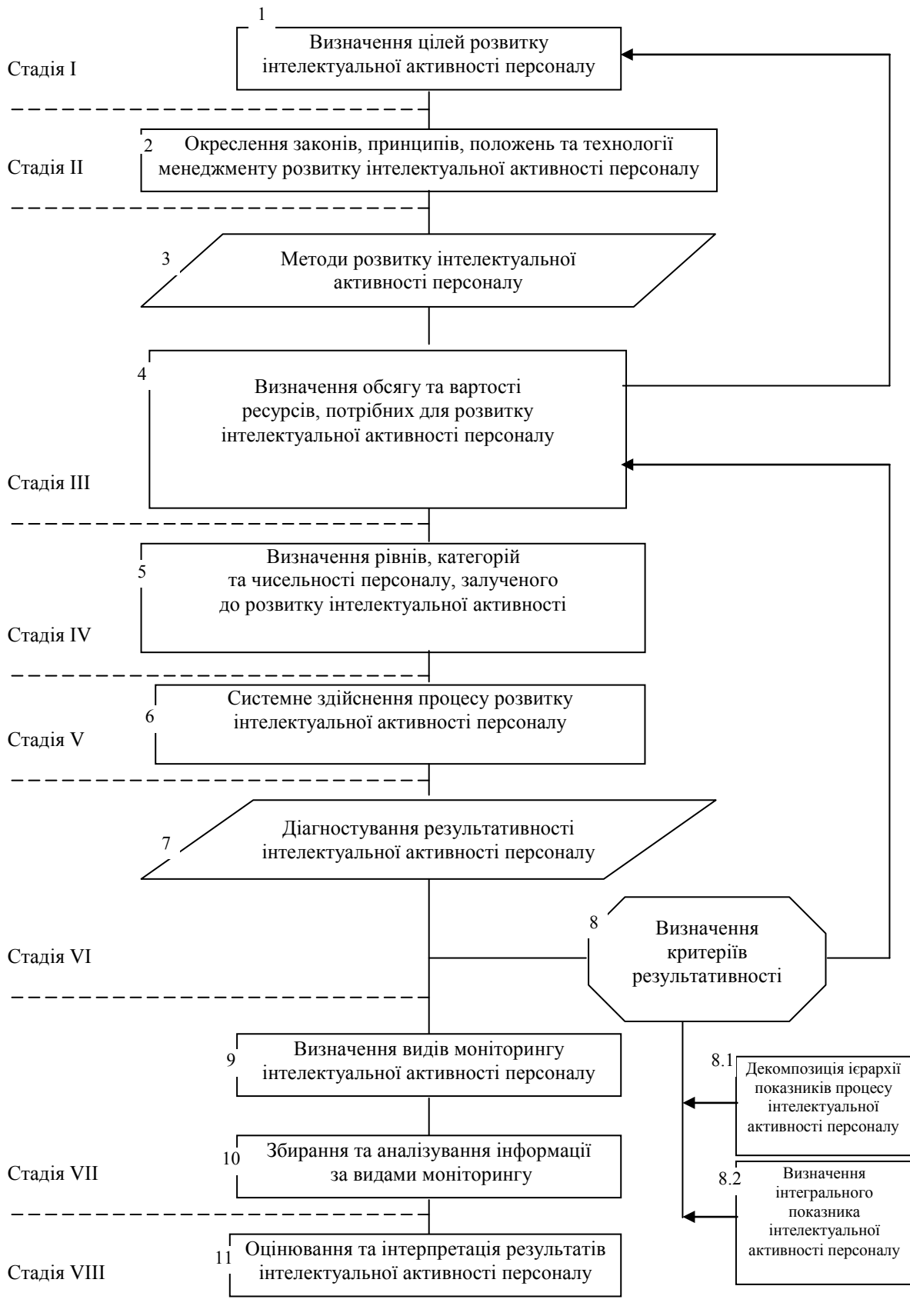


Рис. 4. Процес формування механізму розвитку інтелектуальної активності персоналу підприємств як цільової функції управління

Джерело: сформовано автором

яка прирівнюється до базових потреб інноваторів, але треба враховувати, що існують дві фази творчості: первинна (пов'язана з інтенсивним інтересом) і вторинна (подальше розроблення початкової ідеї) [16, с. 35].

Тому, на думку науковців, багато людей схильні до первинної творчості, адже власне вона найбільше задовольняє пізнавальний інтерес, а ще тому, що другорядна стадія вимагає сильної дисципліни й громіздкої праці. Водночас мотивацією творчої діяльності є також прагнення до успіху, до досконалості, а працівників із таким прагненням вирізняє неординарність, здатність бачити проблему (і шляхи її вирішення) там, де інші вважають усе давно вирішеним. Саме тому, доходять висновку дослідники, розвинені країни з такими особистостями асоціюють майбутнє і формують належне інтелектуальне й організаційне середовище для їхнього кар'єрного і творчого зростання (соціальні механізми добору талантів, їхнього просування у вищі сфери суспільної діяльності) [16, с. 35].

З огляду на викладене вище, пропонуємо послідовність процесу формування механізму розвитку інтелектуальної активності персоналу підприємств як цільової функції управління (рис. 4). Він містить вісім укрупнених стадій з описом складових елементів та процесів їх здійснення. Відповідно до сформованої ієрархії цілей, розвиток інтелектуальної активності може бути спрямований на: управлінський персонал – для формування вертикально-горизонтальних ефектів та лідерських і опосередковано-стимулювальних впливів на керовану систему менеджменту підприємства; фахово-продуктово орієнтований персонал – для генерування нових ідей, продуктів, процесів, технологій та інтенсифікації виконання операційних завдань; керівну та керовану системи – для отримання комплексних, синергійних та емерджентних ефектів усього підприємства.

На подальших стадіях процесу залежно від поставлених цілей, окреслення законів, принципів та ключових положень, згідно з якими забезпечуватиметься розвиток інтелектуальної активності персоналу, відбувається вибір методів та визначення обсягу і вартості потрібних для розвитку інтелектуальної активності персоналу ресурсів. За підсумками системної реалізації процесу розвитку інтелектуальної активності персоналу, що визначаються з установленою періодичністю (рекомендуємо один раз на рік, з огляду на властивості інтелектуальних ефектів), здійснюються діагностування результативності цього процесу та оцінювання й інтерпретація його ефективності.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. З'ясовано, що забезпечити належний «запуск» функції розвитку інтелектуальної активності персоналу покликані певні передумови (мотиви), які спонукають людину (персонал підприємств) до інтелектуально-знаннєвої та інно-

ваційної діяльності: світоглядно-ментальні, психологічно-інтелектуальні, економічно-мотиваційні, демографічні, законодавчо-урядові та соціокультурні. Розроблено послідовність процесу розвитку інтелектуальної активності персоналу підприємств як цільової функції управління. Встановлено, що в ситуації різкого зростання попиту підприємств на фахівців зі значно ширшими навиками, ніж вузькоспеціальні, тобто тих, що інформаційно-комунікаційні технології доповнюють, а не витісняють із ринку праці, затребуваними в процесі інтелектуалізації підприємств та інтелекто-знаннєвій економіці стають певні види особистісних навиків, які виокремлено в такі групи: світоглядно-ціннісні, когнітивні, соціально-поведінкові, духовно-емоційні, технічно-технологічні. У подальших дослідженнях варто розробити теоретично-прикладні моделі для процесів дифузії інтелектуально-знаннєвих здобутків у системі управління підприємствами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі / пер. з англ. І. Дзюби. Київ : Основи, 2001. 670 с.
2. Буковинська М.Л. Формування і розвиток особистості: соціальний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 8(135). 196 с.
3. Василик А.В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2010. Т. I. С. 124–132.
4. Вовканич С.Й., Семів Л.К. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 7–19.
5. Іляш О.І., Капериз М.В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка, планування і управління галузі. Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 167–171.
6. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 363 с.
7. Кісь С.Я. Формування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 5. С. 31–34.
8. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
9. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С. 3–14.
10. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352.
11. Кушерець В.І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій. Київ : Знання України, 2004. 248 с.
12. Любомудрова Н.П. Соціально-економічне оцінювання рівня мотивації праці персоналу промислових підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. № 1(172). Ч. 1. С. 145–151.
13. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

14. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічний В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 238–246.
15. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк В.Д., 2009. 196 с.
16. Решетило В.П., Наумов М.С., Федотова Ю.В. Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки : монографія. Харків : ХНУМГ, 2014. 275 с.
17. Стефанюк О.Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 277–283.
18. Управління персоналом : навчальний посібник / Г.М. Захарчин та ін. Львів : Львівська політехніка, 2013. 259 с.
19. Хілуха О.А., Кузьмін О.Є., Липич Л.Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
20. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341–346.
21. Björn A. Foreign Direct Investment in Industrial Research and Development: a Study of German MNCs. *Research Policy*. 2005. Vol. 34. № 4. P. 395–410.
22. Samuelson W.F., Stephen G. Marks. *Ekonomia menedżerska / red. nauk. przekł. Ryszard Rapacki, tł. Bogusław Czarny. Warszawa : PWE, 1998. S. 395–396.*
23. Varian H.R. *Мікроекономія: курс середні – уявлення новітні / przekł. Stanisław Ryszard Domański. Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 1995. S. 617–621.*
- tem of providing intellectualization of the personnel of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, p. 31–34.
8. Kolot A.M. (1998). Motyvatsiya, stymuluvannya y otsinka personalu [Motivation, stimulation and evaluation of staff]. *KNEU*, 224 p.
9. Kolot A.M. (2007). Innovatsiyna pratsya ta intelektualnyy kapital u systemi faktoriv formuvannya ekonomiky znan [Innovative Labor and Intellectual Capital in the System of Factors of Knowledge Economy Formation]. *Ekonomichna teoriya*. No. 2, p. 3–14.
10. Kuzmin O.Y., Bodaretska O.M. (2015). Vzymozv'yazok ponyat «motyvatsiya» ta «motyvuvannya» u systemi motyvuvannya personalu pidpryyemstv [Interrelation of the concepts of “motivation” and “motivation” in the system of motivation of the personnel of enterprises]. *Biznes Inform*, no 1, p. 347–352.
11. Kuserets V.I. (2004). Znannya yak stratehichnyy resurs suspilnykh transformatsiy [Knowledge as a strategic resource of social transformations]. *Znannya Ukrainy*, 248 p.
12. Lyubomudrova N.P. (2012). Sotsialno-ekonomichne otsinyvannya rivnya motyvatsiyi pratsi personalu promyslovykh pidpryyemstv [Socio-economic assessment of the level of motivation of labor of industrial enterprises personnel]. *Visnyk SNU im. V. Dalya «Upravlinnya, ekonomika ta osvita»*, no 1(172), ch. 1, p. 145–151.
13. Nyzhnyk V.M., Kharun O.A. (2011). Mekhanizm motyvatsiyi vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv [The mechanism of motivation of highly productive work of enterprise personnel]. *KHNU*, 210 p.
14. Nikitin Y.O., Rukas-Pasichnyuk V.H. (2014). Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvatsiyi personalu ukraïnytskykh pidpryyemstv. [Modern models and mechanisms of motivation of personnel of Ukrainian enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*. No 4(154), p. 238–246.
15. Petrenko V.P. (2009). Intelktualni resursy sotsialno-ekonomichnykh system: aspekty innovatsiynoho upravlinnya [Intellectual resources of socio-economic systems: aspects of innovation management]. *Ivano-Frankivsk: PP Kurylyuk V.D.*, 196 p.
16. Reshetylo V.P., Naumov M.S., Fedotova Y.V. (2014). Transformatsiyni protsesy v suspilstvi v umovakh informatsiynoyi ekonomiky [Transformation Processes in Society in the Information Economy]. *KHNUMH*, 275 p.
17. Stefanyuk O.D. (2016). Sistema nematerialnoyi motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvi [The system of intangible motivation of personnel at the enterprise]. *Biznes Inform*, No 4, p. 277–283.
18. Zakharchyn H.M., Strutynska L.R., Lyubomudrova N.P., Vynnychuk R.O. (2013). Upravlinnya personalom [Personnel Management]. *Vydavnytstvo Lvivskoyi politekhniki*, 259 p.
19. Khilukha O.A., Kuzmin O. Y., Lipych L.H. (2014). Upravlinnya intelektualnym kapitalom mashynobudivnykh pidpryyemstv: teoretychni ta prykladni polozhennyaya [Management of intellectual capital of machine-building enterprises: theoretical and applied provisions]. *Lutsk: Vezha-Druk*, 200 p.
20. Tsukanova V.Y., Petrenko Y.V. (2014). Hrupuvannya metodiv motyvatsiyi personalu [Grouping methods of personnel motivation]. *Biznes Inform*, No 9, p. 341–346.
21. Björn A. (2005). Foreign Direct Investment in Industrial Research and Development: a Study of German MNCs. *Research Policy*. Vol. 34, no 4, p. 395–410.
22. Samuelson W.F., Stephen G. Marks (1998). *Ekonomia menedżerska* [Economics of Management]. Warszawa: PWE, p. 395–396.
23. Varian H.R. (1995). *Мікроекономія: курс середні – уявлення новітні* [Microeconomics: A Course in Average – Unemployment Now]. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, p. 617–621.

REFERENCES:

1. Blaug M. (2001). *Ekonomichna teoriya v retrospektyvi* [Economic theory in retrospect]. *Vydavnytstvo Solomiyi Pavlychko «Osnovy»*, 670 p.
2. Bukovynska M.L. (2012). *Formuvannya i rozvytok osobystosti: sotsialnyy aspekt* [Formation and development of personality: a social aspect]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. No. 8(135), p. 196.
3. Vasylyk A.V. (2010). *Suchasni pidkhody do motyvatsiyi intelektualnoyi aktyvnosti personalu pidpryyemstva* [Modern approaches to the motivation of intellectual activity of the personnel of the enterprise]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky : zb. nauk. prats. Spets. vyp. : u 3 t. Sotsialno-trudovi vidnosyny : teoriya i praktyka*. KNEU. T. 1, p. 124–132.
4. Vovkanych S.Y., Semiv L.K. (2007). *Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennya lyudskoho ta intelektualnoho kapitalu v znaniyevomistky ekonomitsi: kontseptualizatsiya ponyat* [Theoretical and methodological foundations of the study of human and intellectual capital in knowledge-intensive economy: conceptualization of concepts]. *Rehionalna ekonomika*. No 4, p. 7–19.
5. Ilyash O.I., Kaperyz M.V. (2011). *Posylnennya motyvatsiyi pratsi v systemi upravlinnya trudovym potentsialom pidpryyemstva* [Increasing the motivation of work in the system of managing the labor potential of the enterprise]. *Ekonomika, planuvannya i upravlinnya haluzi: Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 21.2, p. 167–171.
6. Kendyukhov O.V. (2008). *Efektivne upravlinnya intelektualnym kapitalom: [monohrafiya]* [Effective management of intellectual capital]. Donetsk: NAN Ukrainy; Instytut ekonomiky promyslovosti; DonUEP, 363 p.
7. Kis S.Y. (2015). *Formuvannya systemy zabezpechennya intelektualizatsiyi personalu pidpryyemstva* [Formation of the sys-