

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**СИТНИК ЙОСИФ СТЕПАНОВИЧ**



УДК 005.336.4:334.716

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**доктора економічних наук**

**Львів – 2018**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник народної освіти України  
**Кузьмін Олег Євгенович,**  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
директор навчально-наукового інституту  
економіки і менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Ковтуненко Ксенія Валеріївна,**  
Одеський національний політехнічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної  
та інноваційної діяльності

доктор економічних наук, доцент  
**Семенова Валентина Григорівна,**  
Одеський національний економічний університет,  
доцент кафедри економіки підприємства та організації  
підприємницької діяльності

доктор економічних наук, професор  
**Ліпич Любов Григорівна,**  
Східноєвропейський національний університет  
ім. Л. Українки, декан інституту економіки та  
управління

Захист відбудеться 30 березня 2018 р. о 13.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 в Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, головний корпус, ауд. 226).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий 27 лютого 2018 р.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, к.е.н., доцент



А.С. Завербний

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Трансформаційні процеси у світі, суспільстві, економіці, освіті й науці, царині культури створюють передумови для системного переосмислення багатьох теорій та усталених понять життєдіяльності людини, впливаючи на світогляд сучасної особистості. Новітня стадія розвитку економічних відносин докорінно змінила уявлення про рушійні сили їх конкурентоздатності, про джерела майбутнього суспільного зростання, роль і значення особистості та її інтелекту, знань у цивілізаційному поступі. Поняття «економіка знань», «наукомісткість продукції», «інтелектуалізація економіки», «високі технології», «наукомісткість ВВП», «наукова підтримка продукції», «інноваційне виробництво» є ключовими не лише в науковій та спеціальній літературі, а й у нормативно-правових актах держав, ділових і політичних заявах підприємців, урядовців та політиків багатьох країн світу. Досвід економічно розвинених країн і лідерів-виробників на світових ринках підтверджує вирішальне значення у їх зростанні саме науки, духовності та культури, інформатизації, а також комплексного фінансування освіти, наукових досліджень, інтелектуалізації виробничих і управлінських процесів.

У цьому контексті розвиток менеджменту як науки зазнає постійних змін через призму появи нових поглядів на управління, трансформації парадигм, які обґрунтовані новими знаннями, винаходами й відкриттями у різних сферах життєдіяльності людей. З одного боку, зміни світового економічного устрою, вичерпність природних ресурсів, надмірне споживання незначної частки людства, яка володіє більшістю національних багатств, екологічні та економічні кризи супроводжують господарську діяльність підприємств. З іншого боку, динамічний розвиток науки, інформаційних технологій, короткий період між розробленням та реалізацією інновацій вимагають від менеджерів підприємств швидких та якісних дій. Проблематику розвитку менеджменту підприємств, формування й управління їх інтелектуальним потенціалом і капіталом, знаннями розглядають у своїх працях такі закордонні й українські науковці: Р. Акофф, В. Базилевич, Д. Белл, М. Бондарчук, Е. Брукінг, О. Бутнік-Сіверський, С. Вовканич, В. Герасимчук, Л. Едвінсон, П. Друкер, Г. Захарчин, В. Іноземцев, О. Кендюхов, А. Колот, О. Кузьмін, В. Кушерць, К. Ковтуненко, О. Мельник, Б. Мільнер, Л. Ліпич, Н. Подольчак, В. Петренко, Й. Петрович, М. Портер, В. Семенова, К. Свейбі, Т. Стюарт, А. Томпсон, Л. Федулова, А. Чухно, Н. Чухрай, А. Шегда, Н. Шпак, І. Яремко та ін.

Теоретико-методологічні та прикладні напрацювання у сфері формування й функціонування систем менеджменту свідчать про поглиблення диференціації рівнів управління та функціональних підсистем, завершення доби стандартних підходів до формування моделей управління та мотивування персоналу і, водночас, про динамічне підвищення ролі «людського фактора», здібностей фахівців, цінності їхнього інтелекту, людських якостей та інтелектуальної активності.

Завдання менеджменту підприємств сьогодні здебільшого актуалізуються через оцінювання перспектив і наслідків, зумовлених процесом приросту інтелектуального капіталу, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, формуванням передумов для трансформації систем менеджменту підприємств,

осмисленням й узагальненням різних поглядів на цей процес, а також виявленням його сутності та форми. Розробленню ефективних теоретико-методологічних підходів до інтелектуалізації систем менеджменту підприємств істотно перешкоджає категорійна та структурна невизначеність, а також дублювання низки понять теорії менеджменту через збільшення кількості новітніх об'єктів управління (управління знаннями, управління інтелектуальним потенціалом, капіталом та власністю тощо). Розширюється діапазон атестацій-показників і критеріїв, зумовлених нарощенням суб'єктно-об'єктної динаміки процесів внутрішнього та зовнішнього середовищ взаємодії у системах менеджменту.

Таким чином, потребує розвитку понятійно-категорійний апарат проблематики, необхідно окреслити елементно-структурні ознаки інтелектуалізації, розширити класифікаційні аспекти чинників впливу та рушіїв процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, сформувані засади інтегрування складових систем менеджменту, а також розробити методологічне забезпечення для аналізування та оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту. Виникає потреба в розробленні концепції інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, стратегічного й тактичного управління процесом інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та формування механізму розвитку інтелектуальної активності як цільової функції менеджменту персоналу.

Саме зростання домінування інтелектуального чинника в менеджменті національних підприємств як ключового для формування конкурентних переваг підприємств, досягнення їх управлінської, економічної, соціальної, капіталізаційної та іміджевої ефективності зумовлює актуальність вибраної тематики дослідження, його мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідних робіт Національного університету «Львівська політехніка», зокрема: кафедри менеджменту організацій «Організаційно-економічні механізми в системі управління підприємством» (номер державної реєстрації 0113U005300), де автор розробив методичний інструментарій оцінювання ефективності систем менеджменту підприємств та рівня їх інтелектуалізації (розділ 3 «Формування та оцінювання мотиваційного механізму та ефективності систем менеджменту підприємства», підр. 3.1 «Методичні основи оцінювання ефективності систем менеджменту підприємств та рівня їх інтелектуалізації») (акт впровадження від 16.06.2017 р.); кафедри менеджменту персоналу та адміністрування «Удосконалення організаційної культури взаємодії науки і виробництва у галузях машинобудування і приладобудування» (номер державної реєстрації 0108U000327), де автор виокремив етапи процесу управління знаннями (розділ 4 «Організаційна культура як складова процесу формування економіки знань») (акт про впровадження від 06.12.2017 р.) та «Управління персоналом у процесі інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0113U005291), де автор розробив метод діагностування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом промислових підприємств та інструментарій моделювання процесів зростання особистісно-командних інтелектуально-знаннєвих активів

(розділ 3 «Моделювання управління персоналом на засадах інтелектуалізації систем менеджменту» (акт про впровадження від 28.12.2017 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи – розробити концептуальні, теоретико-методологічні й методико-прикладні засади забезпечення інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств.

Досягнення поставленої мети обумовило потребу вирішення таких завдань:

- уточнити понятійно-категорійний апарат стосовно інтелектуалізації систем менеджменту підприємств на засадах атестування і систематизації концепцій, моделей та підходів до управління знаннями, інтелектуальним потенціалом та капіталом підприємств із виокремленням ознак і особливостей таких процесів;
- уточнити елементно-структурні складові систем менеджменту промислових підприємств під час їх інтелектуалізації;
- розвинути типологію чинників впливу на процес і результативність інтелектуалізації систем менеджменту за ознаками різноаспектності їх атестацій;
- сформуванати концепцію інтелектуалізації систем менеджменту на засадах інтеграційної єдності процесно-еволюційного, функціонального і синергійного підходів, самоорганізування і регламентного управління;
- сформуванати модель механізму інтегрування складових систем менеджменту підприємств на засадах інтелектуалізації управління;
- розвинути класифікацію методів мотивування персоналу підприємств;
- розробити метод діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств;
- розробити метод рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту підприємств;
- сформуванати механізм розвитку інтелектуальної активності як цільової функції менеджменту персоналу підприємств;
- розвинути інструментарій моделювання процесів зростання особистісно-командних інтелектуально-знанневих активів у системі менеджменту підприємств;
- розробити метод діагностування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом промислових підприємств;
- розвинути та обґрунтувати елементну модель трансформації інтелектуально-знанневих активів підприємств.

**Об'єктом дослідження** є процес інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств в умовах розвитку інтелектуально-знанневої економіки.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні й практичні засади формування складових процесу та оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертації становлять сукупність принципів, прийомів, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано методи: системний – для формування концептуальної моделі інтелектуалізації систем менеджменту підприємств (підр. 1.4) та для аналізування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом промислових підприємств (підр. 5.3); конкретизації, узагальнення, формалізації, систематизації – для визначення і

характеристики сутності інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та її структурного й функційного наповнення (підр. 1.1, 1.2, 1.3, 4.1); методи групування та систематизування – для типології інтелектуального потенціалу за сутнісно-змістовим підходом (підр. 1.2), удосконалення типології чинників впливу на процес інтелектуалізації систем менеджменту (підр. 2.3), для класифікації методів мотивування персоналу підприємств (підр. 5.1); методи аналізу та синтезу – для аналізування інтелектуалізаційних перетворень і розривів у функціонуванні промислових підприємств (підр. 3.2), а також для окреслення передумов сприяння та ризиків процесу інтелектуалізації моделі управління (підр. 3.3); статистичний аналіз – для системно-цільового ідентифікування особливостей процесу інтелектуалізації менеджменту підприємств (підр. 2.2), для аналізування інтелектуалізаційних перетворень і розривів у функціонуванні промислових підприємств (підр. 3.2), а також для окреслення передумов сприяння та ризиків процесу інтелектуалізації моделі управління (підр. 3.3); метод експертних оцінок – для розроблення методу рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту підприємств (підр. 4.3), діагностування окремих показників впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом промислових підприємств (підр. 5.3), а також під час визначення переваг розвитку промислових підприємств на принципах інтелектуалізації (підр. 5.4); метод структурно-логічного аналізу – для побудови моделі інтелектуалізації систем менеджменту підприємств під впливом чинників динаміки середовищ (підр. 2.3), концептуальної моделі інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та моделі процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств (підр. 1.4), організаційно-функціональної моделі механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації (підр. 3.4), моделі визначення рейтингу результативності інтелектуалізації СМП (підр. 4.3); емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств (підр. 2.2); метод аналізування ієрархій – для декомпозиції критеріїв та репрезентативних показників діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту (підр. 4.2); кореляційно-регресійний аналіз – для аналізування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом промислових підприємств (підр. 5.3); матричний метод – для оцінювання вагомості ключових критеріїв в ієрархічній структурі інтегрального рівня інтелектуалізації систем менеджменту (4.3); метод рейтингування – для визначення рейтингу рівня інтелектуалізації систем менеджменту (4.3); метод імітаційного моделювання – для зростання особистісно-командних інтелектуально-занневих активів (5.2); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи роботи); графічний – для наочного висвітлення теоретичного та методичного матеріалу дисертації.

**Інформаційною базою дослідження** є праці українських і закордонних науковців з проблем забезпечення розвитку менеджменту підприємств, формування й використання знань, інтелектуального потенціалу, капіталу та власності, управління персоналом; статистичні дані Державної служби статистики України; звітність та дані управлінського обліку промислових підприємств України; результати анкетного опитування менеджерів та фахівців суб'єктів господарювання;

нормативно-правові акти України, які стосуються регулювання господарської діяльності та інтелектуальної власності; Інтернет-ресурси; матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів та інші довідково-інформаційні джерела.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:**

***уперше розроблено:***

– концепцію інтелектуалізації систем менеджменту підприємства на основі впливу еволюційних процесів зовнішнього середовища та активізації внутрішнього самоорганізування систем менеджменту під дією інтелектуально-знанневих активів й інформаційно-комунікаційних технологій, яка обґрунтовує ключові категорії інтелектуалізації, послідовність її етапів, об'єкти спрямування та елементи моделі, що охоплює мету, принципи, стратегії, тактики, методи, функції, завдання, технології, критерії та показники оцінювання;

– метод діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, що дає змогу визначати склад онтогенних чинників систем (підсистем) менеджменту та характер їх впливу на процес інтелектуалізації; декомпозицію критеріїв оцінювання процесу інтелектуалізації та розраховувати проміжні, групові й інтегральний індекси інтелектуалізації систем менеджменту; виконувати кількісну оцінку, порівняльний та ретроспективний аналіз на основі інтерпретаційної матриці значень інтегрального індексу; здійснювати цільові управлінські дії відповідно до їх рекомендованого переліку стосовно реальних параметрів цього індексу; сформувати інструментарій стадійно-часового моніторингу процесу інтелектуалізації;

– метод рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, який передбачає розрахунок її інтегрального рівня на підставі кількісної експертної оцінки серед однотипних підприємств за системою якісних й кількісних деталізованих показників із урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів, які рекомендовано визначати на основі групування за узагальненими критеріями (інтелектомісткість, інтелектоактивність, інтелектопродуктивність, інтегрованість, динамічність моделі управління) та побудови матриці їх вагомості в ієрархічній структурі інтегрального рівня, використовуючи багатокритеріальний матричний підхід, що передбачає їх попарне порівняння з позицій пріоритетності, а також здійснювати ідентифікацію атестацій інтегральних рівнів інтелектуалізації систем менеджменту згідно з лінгвістичними та кількісними оцінками, керуючись діапазоном окреслених інтервалів модифікованої шкали Харрінгтона;

***удосконалено:***

– організаційно-функціональну модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації, яка, на відміну від чинних, передбачає поетапне здійснення основних функцій процесу інтегрування на основі виокремлення: різновидів рівнів інтегрування (міжпідсистемний, внутрішньо-підсистемний, функціональний, фахово-інтелектуальний, особистісно-підсистемний, особистісно-системний, системно (підсистемно)-зовнішній, особистісно-зовнішній); стадій інтегрування її елементів (підсистемного індивідуалізму, підсистемного партнерства, підсистемної синергії, системної емерджентності, багатосистемного індивідуалізму, багатосистемного партнерства, багатосистемної синергії, багатосистемної емерджентності); інтегративних стратегій (інтегрування – «часове», «просторове», «управлінське»);

– метод аналізування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом, який, порівняно з використовуваними, дає змогу виокремити за низкою критеріїв найбільш репрезентативні показники такого впливу (рівень інтелектуальної активності персоналу, інтегральний індекс формування інтелектуального капіталу, рівень інтелектомісткості чистого доходу, рівень винагород персоналу у фонді оплати праці за приріст інтелектуального продукту, інтегральний індекс інформаційно-комунікаційних технологій, рівень стабільності персоналу, інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців, інтегральний рівень розвитку організаційної культури, інтегральний індекс розвитку систем менеджменту), прогнозувати значення результируючих показників розвитку підприємств та ідентифікувати переваги й недоліки активаторів інтелектуалізації;

– механізм розвитку інтелектуальної активності як цільової функції менеджменту персоналу підприємств, який, на відміну від відомих, ґрунтується на виокремленні ідейно-світоглядного рівня інтелектуальної активності в системі менеджменту, окресленні конститутивних властивостей інтелектуально активного працівника, формуванні гнучкого середовища інтелектуального зростання персоналу та групуванні інтелектуально-особистісних якостей та компетенцій фахівців, що є пріоритетними в процесі інтелектуалізації систем менеджменту (світоглядно-ціннісні, когнітивні, соціально-поведінкові, духовно-емоційні, технічно-технологічні), актуалізації передумов наснаги персоналу до інтелектуально-інноваційної діяльності (світоглядно-ментальні, психологічно-інтелектуальні, економічно-мотиваційні, демографічні, законодавчо-урядові, соціокультурні);

– інструментарій моделювання процесів зростання особистісно-командних інтелектуально-знанневих активів у системах менеджменту, який вирізняється з-поміж наявних виокремленням теоретично-прикладних економіко-математичних моделей для: процесів дифузії інтелектуально-знанневих здобутків залежно від різних груп персоналу (інтелектуально активні, застосовують інтелектуальну новизну, індиферентні до інтелектуальної новизни); прогнозування залежності обсягу мотиваційної винагороди інтелектоносіїв від узагальненої пропозиції інтелектуально-знанневого продукту; ухвалення рішень учасниками інтелектуально активних середовищ стосовно їх індивідуальної та колективної поведінки при виконанні певних інтелектуально-знанневих дій;

***набули подальшого розвитку:***

– понятійно-категорійний апарат процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, зокрема, з нових позицій розкрито сутність понять «інтелект», «інтелектуальний потенціал підприємства», «інтелектуалізація систем менеджменту», «система менеджменту» та «структура системи менеджменту», які, на відміну від відомих трактувань, відрізняються введенням в аналіз відносної, кількісної, мотиваційної та структурної складових як домінантних критеріїв процесу інтелектуалізації систем менеджменту, а також узалежненням множини внутрішніх елементів системи та кількості взаємозв'язків між елементами систем менеджменту підприємства від рівня їх інтелектуально-знанневих активів;

– елементно-структурні складові систем менеджменту промислових підприємств у процесі їх інтелектуалізації, які, на відміну від наявних, згруповано в основні підсистеми (ухвалення управлінських рішень, цільову підприємства й особи



та функціональну) та класифіковано елементи систем на «традиційні управлінсько-економічні елементи» й «інтелектуально-знаннєві активи», зважаючи на зростання ролі інтелекто-знаннєвого і фахово-компетентнісного рівня персоналу;

– типологія чинників впливу на процес і результативність інтелектуалізації систем менеджменту за ознаками різноаспектності їх атестацій: концептуальною ідентифікацією, пріоритетністю цілей, вектором впливу на процес інтелектопоту, характером сприяння процесу, силою впливу, джерелом походження, рівнем врегулювання у системі менеджменту, взаємозв'язками, ролевою участю чинника у спонуканні систем менеджменту до актуалізації дій, впливом на рівень інвестування в людський капітал, впливом на інтелектуальну активність, пропорційністю впливу, предметною спрямованістю чинників у межах менеджменту, кількістю охоплення змінних, змістом, що, на відміну від наявних, розкриває специфіку інтелектуалізації;

– класифікація методів мотивування персоналу підприємств, які відрізняється від чинних виокремленням ознаки «за силою впливу» (домінантні, допоміжні), доповненням ознак: «за способом врахування інтересів персоналу» (власницьке мотивування, лідерсько-спрямоване мотивування); «за характером впливу» (світоглядно-ціннісне мотивування); «за видом результату» (орієнтований на цільові процеси інтегрування);

– елементна модель трансформації інтелектуально-знаннєвих активів підприємств та модель формування підсистеми управління такими активами, яка, на відміну від наявних, передбачає у ході інтелектуалізації об'єднати автономні підсистеми управління (знаннями, інтелектуальним потенціалом, капіталом й власністю, креативністю, компетенціями, людським капіталом) в єдину підсистему «управління інтелектуально-знаннєвими активами підприємства» у системі менеджменту, що дасть змогу попередні підсистеми менеджменту розглядати як проміжні стадії єдиного процесу та актуалізувати специфічні управлінські функції, методи й інструментарій залежно від стадій розвитку об'єктів управління.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає в розробленні та розвитку методико-прикладного підґрунтя трансформування систем менеджменту підприємств на основі здійснення процесів їх інтелектуалізації та у формуванні інтелектуотворчої свідомості українців.

Результати наукових досліджень були використані в діяльності Міністерства соціальної політики України для розроблення регуляторної політики та цільових соціальних програм (довідка №21980/0/2-17/38 від 13.11.2017 р.) і Львівської обласної державної адміністрації для формування регіональної політики інтегрування промислових підприємств на основі інвестування в розвиток їх інтелектуально-знаннєвих активів з метою зростання рівня інтелектомісткості продукції та інноваційності виробничої діяльності промисловості краю (довідка № 5/18-8293/0/2-17/1-10 від 03.11.2017 р.).

Сформована в дисертації концепція і розроблені моделі, методи, критерії та механізми стосовно формування процесу інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств використано в практичній діяльності таких підприємств: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка № 84/12 від 21.12.2016 р.), ТОВ «Завод «Ремпобуттехніка» (довідка №18/2 від 09.02.2017 р.), ПАТ «Завод «ТЕМП» (довідка №231/7 від 20.03.2017 р.), ПрАТ «ВАТ Калина» (довідка №141 від 24.03.2017 р.),

ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика» (довідка №322 від 21.03.2017 р.), ТОВ «КАРАТ» (довідка №178/03 від 27.03.2017 р.), ТзОВ «Компанія ФАВОРБУД» (довідка №53 від 22.03.2017 р.), ТОВ «Торговий дім «Інтеграл» (довідка №94 від 10.04.2017 р.), КП фірма «ЛПК» (довідка №5-45 від 02.10.2017 р.), ПП «Фабрика солодошів Ласка» (довідка №378 від 09.11.2017 р.).

Основні засади та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Менеджмент організацій», «Економіка і фінанси підприємства», «Технологія лідерства в організації», «Інформаційно-інтелектуальна економіка» та написання кваліфікаційних робіт бакалаврів і магістрів (довідка № 67-01-1119 від 21.06.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Результати дисертаційної роботи, що виносяться на захист, отримані автором особисто та висвітлені в наукових публікаціях. З праць, опублікованих у співавторстві, застосовано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

**Апробація результатів дослідження.** Основні здобутки дисертації розглянуто та схвалено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (м. Львів, 11-13 травня 2006 р.); «Управління в сфері фінансів, страхування та кредиту» (м. Львів, 8-10 листопада 2007 р.); «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 6-8 грудня 2007 р.); «Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність» (м. Таллінн, 10-11 квітня 2008 р.); «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (м. Львів, 29-31 травня 2008 р.); «Contemporary Issues in Economy: After the Crisis?» (м. Торун, Польща, 13-14 травня 2011 р.); «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 19-21 травня 2011 р.); «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 15-16 вересня 2011 р.); «Сучасні проблеми економіки та менеджменту» (м. Львів, 11-12 листопада 2011 р.); «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 26-28 квітня 2012 р.); «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (м. Київ, 15-16 березня 2012 р.); «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (м. Луганськ, 21-22 березня 2012 р.); «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, 29-30 травня 2012 р.); «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (м. Харків, 11-14 квітня 2012 р.); «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (м. Львів, 23-24 травня 2012 р.); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 18-19 жовтня 2012 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 8-9 листопада 2012 р.); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.); «Культура управління в системі розвитку економіки України» (м. Львів, 05 березня 2013 р.); «Безпекознавство: теорія та практика» (м. Луганськ, 15 березня - 15 квітня 2013 р.); «Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності» (м. Львів, 24-26 квітня 2013 р.);

«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 16-18 травня 2013 р.); «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 18-20 вересня 2013 р.); «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (м. Львів – смт. Славське, 10-12 жовтня 2013 р.); «Актуальні проблеми економіки 2013-2014» (м. Київ, 24 січня 2014 р.); «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.); «Безпека українського народу в XXI столітті: проблеми, виклики, рішення» (м. Львів, 27 листопада 2015 р.); «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 17-18 березня 2016 р.); «Актуальні проблеми економіки 2015–2016» (м. Київ, 19 лютого 2016 р.); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 15-16 вересня 2016 р.); «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, 19-20 травня 2017 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 75 праць загальним обсягом 171,2 друк. арк. (особисто авторові належить 112,7 друк. арк.), зокрема: 3 монографії, 32 статті в наукових фахових виданнях України, з них 11 – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних, 1 – в науковому періодичному виданні іншої держави, 32 тези доповідей згідно з участю в наукових конференціях, 1 стаття в іншому виданні, 1 підручник, 2 навчальних посібники та 3 конспекти лекцій.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається із анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку літератури, додатків. Загальний обсяг дисертації – 599 сторінок, зокрема, основний текст роботи викладено на 399 сторінках, містить 25 таблиць і 83 рисунки. Список літератури складається з 475 найменувань та займає 38 сторінок. У дисертації 9 додатків на 112 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну й практичне значення отриманих результатів, вказано особистий внесок здобувача та наведено інформацію про апробацію результатів дослідження і публікації.

У **першому розділі «Теоретико-прикладні засади інтелектуалізації менеджменту підприємств»** розкрито ідеологію та сутність інтелектуалізації підприємств; досліджено генезу понятійно-категоріального апарату інтелектуалізації управління; виокремлено елементно-структурні ознаки та особливості інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств; сформовано концепцію інтелектуалізації систем менеджменту підприємств.

Активне спрямування індивідуального інтелекту, знань, творчорозумового потенціалу працівників на розвиток певного об'єкта чи соціально-економічної системи, з якими взаємодіє особистість, формує засади процесів інтелектуалізації їх операційної та управлінської діяльності в ринкових умовах. Узагальнюючи різні погляди й думки щодо трактування інтелекту, в контексті дослідження поняття інтелект розумітимемо як цілісність розумових здібностей та надбань особистості, її спроможність вільно мислити в реаліях життя, ідентифікувати свій світогляд із національно-культурною тяглістю та генерувати новітні ідеї на користь людства, нації й досягнення цілей індивіда.

Встановлено, що інтелектуалізація є комплексним, багатофакторним процесом, яка стосовно підприємств та їх систем менеджменту має ієрархічний вплив. Інтелектуалізацію окремішньої системи менеджменту варто розглядати як індивідуалізований процес формування й використання її інтелектуально вагомих конкурентних переваг та можливостей. Фундаментом процесів інтелектуалізації є індивідуально-психологічні риси всіх працівників підприємства, а особливо його керівників. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств (ІСМП) є способом цілеспрямованої співпраці багатьох зацікавлених сторін та механізмом взаємодії їх внутрішнього і зовнішнього середовищ, де визначальну роль відіграє менеджмент.

Виконані дослідження дали змогу трактувати ІСМП як онтогенетичний процес насичення елементів менеджменту інтелектуально-знаннєвими активами, стимулювання інтелектуальної активності й незалежного мислення персоналу та застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій з метою набуття нових властивостей системою, виражених у її структурі, нормах управління та категоріях менеджменту. У прикладному аспекті ІСМП розглядатимемо як процес переходу до нової моделі управління, головними елементами якої є особистісний та командний інтелект, трансферт знань й інтелектуального капіталу, взаємоінтегрованість підсистем, технології та управлінська спрямованість до змін.

На підставі дослідження концептуальних підходів щодо тлумачення сутності інтелектуального потенціалу підприємств встановлено, що за сутнісно-змістовим підходом інтелектуальний потенціал варто типологізувати за такими ознаками: адаптаційністю, рівненалежністю, ресурсомісткістю, функційністю, керованістю та цільовістю. Запропоновано трактувати дефініцію «інтелектуальний потенціал підприємства» як явні й приховані (невідомі) відносні здатності, сили, знання особистостей та підприємства для здійснення всіх видів його інтелектуально-продуктової діяльності та синергійного трансформування у форму інтелектуального капіталу на основі ринкових, інституційних та індивідуально-мотиваційних засад.

Зважаючи на аналізування теоретико-економічного, балансового, ресурсного, ціннісного, процесного, інтегрального, результативного, статичного і діяльнісного підходів до розуміння інтелектуального капіталу та його структурування на основі концепцій «платформи вартості», маркетингової, інноваційної й синергійної, уточнено основні складові інтелектуального капіталу підприємств (людський, організаційний, споживчий, емоційний, інтелектуальна власність, релятивний), а також встановлено їх взаємозалежність від цільового здійснення процесів ІСМП. Окреслено наслідковий тісний взаємозв'язок та співвідношення між предметно-прикладними категоріями «інтелектуальні ресурси», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальний капітал», «інтелектуальна власність» на рівні систем менеджменту. Наведене співвідношення дає підстави висловити гіпотезу про те, що першоджерелом розвитку підприємств в умовах сьогодення є інтелектуальні ресурси, які переважно сконцентровані у знаннях, досвіді, вміннях, навичках, мисленні та креативності інтелектоносіїв, а послідовне формування, відтворення та використання інших зазначених економічних категорій у межах підприємств вимагає від їх систем менеджменту адекватного процесу інтелектуалізації.

Аналізування літературних джерел та проведені дослідження дали змогу виокремити у системі менеджменту промислових підприємств ключові елементи та

згрупувати їх у три основні підсистеми, зокрема: цільову (стратегічні, тактичні, операційні, індивідуальні); ухвалення управлінських рішень (інституційно-категорійні, інформаційні, науково-методологічні, організаційно-комунікаційні, структурно-процесні, міжособистісної взаємодії, організаційної культури, форм влади і стилів керівництва); функціональну (інтелектуально-знаннєві, маркетингово-збутові, ресурсні, фінансові, логістичні, виробничо-технологічні, персоналу й соціальної сфери, інноваційні та НДДКР, інвестиційні). Зважаючи на динамічну взаємодію інтелектуальних активів з іншими елементами системи менеджменту, запропоновано всі складові систем менеджменту підприємств об'єднати у дві основні групи: традиційні управлінсько-економічні елементи (ресурси) (матеріально-технологічні, інформаційно-комунікаційні, грошові) й інтелектуально-знаннєві активи (людські, інтелектуальні, знаннєві, організаційні, методологічні, культурологічні, соціальні, емоційно-психологічні).

Це дало змогу трактувати систему менеджменту промислового підприємства як динамічну сукупність багатофункційних процесів, у якій кількість внутрішніх елементів, що формують структуру, підпорядкована досягненню цілей та залежить від рівня інтелектуально-знаннєвих активів (ІЗА), а кількість зв'язків системи є похідною від множини виконуваних функцій, впливу зовнішнього середовища та часових обмежень стосовно здійснення управлінських дій, виражених у методології, структурі та процесі управління.

Зважаючи на це, структуру системи менеджменту розглядатимемо як ситуаційний взаємозв'язок підсистем ухвалення рішень, цільових та функціональних, який формується адекватно до динаміки ступеня розвитку інтелектуально-знаннєвих активів підприємства, що забезпечують зміну її основних властивостей задля досягнення конкурентних переваг за різноманітних зовнішніх чи внутрішніх впливів.

Зважаючи на важливість здійснення процесу інтелектуалізації систем менеджменту, запропоновано наявні у різних промислових підприємств підсистеми управління (знаннями, інтелектуальним потенціалом, капіталом і власністю, креативністю, талантами, людським капіталом), які в чинних системах менеджменту функціонують як автономні підсистеми, об'єднати в єдину підсистему «управління інтелектуально-знаннєвими активами підприємства» у системі менеджменту (рис. 1). Це дозволить попередні самостійні підсистеми менеджменту з їхніми автономними суб'єктами й об'єктами управління розглядати як проміжні стадії єдиного цілеспрямованого процесу під надбудовою одного суб'єкта управління, щодо яких актуалізуватимуться специфічні управлінські функції, методи, мотиватори та інструментарій залежно від стадій розвитку об'єктів управління.

Визначено, що ключовим пріоритетом ІСМП є максимізація використання інтелектуально-знаннєвих активів підприємств з метою досягнення ефективності управління, що уможливорює якісну трансформацію процесу менеджменту через творення новаторського управлінського інструментарію та розвиток методологічного забезпечення менеджменту. Оскільки ІСМП не може відбуватися безвідносно до процесів менеджменту загалом, то вона є проявом процесів еволюції, функціональності, синергізму, самоорганізування й регламентування систем менеджменту та розглядається як набуття ними нових якостей у динаміці.



Рис. 1. Модель формування підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі менеджменту підприємства в процесі інтелектуалізації

Примітка: сформовано автором. Умовні позначення:  $\cdots$  – межі зовнішнього середовища;  $\square$  – межі внутрішнього середовища системи менеджменту;  $\cdots$  – межі підсистеми менеджменту;  $\longrightarrow$  – послідовність дій та регулювань між стадіями;  $\cdots$  – синхронність дій на стадіях.

Розроблено концепцію інтелектуалізації систем менеджменту підприємств на основі синтезу комплексного впливу еволюційних процесів зовнішнього середовища та активізації внутрішнього самоорганізування систем менеджменту під дією ІЗА й інформаційно-комунікаційних технологій з метою досягнення результативності управління та інтелектуально-інноваційного розвитку (рис. 2).

Концептуальна модель забезпечує розуміння предмета інтелектуалізації систем менеджменту – відносин щодо формування й використання інтелектуально-знаннєвих активів у поєднанні із передовими інформаційно-комунікаційними технологіями та окреслює основні його категорії, до яких належать: інтелектуальні ресурси, інтелектуальний потенціал, капітал і власність, інтелектуальна активність та культура, інтелектуально-знаннєве середовище тощо. Пропонована модель описує логічність здійснення цього багатоаспектного процесу, починаючи від факторів, які є передумовою інтелектуалізації, об'єктів, на які вона спрямована, а також дієвих елементів моделі, до яких належать принципи, методи, функції, стратегії й тактики, стадії здійснення процесу, механізми взаємодії суб'єктів, критерії та показники оцінювання результативності.

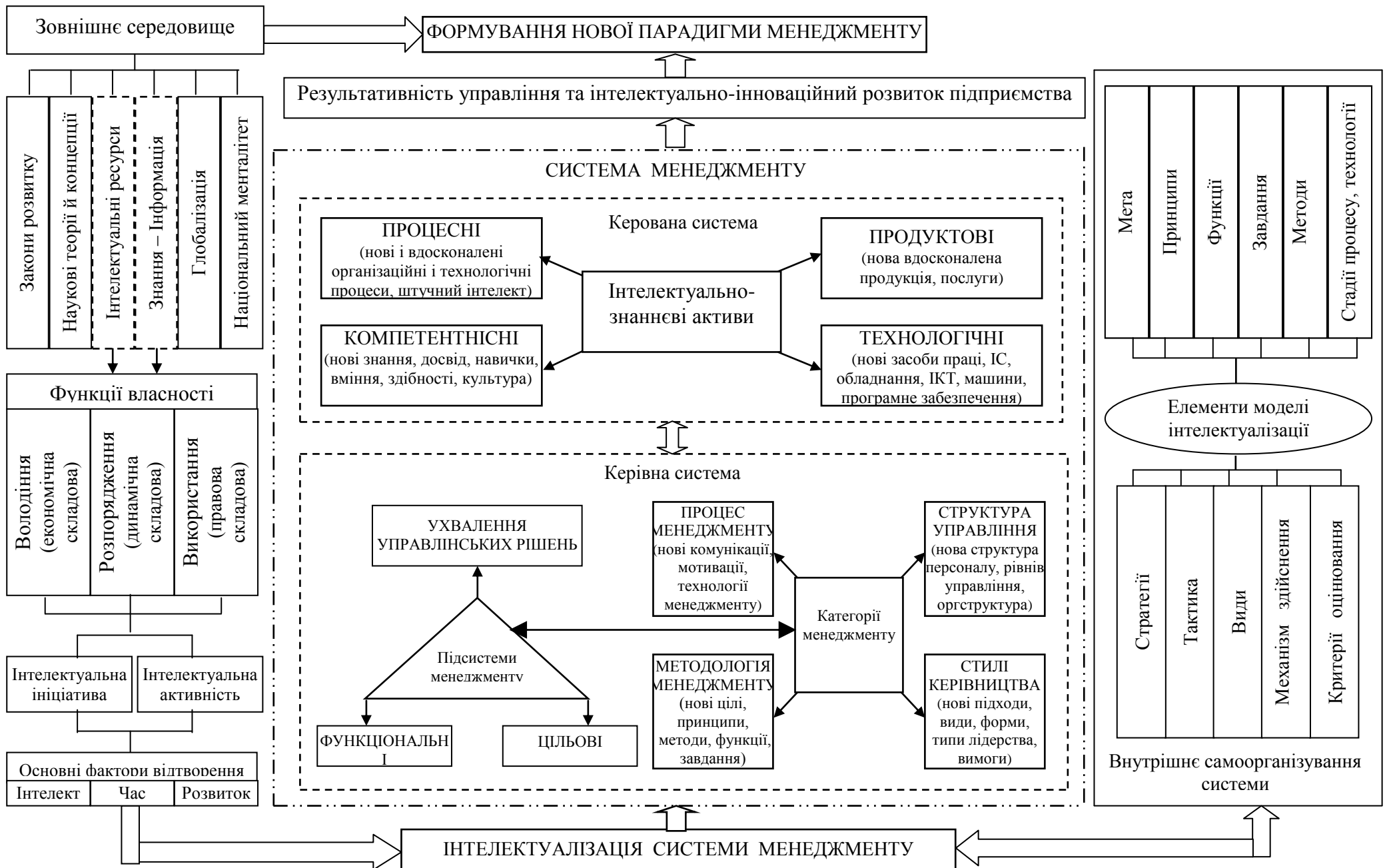


Рис. 2. Концептуальна модель здійснення інтелектуалізації системи менеджменту підприємства

Примітка: сформовано автором. Умовні позначення: – межі керованої та керівної системи; – межі системи менеджменту.

Процес ІСМП пропонуємо розуміти як послідовну якісну зміну станів системи менеджменту в часі унаслідок всепроникної дії інтелектуально-знаннєвих активів на формування інтелектомістких процесів, технологій, упорядкованості та інструментарію в менеджменті з метою всебічного оволодіння методами ефективного використання інтелектуальних ресурсів, сконцентрованих у керівній та керованій системах менеджменту підприємства.

Обґрунтовано, що принципи інтелектуалізації – це теоретичні положення з ІСМП, які сформовані на основі: загальних принципів пізнання дійсності, що застосовуються у функціонуванні більшості економічних систем; модифікованих через призму інтелектуалізації загальних принципів управління; специфічних, які властиві інтелектуалізації систем менеджменту. Визначено специфічні принципи інтелектуалізації систем менеджменту, які систематизовано у три блоки за такими ознаками: принципи процесу та змістового наповнення (неповторності, різноманітності, взаємовигідності середовищ (співпраці), далекоглядності, паритетності суб'єктів, оновлення інтелектуально-знаннєвих активів, інфраструктуро-придатності), принципи функціонального призначення (мотиваційного випередження, інституційної першоактивації, взаємоузгодженості пропускнуої спроможності, партисипативності) та принципи когнітивності (індивідуальності, відвертості персоналу, гідності та прозорості, самостійності).

Водночас процес інтелектуалізації систем менеджменту запропоновано розглядати як об'єкт управління, де значна кількість його аналітичних змінних – елементів і ознак об'єкта – буде підлягати виявленню, вимірюванню та оцінюванню.

У другому розділі «Аналізування процесів інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств» охарактеризовано підходи до управління знаннями, інтелектуальним потенціалом та капіталом підприємств; здійснено системно-цільове аналізування інтелектуалізації менеджменту підприємств; виокремлено та класифіковано чинники впливу на процес інтелектуалізації.

Розгляд різних концептуальних моделей, концепцій та систем управління в межах застосовуваних системного, процесного та інших підходів до проблеми дослідження дав підстави виокремити й систематизувати спільні та відмінні складові систем управління знаннями, інтелектуальним потенціалом, капіталом та власністю підприємств. Зважаючи на процеси формування й відтворення зазначених економічних категорій, виокремлено структурну та елементну (рис. 3) моделі трансформації інтелектуально-знаннєвих активів підприємств.

Дослідження процесів інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств з метою глибшого ідентифікування окреслених проблем й розроблення теоретично-прикладних рекомендацій щодо їх вирішення потребувало застосування належного інструментарію отримання первинної інформації у формі опитування.

До переліку підприємств вибіркової сукупності входили: ПАТ «Завод «ТЕМП», ТОВ «Завод «Ремпобуттехніка», ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», ТОВ «КАРАТ», ПрАТ «ВАТ Калина», ТДВ «Хмельницькзалізобетон», ПрАТ «Компанія «Ензим», ТзОВ «Компанія «ФАВОРБУД», ДП «Фарматрейд», ТОВ «Торговий дім «Інтеграл», ТзОВ «Ферозит», КП фірма «ЛІК», ПП «Фабрика солодошів Ласка» та ін.



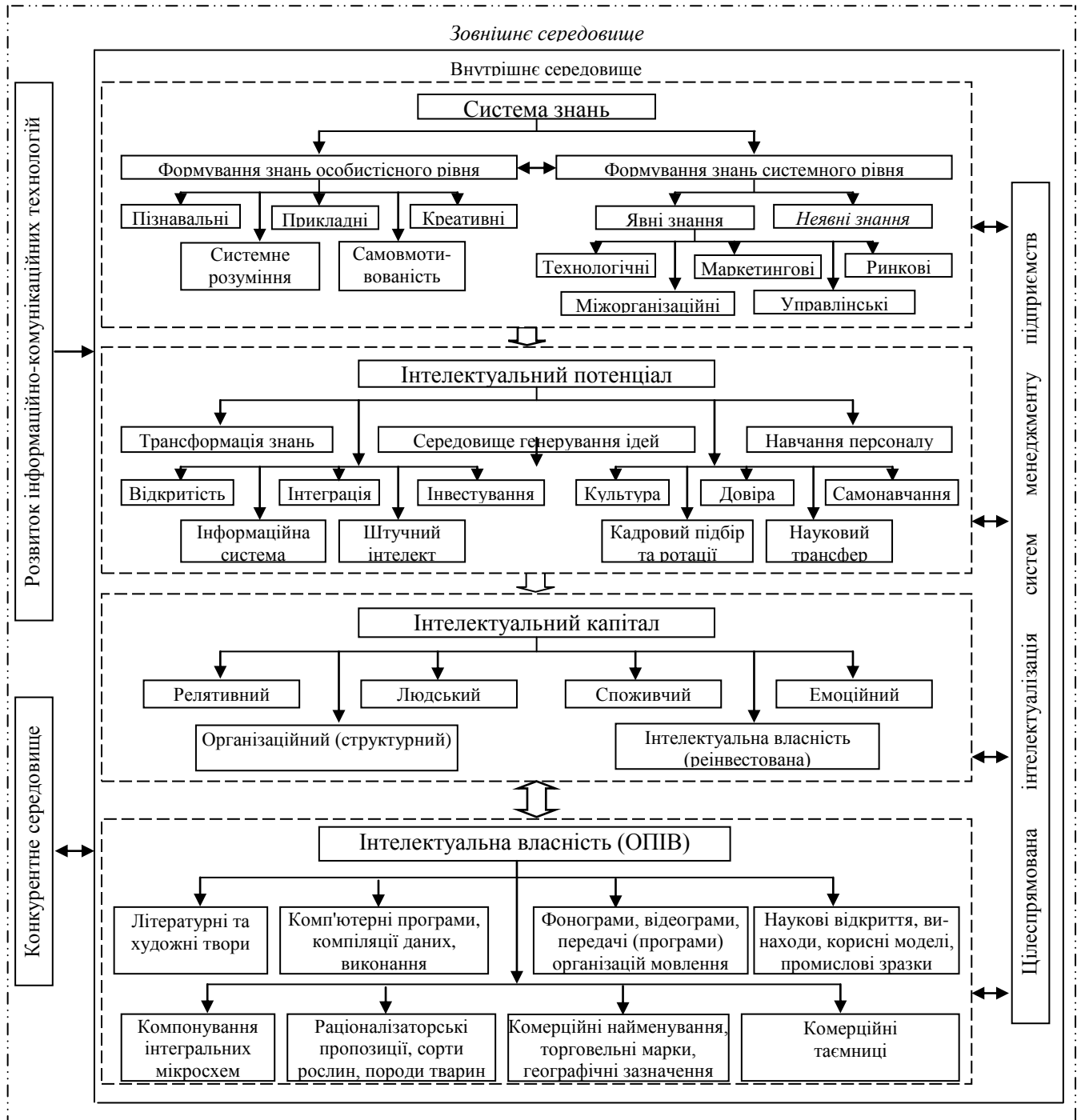


Рис. 3. Елементна модель трансформації інтелектуально-знаннєвих активів підприємств  
Примітка: сформовано автором. Умовні позначення:  $\square$  – межі внутрішнього середовища підприємства;  $\square$  – межі зовнішнього середовища підприємства.

Анкетування передбачало виявлення рівнів володіння знаннями, навичками, компетенціями та іншим інтелектуальним потенціалом серед персоналу промислових підприємств, а також рівня їх формалізації й застосування у системах менеджменту. Результати засвідчили, що володіють певними інтелектокомпетентнісними активами, які ще не відомі менеджменту їх підприємств, 39,1 % опитаних фахівців, володіють більшою мірою такими активами – 15,6 %, посередньо володіють – 23,4 %, частково – 17,2 %, а не володіють – 4,7 %. Водночас інформували керівництво підприємства про наявність таких вмій і компетенцій, які

не використовують при виконанні своїх функціональних обов'язків лише 18,7% респондентів, 20,3 % – частково інформували, 14,1% – посередньо, 15,6% – більшою мірою інформували, а 31,2% зазначили, що не інформували. Наведений результат свідчить, що в системах менеджменту досліджуваних промислових підприємств наявні значні ІЗА та досвід, які частково не відомі керівництву і не застосовуються в його управлінській і виробничо-господарській діяльності. Негативною тенденцією систем менеджменту є також низький рівень зворотного зв'язку та довіри між керівництвом підприємств і персоналом стосовно моніторингу, інформування, оцінювання й виявлення інтелектуального та компетентнісного потенціалу працівників. Побіжно такий стан спотворює реальність підприємств стосовно володіння ІЗА, спричиняє до розроблення хибних програм залучення додаткових ресурсів для розвитку, призводить до зайвих фінансових витрат.

Водночас щодо загальних функцій менеджменту, які здійснює керівництво підприємства стосовно діяльності персоналу на займаних посадах, за результатами опитування встановлено, що із загальної сукупності позитивних відповідей респондентів: самостійно здатні забезпечувати організування праці на своєму робочому місці – 82,8 % опитаних; планувати своє тижневе завдання – 67,2 %; самостійно здійснювати контроль за виконанням своїх функцій – 65,6 % опитаних; внутрішньо мотивувати себе за умов справедливої (згідно з внеском кожного) оплати праці – 45,3 % та здійснювати координування і комунікації через внутрішні інформаційно-комунікаційні технології – 29,7 % опитаних. За результатами анкетування з'ясовано пріоритетність ключових груп індикаторів, за якими, на думку експертів, варто здійснювати діагностику процесу ІСМП (рис. 4).

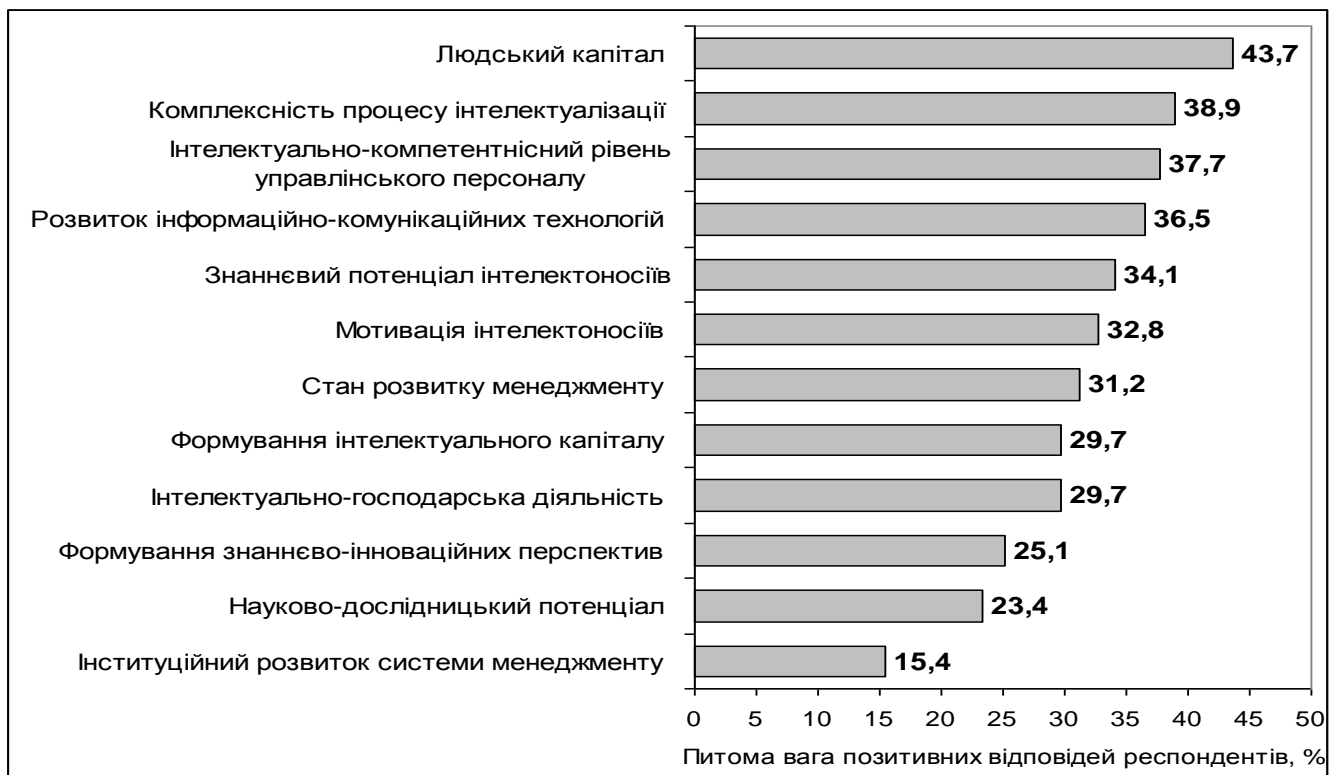


Рис. 4. Пріоритетність ключових груп індикаторів, за якими варто здійснювати діагностику процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Як бачимо з рис. 4, на досліджуваних підприємствах найпріоритетнішими для діагностування визнають людський капітал (43,7 % з усіх позитивних відповідей), комплексність процесу інтелектуалізації (38,9 %), інтелектуально-компетентнісний рівень управлінського персоналу (37,7 %), розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (36,5 %) та знаннєвий потенціал інтелектоносіїв (34,1 %).

Дослідження дали підстави запропонувати класифікацію чинників впливу на процес та результативність інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств за низкою ознак, що закладає підґрунтя для всебічного розуміння різноаспектних атестацій цих чинників, зокрема за: концептуальною ідентифікацією (акцентовані, приховані); вектором впливу на процес інтелектопоту (вертикальні, горизонтальні, вертикально-горизонтальні); пріоритетністю цілей (основні, проміжні); способом сприяння процесу (позитивні, заперечливі); силою впливу (домінувальні, опосередковані, нейтральні); взаємозв'язками (ідентичні, комплементарні, індиферентні, конфліктні, антагоністичні, ієрархічні, лінійні); джерелом походження (глобалізаційні, національні, внутрішньосистемні, індивідуально-особистісні); рівнем урегулювання в системі менеджменту (системно регульованих дій, системно пристосовуваних до дій, особистісно регульованих дій); ролевою участю чинника у спонуканні систем менеджменту (актуалізують розвиток, актуалізують інтеграцію, актуалізують передавання функцій); впливом на рівень інвестування в людський капітал (активізують, динамічно сприяють, гальмують); впливом на інтелектуальну активність (мотивувальні, демотивувальні, індиферентні); пропорційністю впливу (поляризовані, збалансовані); предметною спрямованістю чинники в межах систем менеджменту впливають (на систему загалом, на функціональні підсистеми, на цільові підсистеми, підсистеми ухвалення управлінських рішень, на процес чи функцію); кількістю охоплення змінних (монозмінні, багатозмінні); змістом (світоглядно-глобалізаційні, законодавчо-правові, науково-технічні, секторальні, власницько-ментальні, інформаційно-комунікаційні, організаційно-правові, якісно-структурні, конкурентно-кон'юнктурні, інтеграційно-структурні, підсистемно-функціональні, освітньо-фахові, професійно-управлінські, інтелектуально-вартісні, компетентнісно-творчі, операційно-технологічні, фінансово-інвестиційні, культурологічно-психологічні).

У третьому розділі «Трансформування моделі управління на засадах інтелектуалізації» здійснено актуалізацію моделі управління через призму інтелектуалізації менеджменту; окреслено рівень інтелектуалізаційних перетворень і розривів у функціонуванні промислових підприємств; визначено передумови сприяння та ризики процесу інтелектуалізації моделі управління; розроблено модель механізму інтегрування складових систем менеджменту підприємств на засадах інтелектуалізації управління.

Аргументовано, що система електронної ідентифікації приросту інтелектуально-знаннєвих активів підприємств у поєднанні з механізмами мотивації персоналу до набуття нових знань дає змогу вирішувати складні інформаційно-знаннєві проблеми розширення функційно-професійних взаємозв'язків, а отже, формує адекватний інструментарій для систем менеджменту щодо забезпечення інтеграції між підсистемами менеджменту та рівнями управління.

Портал локальної комп'ютерної мережі підприємства, інтегрованої із глобальною мережею Інтернет, системами електронної торгівлі, найму і навчання персоналу та платіжно-фондовими платформами фінансово-банківської й фіскальної систем у поєднанні з творчими ідеями розвитку, істотно зменшать витрати на координацію і в такий спосіб постійно підвищуватимуть ефективність систем менеджменту. Інформаційно-комунікаційна платформа дає змогу ефективно використовувати економію від оперативності обміну знаннями та досвідом у просторі й часі, індивідуалізувати виробничі завдання й локалізувати місця праці, досягнуті за рахунок онлайн-зв'язку та автоматизації, а отже, створювати масштабні інновації в операційній та управлінській системах підприємств.

Аналізування літературних джерел та проведені дослідження дозволили встановити, що за відсутності конкурентного ділового середовища збільшення Інтернет-можливостей підприємств економічно сприяє природним та штучним монополіям, що призводить до посилення їх концентрації на ринках. Це вигідно для сталих підприємств, які володіють потрібними зв'язками й мінімізують свої ризики через ефект «масштабу», але при тому обмежує примноження знань, поширення завоювань цифрової революції та інтелектуального поступу серед їхнього персоналу. Підприємства різних видів економічної діяльності стикаються зі зростанням поляризації ринків праці та нерівності – частково тому, що нові знання, технології та інтелектуальний капітал доповнюють наявну кваліфікованішу працю персоналу і водночас заміщають стандартні трудові операції, спонукаючи багато працівників конкурувати з іншими за низькооплачувані робочі місця. У системах менеджменту підприємств зазначені процеси стрімко максимізують індивідуалізацію робочих місць за технологічним наповненням і функціональним змістом, замість поглиблення їх інтеграції та розширення багатофункційності.

За відсутності сформованих центрів інтелектуотворення в системі менеджменту, ефективних інструментів підзвітності й координації між рівнями управління, підсистемами та підрозділами інвестиції у розвиток цифрових технологій або персоналу підсилюватимуть тільки вплив управлінських еліт. Це може призвести до залежності політики підприємства від інтересів інституційного істеблішменту та посилення авторитарного контролю за персоналом. Про це свідчить висока диференціація в оплаті праці між топ-менеджментом і середньою ланкою управлінців, а також працівниками із технічним рівнем та операційним персоналом.

Виконані дослідження дали змогу запропонувати для систем менеджменту в ході їх інтелектуалізації пріоритетні завдання: формування середовищ інтелектуотворення; забезпечення широкої доступності до Інтернету та відкритих мереж баз даних; плекання традиції творчого пошуку, інтелектуальної активності та ініціативності серед персоналу; формування механізму відкритості ментального простору, колегіальності, оперативності. Паралельно треба формувати міцний інституційно-мотиваційний аналоговий фундамент, який об'єднуватиме: регламентну базу, що створює динамічне інтелектуально-власницьке середовище; класифікатор інтелектокомпетенцій та навичок; підзвітні підсистеми менеджменту.

Здійснені розвідки дали підстави стверджувати, що, долаючи інформаційно-організаційні бар'єри, нарощуючи інтелектуальний потенціал та змінюючи управлінські технології, інтелектуалізаційні процеси можуть зробити розвиток

систем менеджменту більш світоглядно сфокусованим, знаннєво-ціннісним, інноваційним та ефективним. Доведено, що інтелектуалізація сприяє зростанню ІЗА, інтеграції, інноваціям, ефективності та формуванню світогляду в системі менеджменту. Зазначені механізми під час інтелектуалізації переважно діють у тісному взаємозв'язку й мають комплексний вплив на діяльність підприємства.

Результати аналізування офіційної статистичної інформації в Україні засвідчили, що упродовж 2010–2016 рр. середня частка підприємств, які здійснювали інноваційну діяльність за рекомендованими видами економічної діяльності, становила 16,6 %, з незначною тенденцією до приросту (табл. 1). Зокрема, впроваджували внутрішні НДР 2,1–5,2 % промислових підприємств, зовнішні НДР – 0,9–2,3 %, придбали машини, обладнання та програмне забезпечення – 7,9 % підприємств у 2010 р. та 13,3 % – у 2016 р.

Таблиця 1

Інноваційна активність промислових підприємств за напрямками здійснення інновацій

Показники	Роки													
	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств	Разом, <i>од.</i>	% до заг. кіль-сті пром. п-ств
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
Кількість п-ств, що здійснювали інноваційну діяльність	1462	13,8	1679	16,2	1758	17,4	1715	16,8	1609	16,1	824	17,3	834	18,9
<i>зокрема, витрачали кошти на:</i>														
внутрішні НДР	224	2,1	248	2,4	214	2,1	215	2,1	189	1,9	151	3,2	232	5,2
зовнішні НДР	124	1,2	134	1,3	134	1,3	114	1,1	94	0,9	70	1,5	103	2,3
придбання машин, обладнання і програмного забезпечення	840	7,9	1062	10,3	1096	10,9	1082	10,6	993	9,9	467	9,8	590	13,3
придбання інш. зовнішніх знань	100	0,9	105	1,0	87	0,9	85	0,8	83	0,8	32	0,7	74	1,7
навчання, підготовка персоналу	222	2,1	... <sup>1</sup>	–	... <sup>1</sup>	–	333	3,3	319	3,2	... <sup>1</sup>	–	... <sup>1</sup>	–
інші	194	1,8	180	1,9	202	2,0	165	1,6	140	1,4	210	4,4	368	8,3

Примітки: <sup>1</sup> – показник віднесено до категорії «інші»; розраховано автором на підставі (Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні», 2013, 2016, 2017).

В аналізований період простежувалася тенденція до зменшення питомої ваги підприємств із нетехнологічними (організаційними та/або маркетинговими) інноваціями серед загальної кількості підприємств. Якщо у 2008–2010 рр. частка таких підприємств у загальній кількості обстежених становила 11,2 %, то вже в 2010–2012 рр. – 10,4 %, а у 2012–2014 рр. та 2014–2016 рр. – лише 5,1 %.

З погляду масштабів діяльності підприємств частка інноваційно активних підприємств тільки з маркетинговими та/або організаційними інноваціями за період 2012–2014 рр. порівняно із 2010–2012 рр. зменшилась фактично у два рази. Зокрема, серед малих підприємств їх частка зменшилась із 10,6 % до 4,9 %, серед середніх

підприємств – із 10,2 % до 5,2 % та з-поміж великих – із 8,7 % до 5,9 %. За період 2014–2016 рр. частка підприємств із нетехнологічними інноваціями серед малих підприємств склала – 6,1%, середніх – 7,6% та з-поміж великих – 8,2%. Одним із найбільших є зменшення серед малих і великих підприємств промисловості.

Проведене дослідження дозволило окреслити процес взаємодії структурних складових систем менеджменту промислових підприємств з позиції їх інтегрування у трьох напрямках: між суб'єктами системи менеджменту, тобто зовнішня або міжелементна інтеграція у контурі системи менеджменту; внутрішньоелементна інтеграція у контурі підсистеми, підрозділу, фахових середовищ; інтеграція між окремими елементами системи та інституціями (суб'єктами) зовнішнього середовища поза контуром системи менеджменту підприємства.

Розробки в процесі дослідження інтеграційного підходу дозволили виокремити різновиди рівнів інтегрування в системі менеджменту через призму їх інтелектуалізації, зокрема: міжпідсистемний, внутрішньопідсистемний, функціональний, фахово-інтелектуальний, особистісно-підсистемний, особистісно-системний, системно (підсистемно)-зовнішній, особистісно-зовнішній.

На підставі виконаних досліджень виявлено, що у різних за масштабом промислових підприємств існує неоднорідність та різноманітність побудови підсистем менеджменту залежно від наявних інтелектуально-знанневих активів, їх складу, структури, цільового й функційного призначення. З огляду на це, запропоновано виокремити стадії інтегрування елементів системи менеджменту на засадах процесів інтелектуалізації управління, зокрема такі: підсистемного індивідуалізму; підсистемного партнерства; підсистемної синергії; системної емерджентності; багатосистемного індивідуалізму; багатосистемного партнерства; багатосистемної синергії; багатосистемної емерджентності.

За результатами досліджень розроблено теоретично-прикладну модель інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту в процесі їх взаємодії. У зазначеній моделі запропоновано три основні інтегративні стратегії: інтегрування «часове», інтегрування «просторове» та «управлінське».

Сформовано організаційно-функціональну модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації, яка передбачає поетапне здійснення шести основних функцій: моніторинг процесу інтелектуалізації та інтегрування у системах менеджменту підприємств; оцінювання процесу інтелектуалізації та його результативності; визначення чинників актуалізації процесів інтегрування на засадах інтелектуалізації; окреслення стадій здійснення процесів інтегрування підсистем; розроблення стратегії, тактики і форм інтегрування підсистем; забезпечення здійснення ініціатив з інтегрування (рис. 5). Розроблений механізм використано для вибору стратегії та форми інтегрування внутрішніх підрозділів у ТОВ «Завод «Ремпобуттехніка», що дало змогу ефективно застосовувати інтелектуальний потенціал персоналу та здобути нові конкурентні переваги на ринку.

У четвертому розділі «Методологічне забезпечення аналізування інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та оцінювання її результативності» розглянуто особливості оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств; сформовано критерії та репрезентативні показники

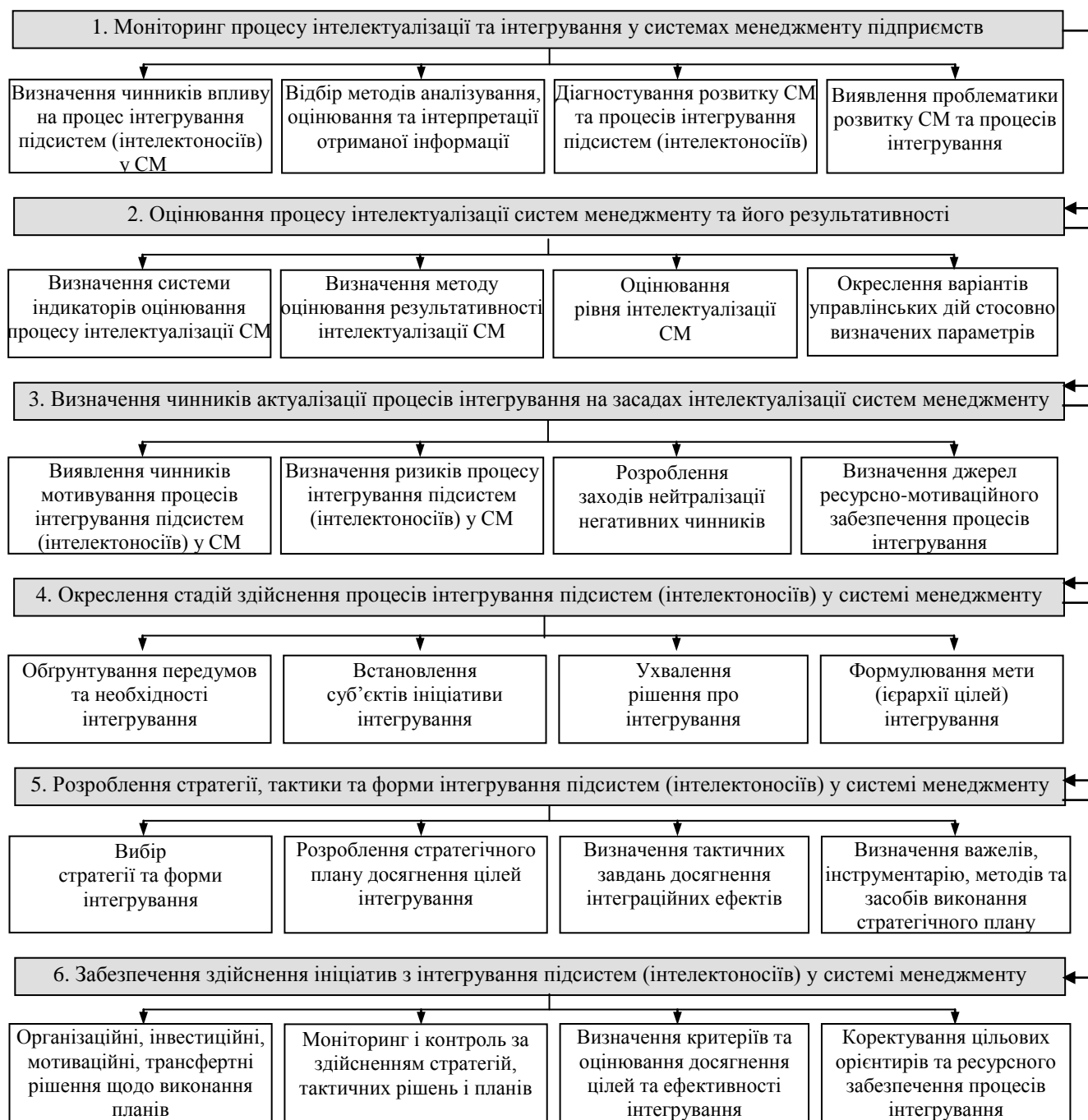


Рис. 5. Організаційно-функціональна модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації  
Примітки: сформовано автором; СМ – система менеджменту

діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту; розроблено метод рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту підприємств.

На підставі узагальнення огляду літературних джерел, емпіричних і експертних досліджень виокремлено ключові фактори, які впливають на ефективність систем менеджменту підприємств: процес менеджменту; взаємоузгодженість цілей розвитку підсистем та персоналу в системі менеджменту загалом; ставлення власників та принципи розподілу доданої вартості (прибутку); інтелектуально-знаннєвий потенціал системи; збалансованість елементів структури системи;

синхронність рівня розвитку усіх підсистем системи менеджменту підприємств; адекватність реагування на динамізм зовнішнього середовища; рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Встановлено, що аналізування та оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств доцільно здійснювати на таких ієрархічних щаблях: між-корпоративному; підприємств; рівнів управління; систем менеджменту; підрозділу; моделі управління загалом. Для діагностування процесу ІСМП запропоновано застосовувати інтегральний індекс інтелектуалізації систем менеджменту – комплексний показник, сформований із системи проміжних й часткових індикаторів, який характеризує рівень розвитку систем менеджменту підприємств через призму створення інтелектуально-знаннєвих активів.

На підставі методу аналізування ієрархії сформовано ієрархічну структуру та здійснено декомпозицію показників процесу інтелектуалізації з використанням інтегрального індексу інтелектуалізації систем менеджменту діагностичного оцінювання, групових індексів, проміжних індексів та коефіцієнтів, а також критеріальних функцій.

Запропоновані показники однакових рівнів ієрархії є зіставними один з одним і мають властивості повноти (враховують основні істотні аспекти процесу інтелектуалізації) та однопорядковий ступінь їхньої значущості (рис. 6).

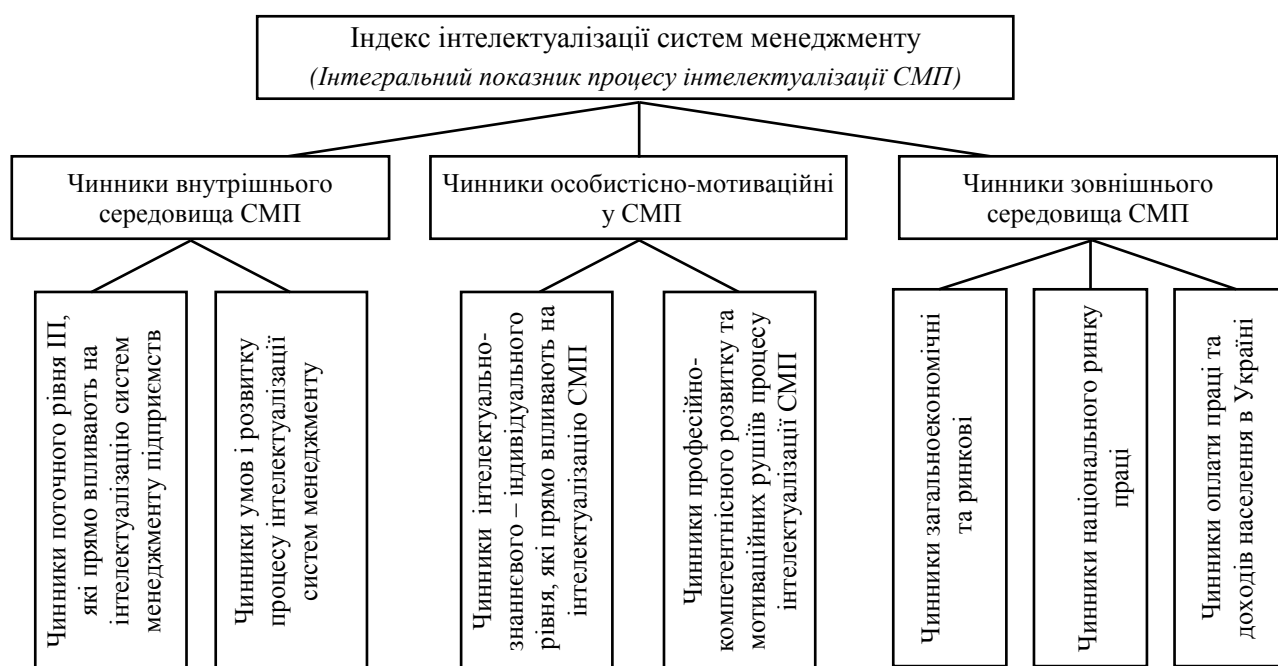


Рис. 6. Ієрархія показників визначення індексу процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств

Примітки: сформовано автором; СМП – система менеджменту підприємства

Узагальнення літературних джерел та практики функціонування промислових підприємств дало змогу виокремити низку системних показників для діагностики процесу інтелектуалізації систем менеджменту, уточнити чинні та запропонувати нові методи їх розрахунку, критеріальні значення та тренди розвитку, окреслити сутнісне наповнення та інтерпретаційну спроможність. У процесі діагностування на



основі проміжних стандартизованих (за тих значенням) показників (їх п'ять у групі) здійснюється розрахунок групового індексу з присвоєнням певному суб'єкту діагностики окремого рівня індексу. Формулою для визначення агрегованого індексу буде середнє арифметичне із кількості проміжних індексів:

$$I_i = \frac{R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_n}{n}, \quad (1)$$

де  $I_i$  – груповий індекс;  $R_1, R_2, R_3, R_n$  – розрахункові значення проміжних індексів у групі;  $n$  – кількість проміжних індексів у групі.

Зокрема, при визначенні групового індексу «Знаннєвий потенціал інтелектоносіїв» ( $I_1$ ) отримаємо середньоарифметичне значення з п'яти проміжних індексів:

$$I_1 = \frac{R_{sz} + R_{tz} + R_{fz} + R_{nz} + R_{pz}}{5}, \quad (2)$$

де  $I_1$  – індекс знаннєвого потенціалу інтелектоносіїв системи менеджменту;  $R_{sz}$  – рівень самостійного продукування знань персоналом (інтелектокотворення);  $R_{tz}$  – рівень трансферу знань персоналом;  $R_{fz}$  – рівень формалізації таситних знань;  $R_{nz}$  – рівень засвоєння нових знань персоналом;  $R_{pz}$  – рівень поширення нових знань.

Аналогічно можна розрахувати решту запропонованих нами групових індексів ( $I_2 - I_{15}$ ) на основі проміжних показників, а інтегральний індекс процесу ІСМП ( $I_I$ ) буде об'єднувати п'ятнадцять групових індексів та розраховуватиметься як корінь квадратний від їх значення помноженого на відповідний ваговий коефіцієнт:

$$I_{I \text{ ІСМП}} = \sqrt{\sum_k k_1 \times I_1^2 + \sum_k k_2 \times I_2^2 + \sum_k k_3 \times I_3^2 + \dots + \sum_k k_n \times I_n^2}, \quad (3)$$

де  $I_{I \text{ ІСМП}}$  – інтегральний індекс процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, частка од.;  $I_1, I_2, I_3, \dots, I_n$  – значення групових індексів (знаннєвий потенціал інтелектоносіїв; людський капітал; інтелектуально-компетентнісний рівень управлінського персоналу; мотивація інтелектоносіїв; стан розвитку менеджменту; науково-дослідницький потенціал; розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; інтелектуально-господарська діяльність; формування інтелектуального капіталу; інституційний розвиток систем менеджменту; формування знаннєво-інноваційних перспектив; комплексність процесу інтелектуалізації; ринок праці; оплата праці та доходи населення; загальноринкові);  $k_1, k_2, k_3, \dots, k_n$  – вагові коефіцієнти показників;  $n$  – кількість показників.

Зауважимо, що інтерпретаційна матриця значень інтегрального індексу процесу ІСМП розроблена на основі моделі формування підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі менеджменту підприємств у процесі інтелектуалізації (табл. 2). Запропонований метод діагностики дає змогу здійснити функційно-просторово-динамічне аналізування процесу інтелектуалізації для різних систем менеджменту (самостійних суб'єктів господарювання, у складі об'єднань підприємств, міжнародних корпорацій). Цей метод формує інструментарій стадійно-часового моніторингу процесу ІСМП. Використання цієї розробки у діяльності ПАТ «Хмельницька макаронна фабрика» дало підстави для збільшення інвестування в розвиток інтелектуально-знаннєвих активів підприємства з метою збільшення інтелектомісткості продукції та інноваційності виробничої діяльності.

## Інтерпретаційна матриця діагностики процесу ІСМП та його трактування

Клас	Групові індекси процесу інтелектуалізації															Значення	
	$I_1$	$I_6$	$I_{13}$	$I_2$	$I_3$	$I_4$	$I_5$	$I_7$	$I_{14}$	$I_8$	$I_9$	$I_{10}$	$I_{15}$	$I_{11}$	$I_{12}$	Інтегральний індекс процесу ІСМП ( $I_I$ )	Трактування розвитку процесу
	УЗ			УП					УК				УВ				
<b>Група А – високий рівень</b>																	
A1	1	1	0,7	1	1	1	1	1	0,6	1	1	1	0,8	1	1	від 0,90 до 1	Надвисокий рівень
A2	1	1	0,7	1	1	1	1	1	0,6	1	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	від 0,80 до 0,90	Дуже високий рівень
A3	0,9	0,9	0,6	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	від 0,70 до 0,80	Високий рівень
<b>Група В – середній рівень</b>																	
B1	0,8	0,8	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,4	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	від 0,60 до 0,70	Вищий середній рівень
B2	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	від 0,50 до 0,60	Середній рівень
B3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,4	від 0,40 до 0,50	Задовільний рівень
<b>Група С – низький рівень</b>																	
C1	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	від 0,30 до 0,40	Нижчий середній рівень
C2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	від 0,20 до 0,30	Низький рівень
C3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	від 0,10 до 0,20	Дуже низький рівень
<b>Група D – незадовільний рівень</b>																	
D	0	0	0,3	0,3	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0,4	0	0	від 0 до 0,10	Незадовільний рівень

Примітки: розробив автор; УЗ – управління знаннями; УП – управління інтелектуальним потенціалом; УК – управління інтелектуальним капіталом; УВ – управління інтелектуальною власністю

Зважаючи на процеси інтелектуалізації та з метою оцінювання їх досягнень, розроблено метод рейтингового оцінювання результативності ІСМП, який запропоновано розраховувати на основі параметра Інтегрального рівня інтелектуалізації систем менеджменту – комплексний показник, що характеризує ступінь здобутків у розвитку систем менеджменту через призму використання ІЗА.

Визначати рейтинг запропоновано на підставі кількісної експертної оцінки позиції об'єкта дослідження, який аналізується серед групи однотипних підприємств за системою якісних та кількісних показників з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів. Пропонований інтегральний рівень інтелектуалізації систем менеджменту підприємств рекомендовано оцінювати за такими ключовими критеріями: інтелектомісткість; інтелектоактивність; інтегрованість; інтелектопродуктивність; динамічність моделі управління.

Розроблено модель взаємозв'язку напрямів рейтингування, ключових критеріїв і деталізованих показників та основних етапів оцінювання й визначення рейтингу рівня результативності ІСМП (рис. 7). Виконані дослідження дали підстави здійснити ідентифікацію атестацій інтегральних рівнів інтелектуалізації систем менеджменту підприємств згідно з лінгвістичними та кількісними оцінками розробленої шкали. Цей метод було апробовано у ТОВ «КАРАТ», що дало змогу підвищити функціональну та інтеграційну ефективність його моделі управління та у ПрАТ «ВАТ Калина», де сприяло визначенню внутрішніх інтелектуально-інноваційних резервів розвитку бізнесу.

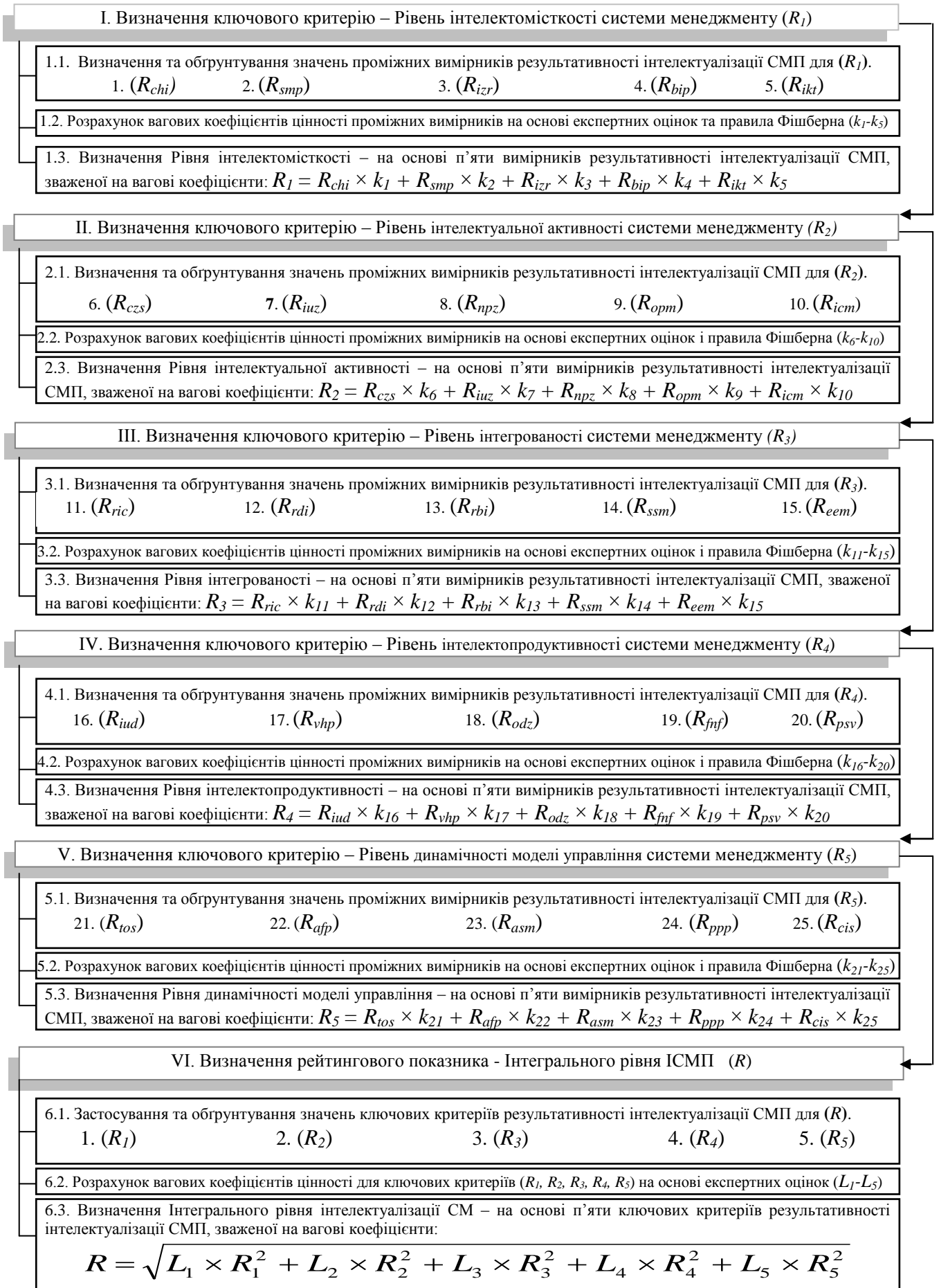


Рис. 7. Модель визначення рейтингу результативності інтелектуалізації СМП  
Примітки: розроблено автором; СМП – система менеджменту підприємства

У п'ятому розділі «Моделювання управління персоналом на засадах інтелектуалізації систем менеджменту» удосконалено механізм розвитку інтелектуальної активності як цільової функції менеджменту персоналу; удосконалено інструментарій моделювання процесів зростання особистісно-командних інтелектуально-знаннєвих активів; розроблено метод діагностування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом промислових підприємств; окреслено інституційні пріоритети розвитку промислових підприємств на принципах інтелектуалізації.

Обґрунтовано доцільність трактувати інтелектуальну активність індивідів у системі менеджменту підприємства як добровільну, засновану на знаннях і досвіді, цілеспрямовану, світоглядно, економічно й фахово вмотивовану спроможність генерувати новизну для підприємств та особистісного зростання. Аналізування наукової літератури свідчить про розвиток трьох рівнів інтелектуальної активності особистості – стимулювально-продуктивного, евристичного, креативного. Викладене дало підстави запропонувати як гіпотезу розглядати четвертий рівень інтелектуальної активності – ідейно-світоглядний – коли особистість через призму свого світоглядно-емоційного розвитку та фахового розуміння генерує нові ідеї, явища і процеси, моделює нову реальність у просторі і часі, формує нестандартні завдання й вирішує нові проблеми, надаючи перевагу діяльності, що мотивована її ідейно-духовними переконаннями.

На основі дослідження виокремлено нову цільову функцію менеджменту персоналу – «розвиток інтелектуальної активності», змістовність якої полягає у створенні необхідних умов для того, щоб персонал підприємства реалізував свій природний і фаховий потенціали, для самоактуалізації ідейних, світоглядних, духовних, морально-ціннісних, культурологічних та професійно-компетентнісних «Я» працівників. У цьому контексті вважаємо, що, окрім ієрархії потреб, яку в наукових теоріях розглядають як головне джерело активності особистості, надважливими рушіями людської активності, зокрема й інтелектуальної, є: 1) ідейне стремління до ідеалу; 2) прагнення до національної, соціальної, економічної, історичної, конкурентної справедливості; 3) відчуття гордості за свою націю, справу, команду, працю, вчинки.

З огляду на це, формування у системі менеджменту атмосфери динамічного генерування нових ідей та інтелектуального продукту, мотивування потреби до пізнання нових тонкощів у професійній діяльності, підтримання цікавості до виду економічної діяльності підприємства, прагнення до ідеалу фаховості, перемоги в конкурентній боротьбі, гордості за своє підприємство та команду працівників, з якими спільно досягаєш успіху, та свою державу – повинні започатковувати й підтримувати рівночасно й емоційно забарвлену інтелектуальну активність. Створення адекватних умов для такої самовідданої трансформаційної потуги особистості є однією із цілей інтелектуалізації систем менеджменту та одним із основних завдань системи управління персоналом підприємств.

Зауважимо, що в умовах актуалізації інтелектуальної активності персоналу підприємств не потрібно штучно звужувати простір цієї активності лише до предметно-функційного поля діяльності окремого працівника чи команди. Варто налаштувати персонал щодо прояву інтелектуальної активності та ініціативності

на весь спектр проблематики господарської діяльності підприємства, різних рівнів управління та функційних підрозділів і систем. Адже «сторонній погляд», порівняння умов праці, інструментарію, процесів організування праці та технологій окремих операцій дадуть змогу виробити цінні та прикладні підходи до вирішення проблем, зменшити витрати ресурсів, досягти зростання підсистемної, системної чи секторальної конкурентності тощо. Не менш важливою для сучасного менеджменту є опція щодо популяризації гнучкого середовища інтелектуального зростання персоналу, ключовими критеріями якого мають бути: відкритість, природність, довірливість, послідовність, твердість, відповідальність.

З'ясовано, що в ситуації різкого зростання попиту на фахівців зі значно ширшими компетенціями, ніж вузькоспеціальні, тобто тих, що інформаційно-комунікаційні технології доповнюють, а не витісняють з ринку праці, пріоритетними у процесі інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та інтелекто-знаннєвій економіці стають певні види особистісних навичок, які виокремлено в такі групи: світоглядно-ціннісні, когнітивні, соціально-поведінкові, духовно-емоційні, технічно-технологічні.

Проведене дослідження дозволило розширити теоретичні напрацювання та доповнити класифікацію методів мотивування персоналу підприємств, виділивши нові класифікаційні ознаки, 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 мотивування, яке передбачає стимулювання особистостей до лідерської наснаги, відповідальності, демонстрування першості в інтелектуально-знаннєвих 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 – «домінантні» та «допоміжні».

Використання розроблених науковцями методів економічно-математичного моделювання дало змогу запропонувати теоретично-прикладні моделі для: процесів дифузії інтелектуально-знаннєвих здобутків в системі менеджменту, згідно з якою персонал у системі менеджменту підприємства об'єднано в три основні групи (інтелектуально активні, застосовують інтелектуальну новизну, індиферентні до інтелектуальної новизни); прогнозування залежності обсягу мотиваційної винагороди інтелектоносіїв від узагальненої пропозиції інтелектуально-знаннєвого продукту; ухвалення рішень учасниками інтелектуально активних середовищ системи менеджменту підприємства (модель індивідуальної і колективної поведінки стосовно здійснення певних інтелектуально-знаннєвих дій).

На підставі запропонованих моделей побудовано узагальнену оцінювальну функцію зростання особистісно-командних інтелектуально-знаннєвих активів у системі менеджменту підприємства, яка дасть змогу відстежувати у динаміці зазначені процеси:

$$I_{F(Nt, xk, ci)} = \sqrt[3]{I_{fa(Nt)} \times I_{fi(x^k)} \times I_{fb(ci)}}, \quad (4)$$

де  $I_{fa(Nt)}$  – індекс чисельності персоналу в системі менеджменту в  $t$ -му періоді, який створює та поширює інтелектуально-знаннєві здобутки;  $I_{fi(x^k)}$  – індекс обсягу мотиваційної винагороди, що залежить від узагальненої пропозиції інтелектуально-знаннєвого продукту та процесів інтелектуалізації системи менеджменту підприємства;  $I_{fb(ci)}$  – індекс кількості інтелектуально активних середовищ в системі менеджменту (моделей індивідуальної та колективної поведінки).

Досліджено вплив активаторів процесу інтелектуалізації систем менеджменту на управління персоналом підприємств з позиції застосування різних прийомів та методів. На підставі цього обґрунтовано доцільність аналізування такого впливу на основі використання множинної регресії. Зокрема, за залежну змінну (результуючий показник) обрано величину чистого доходу від реалізації інтелектомісткої (інноваційної) продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства.

Перелік активаторів сформовано з урахуванням виокремлених у роботі критеріїв і показників, що діагностують процес та результативність ІСМП та з урахуванням результатів проведеного опитування щодо виокремлення пріоритетного показника з наведеного переліку, який найбільше можна ототожнити з конкретним активатором процесу інтелектуалізації, що впливають на систему управління персоналом підприємств. Запропоновано враховувати такі показники, як рівень інтелектуальної активності персоналу ( $x_1$ ) (інтелектуально-знаннєві активатори), інтегральний індекс формування інтелектуального капіталу ( $x_2$ ) (інвестиційні), рівень інтелектомісткості чистого доходу ( $x_3$ ) (власницькі), рівень винагород персоналу у фонді оплати праці за приріст інтелектуального продукту ( $x_4$ ) (мотиваційні), інтегральний індекс інформаційно-комунікаційних технологій ( $x_5$ ) (інноваційні), інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців ( $x_6$ ) (компетентнісні), рівень стабільності персоналу ( $x_7$ ) (психологічні), інтегральний рівень розвитку організаційної культури ( $x_8$ ) (культурологічні), інтегральний індекс розвитку системи менеджменту ( $x_9$ ) (організаційно-інституційні).

Прикладне застосування вищезазначених положень виконано на прикладі Публічного акціонерного товариства «Завод «Темп». Інформаційно-аналітичною базою побудови кореляційно-регресійної моделі діагностування та оцінювання впливу активаторів процесу ІСМП на систему управління персоналом цього підприємства стали зазначені вище показники, розраховані за сім років.

Діагностування парних коефіцієнтів кореляції стосовно досягнутих показників вказало на високий рівень кореляції ( $R_s > 0,7$ ;  $p < 0,05$ ) між  $x_2$  (інтегральний індекс формування інтелектуального капіталу) і  $x_3$  (рівень інтелектомісткості чистого доходу),  $x_4$  (рівень винагород персоналу у фонді оплати праці за приріст інтелектуального продукту) і  $x_9$  (інтегральний індекс розвитку систем менеджменту) та  $x_5$  (інтегральний індекс інформаційно-комунікаційних технологій) і  $x_9$  (інтегральний індекс розвитку систем менеджменту), а також необхідність вилучення з моделі корельованих показників. Застосувавши спосіб послідовного відбору найбільш корисних показників, з моделі вилучено зайві змінні.

Для визначення виразних змінних, відібраних для побудови моделі, проведено дискримінантний аналіз. За його результатами в модель включено  $x_9$ ,  $x_7$ ,  $x_8$ ,  $x_3$ ,  $x_1$ ,  $x_6$ ,

а змінні  $x_2$ ,  $x_4$ ,  $x_5$  вилучено з моделі. При цьому послідовність включення змінних в математичну модель була такою:  $x_9$ ,  $x_7$ ,  $x_8$ ,  $x_3$ ,  $x_1$ ,  $x_6$ . Як приклад, отримана математична модель (рівняння) множинної регресії, побудована з використанням програмного продукту PSPP для ПАТ «Завод «Темп» набула вигляду:

$$y = 17,3991 - 358,126x_1 + 56,613x_3 - 6,772x_6 - 22,253x_7 - 321,081x_8 + 66,347x_9, \quad (5)$$

де  $y$  – залежна змінна (чистий дохід від реалізації інтелектомісткої (інноваційної) продукції підприємства, тис. грн.);  $x_1$ ,  $x_3$ ,  $x_6$ ,  $x_7$ ,  $x_8$ ,  $x_9$  – незалежні змінні (часток од.).

Для оцінки відносного впливу змінних було проведено стандартизацію коефіцієнтів дискримінантної функції за способом згідно з яким: чим вище його значення за абсолютною величиною, тим більший вплив здійснює відповідна дискримінантна змінна. Стандартизовані коефіцієнти регресійної моделі вказують на однаковий негативний вплив  $x_1$  і  $x_7$  і такий же позитивний вплив  $x_9$ , менш впливовими є  $x_3$  (позитивний) і  $x_8$  (негативний), а вплив  $x_6$  зовсім незначний.

За результатами дискримінантного аналізу здобуто дві канонічні дискримінаційні функції, з яких перша на 98,3% визначає варіацію змінної  $y$ , а коефіцієнти – кореляції (0,997 та 0,856). Зважаючи на існування щільного зв'язку між величиною чистого доходу від реалізації інтелектомісткої продукції та факторних ознак, що характеризують вплив активаторів процесу ІСМП на систему управління персоналом ПАТ «Завод «Темп», побудовану модель доцільно використовувати в управлінській діяльності підприємства.

З огляду на еволюція менеджменту та запропоновану в дисертації концепцію інтелектуалізації систем менеджменту підприємств пропонуємо напрям розвитку новітньої парадигми менеджменту розглядати через призму інтегрування світоглядно-ціннісного й особистісно-власницького взаємозростання персоналу в соціально-економічній системі.

Особливістю такого підходу до парадигми менеджменту є те, що менеджмент варто розглядати не лише як мистецтво керувати людьми, але й як мистецтво створювати унікальні можливості й закладати індивідуальні та командні мотиватори для здійснення творчих ідей працівників. Власне одним із ключових векторів сучасної науки менеджменту мають бути взаємини, які розвиваються між особистостями (командами) у процесі створення інтелектуально-знаннєвого, інформаційного, інноваційного, управлінського та матеріального продукту, а також економічно-правові й цільові відносини між носіями інтелектуального капіталу та підприємством, на якому вони б хотіли його зреалізувати в процесі управління. У такому розумінні кожний інтелектуально-активний індивід розглядається як: світоглядно зріла, внутрішньо вмотивована та дисциплінована особистість; самоорганізований рушій менеджменту; свідомий щодо тісного взаємозв'язку інтелектуальної свободи та відповідальності в системі менеджменту. Виходячи з таких позицій, у дисертації запропоновано формувати гнучкі й адекватні статусу таких осіб принципи та методологічні засади менеджменту, які змістовно базуються на інтелектуотворчих, психологічних, філософських та культурологічних рушіях.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтовано вирішення науково-практичної проблеми розроблення концептуальних положень,

теоретико-методологічних підходів та науково-практичних засад інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств.

Отримані під час проведення дослідження науково-методологічні та практичні результати дають змогу зробити такі висновки:

1. Інтелектуалізація притаманна цілісним системам, окремим сферам діяльності людей, формам капіталу, певним ресурсам та категоріям менеджменту. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств є методом здійснення неперервної трансформації елементів і структури менеджменту, а також моделі управління через синхронізацію та інтеграцію процесів, потрібних для формування й застосування нових підходів до управління, доповнених інтелектуально-знаннєвим потенціалом персоналу та системи загалом.

2. Зважаючи на теоретичні засади процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств, обґрунтовано, що серед його складових домінують людський капітал, персоніфіковані знання, особистісний та організаційний – інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, інформаційно-комунікаційні технології та інші нематеріальні активи. У контексті процесів інтелектуалізації розвинено сутність понять «інтелект», «інтелектуальний потенціал підприємства», «інтелектуалізація систем менеджменту», «система менеджменту», «структура систем менеджменту». Виокремлено сутнісно-змістові ознаки інтелектуального потенціалу та уточнено основні складові інтелектуального капіталу підприємств, що формує орієнтири для власників і менеджерів підприємств щодо сутнісного та функціонального наповнення процесу інтелектуалізації.

3. Здійснення інтелектуалізації вимагає розроблення науково-методологічних засад концепції інтелектуалізації систем менеджменту підприємств на основі впливу еволюційного процесу зовнішнього середовища і внутрішнього самоорганізування систем менеджменту під дією людського фактора, знань та інформації. Це дасть можливість визначити найважливіші категорії інтелектуалізації, послідовність етапів виконання її процесу, об'єкти спрямування. Застосування засад концепції дасть змогу керівникам інституційного рівня управління промислових підприємств творчо сформулювати автономну та ефективну політику ІСМП.

4. Ефективний процес інтелектуалізації систем менеджменту варто здійснити на основі окреслення та дотримання засадничих умов. Це потребує обґрунтування, формування та класифікації комплексу системотвірних функціонально-структурних специфічних принципів інтелектуалізації за такими напрямками: процесу і змістового наповнення; функціонального призначення; когнітивності. Зазначені групи принципів дають змогу менеджерам різних рівнів управління: нейтралізувати суперечності щодо визначення цілей і альтернатив використання ІЗА підприємств; узгодити джерела інвестування при формуванні ІЗА; здійснити ідентифікацію інтелектуальних носіїв і усунути невизначеність їх інтелектуального внеску; закласти підвалини ефективних систем мотивації інтелектуотворення у системі менеджменту; розробити модель справедливого розподілу доданої вартості від комерціалізації інтелектуального продукту між власниками, менеджерами та інтелектуотворцями.

5. На процес та результативність інтелектуалізації систем менеджменту впливає низка чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств. Основними серед яких є: об'єктивні зовнішні (світоглядно-глобалізаційні, науково-



технологічні, законодавчо-інституційні, економічно-соціальні, ментально-культурологічні); внутрішньосистемні (інтелектуально-знаннєвий потенціал, управлінсько-організаційна активність, інформаційно-комунікаційні умови інтелектуотворення, інтегрованість підсистемних цілей і процесів, фінансово-інвестиційне забезпечення); особистісно-мотиваційні чинники (рівень людського капіталу персоналу та індивідуально-групових цілей і мотиваторів, рівень психологічно-емоційної зрілості та відповідальності, гарантії працевлаштування, соціального статусу і безпеки). Формування підґрунтя для всебічного розуміння різноаспектності факторів характеристик потребує їх класифікації за певними ознаками. Наявність типології чинників впливу дає змогу менеджерам підприємств різних видів економічної діяльності сформувати системне уявлення про ймовірні ризики та передумови інтелектуалізації менеджменту, розробляти адекватні механізми щодо їх сприяння чи нейтралізації.

6. Наявні в організаційних структурах промислових підприємств підсистеми управління (знаннями, інтелектуальним потенціалом, капіталом та власністю, креативністю, талантами, людським капіталом) в сучасних умовах формуються й функціонують як автономні. Трансформування таких підсистем (з власними суб'єктами й об'єктами управління) в єдину підсистему «управління інтелектуально-знаннєвими активами підприємства» у системі менеджменту дасть змогу керівникам інституційного та функційного рівнів управління розглядати їх як проміжні стадії цілісного процесу під надбудовою одного суб'єкта управління. Такий підхід сприятиме актуалізації застосування специфічних управлінських дій та інструментарію в просторі та часі, залежно від стадій об'єктів управління та ієрархії цілей розвитку підприємства.

7. Менеджерам і фахівцям на усіх рівнях управління для формування ефективних систем менеджменту та гнучкості їх інтелектосередовищ потрібно використовувати різні моделі інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту. Застосування інтегративних стратегій («часова», «просторова», «управлінська») та організаційно-функціональної моделі механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) на засадах інтелектуалізації дасть змогу поетапно здійснювати ключові функції, впроваджувати різновиди рівнів та можливі стадії інтегрування елементів системи менеджменту.

8. Здійснення процесу ІСМП вимагає інструментарію його діагностування, який дасть змогу для підприємств, що започатковують процес інтелектуалізації систем менеджменту – ідентифікувати стартові передумови та здійснити діагностику поточного рівня ІЗА у системах менеджменту, а для підприємств, що втілювали інтелектуалізації систем менеджменту, – виконати діагностичне оцінювання розвитку процесу на підставі проміжних, групових й інтегрального індексів та сформувати подальші умови інтелектуалізації. Такий метод дає змогу менеджерам, економістам та аналітикам функціонального рівня: визначити склад онтогенних чинників підсистем і систем менеджменту та характер їх впливу на процес інтелектуалізації систем менеджменту; виконувати порівняльний та ретроспективний аналіз на основі інтерпретаційної матриці значень інтегрального індексу; здійснювати певні управлінські дії адекватно до рекомендованого переліку

щодо визначених параметрів інтегрального індексу; формувати інструментарій стадійно-часового моніторингу процесу ІСМП.

9. Визначити результативність ІСМП можливо на основі методу рейтингового оцінювання. Інтегральний рівень інтелектуалізації систем менеджменту варто розраховувати на підставі кількісної експертної оцінки за системою деталізованих показників з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів встановлених на основі їх групування за сумарними критеріями (інтелектомісткість, інтелектоактивність, інтелектопродуктивність, інтегрованість, динамічність моделі управління). Застосування цього методу на промислових підприємствах дає змогу менеджерам інституційного рівня управління, експертам, ринковим аналітикам, інвесторам та акціонерам, керуючись діапазоном окреслених інтервалів модифікованої шкали Харрінгтона, здійснювати ідентифікацію атестацій інтегральних рівнів ІСМП згідно з лінгвістичними та кількісними оцінками.

10. Формування передумов розвитку інтелектуальної активності індивідів у системі менеджменту є ключовим завданням сучасного менеджменту. Розроблення модерних методів мотивування персоналу підприємств та виокремлення нової цільової функції менеджменту персоналу – «розвиток інтелектуальної активності» – дає підстави визначити послідовність процесу розвитку інтелектуальної активності персоналу, а також змогу менеджерам з управління персоналом розробляти цілі, стратегії, тактики розвитку персоналу, визначати вартість ресурсів для її здійснення.

11. Інтелектуалізація систем менеджменту вимагає розвитку теоретично-прикладних моделей для: процесів дифузії інтелектуально-знанневих здобутків у системі менеджменту; прогнозування залежності обсягу мотиваційної винагороди інтелектоносіїв від сумарної пропозиції інтелектуально-знанневого продукту; ухвалення рішень учасниками інтелектуально активних середовищ систем менеджменту стосовно їх індивідуальної та колективної поведінки при виконанні певних інтелектуально-знанневих дій; аналізування впливу активаторів ІСМП на управління персоналом промислових підприємств. Це дасть змогу розширити сферу застосування економіко-математичного моделювання для розвитку середовищ інтелектуалізації у системах менеджменту підприємств та ментально-функційного простору фахівців стосовно діяльності підприємств, а власники, HR-менеджери, економісти з праці зможуть удосконалити оцінювальну функцію процесу зростання особистісних чи командних ІЗА у системі менеджменту в динаміці, прогнозувати вплив активаторів процесу ІСМП на значення результуючих показників підприємства, формувати адекватні вимогам внутрішнього і зовнішнього середовищ системи оплати праці та мотивування персоналу, забезпечити збалансоване інвестування розвитку персоналу та трансферу ІЗА, формувати гнучку модель управління, зважаючи на якість інтелектуально-знанневого потенціалу.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації**

#### **1.1. Монографії**

1. Ситник, Й.С., 2017. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

2. Ситник, Й.С., 2014. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
3. Sytnyk, I.S. and Szymczyk, T., 2013. Development methodology of strategic management intellectualization of systems management an enterprise on the basis of scenario approach. В: Editor Grzegorz Kozieł. *Information Processing. Actual Research Problems in Eastern Europe*. Poland. Lublin University of Technology. p. 66-77. (Особистий внесок автора: запропоновано альтернативні варіанти стратегічних рішень про розвиток систем менеджменту підприємства та визначено, що інтегративною ланкою між аналітичними процесами і стратегічним управлінням інтелектуалізацією систем менеджменту є сценарії інтелектуалізації).

## 1.2. Публікації в наукових фахових виданнях України

4. Ситник, Й.С. та Захарчин, Г.М., 2017. Визначення та класифікація чинників впливу на процес інтелектуалізації менеджменту підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні : ЛНУ ім. І. Франка*, 37 (1), с.211-220. (Особистий внесок автора: класифіковано чинники впливу на процес інтелектуалізації систем менеджменту підприємств).
5. Ситник, Й.С., 2017. Моделювання процесів дифузії інтелектуально-знаннєвих активів у системах менеджменту. *Інфраструктура ринку*, [online] 7, с.238-243. Доступно: <[http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/41.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/41.pdf)> [Дата звернення 27 Червень 2017].
6. Ситник, Й.С., 2017. Модель механізму інтегрування складових систем менеджменту підприємств на засадах інтелектуалізації управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Логістика», 863, с.192-203.
7. Ситник, Й.С., 2016. Оплата праці в Україні та її вплив на інтелектуалізацію економіки і менеджменту. *«Вісник Одеського національного університету»*. Серія: *Економіка*, 21. 7-2 (49), с.87-93.
8. Ситник, Й.С., 2016. Засади формування механізму розвитку інтелектуальної активності персоналу як цільової функції менеджменту. *«Причорноморські економічні студії»*. *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*, 6, с.102-106.
9. Ситник, Й.С., 2016. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *«Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління»*. *Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська Державна академія будівництва та архітектури»*, [online] 2 (02), с.209-215. Доступно: <[http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/2\\_2016/00.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/00.pdf)> [Дата звернення 5 Липень 2016].
10. Ситник, Й.С., 2016. Змістовно-сутнісне розуміння інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та її специфіка. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: «Економічні науки», 18 (2), с.88-91.
11. Ситник, Й.С., 2016. Інтелект нації у системах менеджменту підприємств. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*, 5, с.195-200.

12. Ситник, Й.С., 2015. Еволюція теоретичних основ у процесі інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*, [online] 8, с.623-627. Доступно: <<http://global-national.in.ua/archive/8-2015/129.pdf>> [Дата звернення 24 Грудень 2015].
13. Ситник, Й.С., 2013. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 778, с.196-205.
14. Ситник, Й.С., 2013. Фінансово-інвестиційне забезпечення науки в Україні як першооснова інтелектуалізації та інноваційного розвитку суспільства, економіки і менеджменту. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Основний капітал регіону та ефективність його використання*. ІРД, 5 (103), с.69-84.
15. Ситник, Й.С., 2013. Розвиток наукового потенціалу України як передумова інтелектуалізації економіки і менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління», 754, с.75-86.
16. Ситник, Й.С., 2012. Вплив інтелектуалізації на процес менеджменту інноваційних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління», 725, с.372-378.
17. Ситник, Й.С., 2012. Вплив тенденцій розвитку ринку праці на процес інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Логістика», 749, с.475-484.
18. Ситник, Й.С., 2012. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування. *Формування ринкової економіки: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*, КНЕУ, 1 (612, [4]), с.332-342.
19. Ситник, Й.С., 2012. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 9, с.271-277.
20. Ситник, Й.С., 2012. Моделі процесу інтелектуалізації систем менеджменту промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Науковий журнал*, 11 (182)-1, с.435-443.
21. Ситник, Й.С., 2012. Передумови інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 748, с.100-107.
22. Ситник, Й.С., 2012. Теоретичні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*, 16, с.18-23.
23. Ситник, Й.С., 2010. Процес розроблення моделі оцінювання ефективності системи управління підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки», 5. 1 (158), с.138-142.

24. Ситник, Й.С., Захарчин, Г.М. та Любомудрова, Н.П., 2007. Фактор корпоративної культури в розвитку інноваційної активності підприємства. *Збірник наукових праць СНУ ім. В. Даля «Економіка, менеджмент, підприємництво»*, 17 (1), с.114-119. (Особистий внесок: окреслено принципи розвитку інноваційної активності).

### 1.3. Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

25. \*Ситник, Й.С., 2017. Формування інструментарію діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, с.363-379. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory (США)*, *Research Papers in Economics (США)*, *Російський індекс наукового цитування (Росія)*, *Index Copernicus (Польща)*, *Directory of Open Access Journals (Швеція)*, *CiteFactor (США)*, *Academic Journals Database (Швейцарія)*, *Scientific Indexing Services*, *Advanced Science Index*, *Open Academic Journals Index*, *GetInfo (Німеччина)*, *BASE (Німеччина)*, *InfoBase Index*, *OpenAIRE (Європейський Союз)*, *WorldCat*, *SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія)*, *COPAC Union Catalogue (Велика Британія)*, *Open Access Library*, *J-Gate (Індія)*, *Академія Google (США)*, *Research Bible (Японія)*).
26. \*Ситник, Й.С., 2017. Метод рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*, 2 (1), с.106-121. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar*, *Scientific Indexing Services (США)*).
27. \*Ситник, Й.С. та Кузьмін, О.Є., 2017. Декомпозиція чинників і критеріїв оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Проблеми економіки*, 1, с.217-225. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory (США)*, *Research Papers in Economics (США)*, *Російський індекс наукового цитування (Росія)*, *Index Copernicus (Польща)*, *Directory of Open Access Journals*, *EBSCOhost (США)*, *CiteFactor (США)*, *Academic Journals Database (Швейцарія)*, *Scientific Indexing Services*, *Advanced Science Index*, *Open Academic Journals Index*, *GetInfo (Німеччина)*, *BASE (Німеччина)*, *OpenAIRE (Європейський Союз)*, *WorldCat*, *SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія)*, *Соціонет (Росія)*, *J-Gate (Індія)*, *Академія Google (США)*, *Research Bible (Японія)*, *Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського (Україна)*). (Особистий внесок автора: сформовано ієрархічну структуру критеріїв діагностичного оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств на основі індексу інтелектуалізації систем менеджменту).
28. \*Ситник, Й.С. та Кузьмін, О.Є., 2017. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і*

\* Видання також належать до наукових фахових видань України.

- менеджмент», 23 (I), с.81-85. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*). (Особистий внесок автора: виокремлено ймовірні ризики процесу інтелектуалізації систем менеджменту та визначено стратегічно-тактичні пріоритети підприємств на етапі старту інтелектуалізації систем менеджменту, її розвитку та трансформації).
29. \*Ситник, Й.С., 2017. Аналізування підходів до управління інтелектуально-знанневими активами у контексті інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 11, с.134-139. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*).
  30. \*Ситник, Й.С., 2017. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, [online] 8, с.354-360. Доступно: <<http://economyandsociety.in.ua>> [Дата звернення 23 Лютий 2017]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*).
  31. \*Ситник, Й.С., 2014. Методичні основи рейтингового оцінювання рівня інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*, 7 (157), с.214-223. (Міжнародні наукометричні бази даних: *SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost and Ulrich's Periodicals Directory, EconLit, Cabell's Directories, ABI / Inform by ProQuest*).
  32. \*Ситник, Й.С., 2012. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*, 8 (134), с.198-208. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Thomson Reuters Scientific, SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost and Ulrich's Periodicals Directory*).
  33. \*Ситник, Й.С., 2012. Формування інтегрованої інформаційної системи для потреб інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*, 10 (136), с.266-274. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Thomson Reuters Scientific, SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost and Ulrich's Periodicals Directory*).
  34. \*Ситник, Й.С., 2010. Методологічний підхід до оцінювання ефективності систем управління підприємствами в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*, 6 (108), с.53-60. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Thomson Reuters Scientific, SciVerse Scopus, Index Copernicus*).
  35. \*Sytnyk, I.S., 2016. Updating Management Models in Terms of Enterprise Management Intellectualization. *Economics, entrepreneurship, management*, 3 (2), p.57-66. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus, РИИЦ*).
  36. Sytnyk, I., Antoniv, K. and Mnykh, O., 2011. Problems and perspectives of international companies in Ukraine in the context of their cost increasing.

*Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, Poland. Torun, 6(2), p.65-75. (Особистий внесок автора: виокремлено проблеми розвитку міжнародних компаній в Україні).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

37. Ситник, Й.С., 2006. Формування інноваційного потенціалу вищих навчальних закладів на основі взаємозв'язку пріоритетів “студент-викладач-знання”. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 11-13 Травень 2006. Львів: НУ «Львівська політехніка».
38. Ситник, Й.С. та Буняк, С.О., 2007. Завдання фінансового директора в системі антикризового управління підприємством. В: *Управління в сфері фінансів, страхування та кредиту: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2007. Львів: НУ «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: виокремлено групи суб'єктів антикризового процесу управління).
39. Ситник, Й.С. та Буняк, С.О., 2007. Розроблення і декомпонування стратегії економічного і соціального розвитку регіональних суспільних систем. В: *Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Івано-Франківськ, Україна, 6-8 Грудень 2007. Івано-Франківськ. (Особистий внесок: виокремлено етапи розроблення стратегії розвитку регіональних суспільних систем).
40. Ситник, Й.С. та Ситник, О.Р., 2008. Засади оцінювання ефективності корпоративного управління. В: *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність: XVI Міжнародна науково-практична конференція*. Таллінн, Естонія, 10-11 Квітень 2008. ВПІ «Політехніка». (Особистий внесок автора: запропоновано підхід до визначення ефективності управління підприємством на основі інтегрального показника, що охоплює оціночні критерії за рівнями управління).
41. Ситник, Й.С. та Ситник, О.Р., 2008. Засади оцінювання ефективності корпоративного управління. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 29-31 Травень 2008. Львів: НУ «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: визначено основні ознаки та напрями оцінювання корпоративного управління).
42. Sytnyk, I., Antoniv, K. and Mnykh, O., 2011. Problems and perspectives of international companies in Ukraine in the context of their cost increasing. В: *Contemporary Issues in Economy: After the Crisis?: International Conference*. Torun, Poland, 13-14 Maj 2011. Torun: Cyfrowa EIKON PLUS. (Особистий внесок автора: виокремлено проблеми розвитку міжнародних компаній в Україні).
43. Ситник, Й.С., Жеребна, Н.І. та Жеребна, Л.І., 2011. Підходи до формування інноваційної інфраструктури університетів Львівщини. В: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 Травень 2011. Львів:

- Видавництво Львівської політехніки. (*Особистий внесок автора: сформовано засади створення регіонального інноваційного науково-освітнього центру*).
44. Ситник, Й.С. та Гальчак, Х.Р., 2011. Лідерство в менеджменті як фактор підвищення конкурентоспроможності національних підприємств. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 15-16 Вересень 2011. Львів: ТЗОВ «Сплайн». (*Особистий внесок автора: виокремлено ознаки лідерства в системі менеджменту підприємств*).
  45. Ситник, Й.С., 2011. Лідерство як складовий елемент зростання ринкової вартості промислових підприємств. В: *Сучасні проблеми економіки та менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 11–12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
  46. Ситник, Й.С., 2012. Інтелектуальний капітал промислового підприємства: проблеми обліку і звітності. В: *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: Науково-практична конференція*. Львів, Україна, 26-28 Квітень 2012. Львів: НУ «Львівська політехніка».
  47. Ситник, Й.С., 2012. Інтелектуальний потенціал як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. В: *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: VIII Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 15-16 Березень 2012. Київ: НТУУ «КП».
  48. Ситник, Й.С., 2012. Передумови інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. В: *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: III Міжнародна науково-практична конференція*. Луганськ, Україна, 21-22 Березень 2012. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність».
  49. Ситник, Й.С., 2012. Процес інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. В: *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: XVII Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 29-30 Травень 2012. Луцьк: ПФ «Смарагд».
  50. Ситник, Й.С., 2012. Теоретичні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. В: *Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 11-14 Квітень 2012. Харків: НТУ «ХП».
  51. Ситник, Й.С., 2012. Інтелектуалізація процесу менеджменту інноваційних підприємств. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок: IV Міжнародна науково-практична відео-конференція*. Львів, Україна, 23-24 Травень 2012. Львів: НУ «Львівська політехніка».
  52. Ситник, Й.С., 2012. Система менеджменту промислового підприємства як об'єкт інтелектуалізації. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: I Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18-19 Жовтень 2012. Одеса: Атлант.
  53. Ситник, Й.С., 2012. Засади методології стратегічного управління інтелектуалізацією систем менеджменту підприємства. В: *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: Міжнародна науково-*



- практична конференція*. Харків, Україна, 8-9 Листопад 2012. Харків: ФОП Александрова К.М., ВД «ІНЖЕК».
54. Ситник, Й.С., 2012. Інтелектуально-знаннева логістика як складова інтелектуалізації систем менеджменту промислового підприємства. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
  55. Ситник, Й.С., 2013. Культура управління в системі крос-культурного менеджменту. В: *Культура управління в системі розвитку економіки України: Науково-практична конференція*. Львів, Україна, 5 Березень 2013. Львів: «СПОЛОМ».
  56. Ситник, Й.С., 2013. Бюджетотворення як першооснова економічної безпеки місцевого самоврядування. В: *Безпекознавство: теорія та практика: I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Луганськ, Україна, 15 Березень - 15 Квітень 2013. Луганськ: Видавництво ТОВ «Промдрук».
  57. Ситник, Й.С., 2013. Діагностичне дослідження системи менеджменту підприємства як об'єкта інтелектуалізації. В: *Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності = Integrated strategic management: problems of administration, economic security and project activity: I міжвузівська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 24-26 Квітень 2013. Львів: Вид-во Львівської політехніки.
  58. Ситник, Й.С., 2013. Вища освіта як основоположний чинник інноваційної інфраструктури. В: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16-18 Травень 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
  59. Ситник, Й.С., 2013. Інтелектуально-спрямований персонал як першооснова підвищення конкурентоспроможності національних підприємств. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-20 Вересень 2013. Львів: «АртДрук».
  60. Ситник, Й.С., 2013. Управління персоналом у контексті формування парадигми менеджменту світогляду. В: *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку: I Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів-Славське, Україна, 10-12 Жовтень 2013. Львів: Бест Друк.
  61. Ситник, Й.С., 2014. Засади оцінювання рівня інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. В: *Актуальні проблеми економіки 2013-2014: VII Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 24 Січень 2014. Київ: Національна академія управління.
  62. Ситник, Й.С., 2015. Децентралізація та інтелектуалізація як напрями формування крайової інноваційної інфраструктури. В: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 14-16 Травень 2015. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

63. Ситник, Й.С., 2015. Інтелектуалізація й світоглядно-духовні цінності у сучасній парадигмі менеджменту підприємств. В: *Безпека українського народу в XXI столітті: проблеми, виклики, рішення: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 27 Листопад 2015. Львів: СПОЛОМ.
64. Ситник, Й.С., 2016. Формування інтелектуально-особистісних якостей персоналу у контексті інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. В: *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: III Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 17-18 Березень 2016. – Київ: КНЕУ.
65. Ситник, Й.С., 2016. Формування індексу процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. В: *Актуальні проблеми економіки 2015–2016: IX Міжнародна наукова конференція*. Київ, Україна, 19 Лютий 2016. Київ: Національна академія управління.
66. Ситник, Й.С., 2016. Зміна структури робочого часу персоналу підприємств в умовах інтелектуалізації економіки та менеджменту. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: V Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Вересень 2016. Одеса: Атлант.
67. Ситник, Й.С., 2017. Засади рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту. В: *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 19-20 Травень 2017. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».
68. Ситник, Й.С., 2017. Гідна оплата праці як чинник інтелектуалізації економіки та розвитку української нації. В: *Соціальна політика в теорії і практиці українського націоналізму: історія і сьогодення: VII Всеукраїнська наукова конференція, присвячена 75-й річниці УПА*. Івано-Франківськ, Україна, 18-20 Травень 2017. Івано-Франківськ: Лілея НВ.

### **3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації**

69. Ситник Й.С., Афтаназів, І.С. та Зенченко, Н.І. 2012. Сучасні вимоги до формування мережі закладів професійної підготовки. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 3/2 (5), с.3-8. (Особистий внесок: проведено аналіз охоплення населення послугами вищих навчальних закладів на теренах Західної України).
70. Ситник, Й.С., 2008. *Менеджмент організацій*. Львів: «Тріада плюс».
71. Ситник, Й.С., 2015. *Економіка і фінанси підприємства*. Львів: «Тріада плюс».
72. Ситник, Й.С., 2006. Сучасне ринкове середовище підприємства. Й.М. Петрович, ред. *Економіка підприємства*. Львів: «Магнолія плюс», видавець СПД ФО В.М. Піча. с.34-55.
73. Ситник, Й.С., Гавран, Я.В. та Новаківський, І.І., 2006. *Економіка підприємства*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
74. Ситник, Й.С., Грибик, І.І. та Смолінська, Н.В., 2008. *Управління змінами*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
75. Ситник, Й.С., Склярчук, Т.В. та Любомудрова, Н.П., 2013. *Економіка праці*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

## АНОТАЦІЯ

**Ситник Й.С. Интеллектуалізація систем менеджменту промислових підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018.

Дисертаційна робота спрямована на вдосконалення концептуальних, теоретико-методологічних та прикладних аспектів формування процесу інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств в умовах становлення інтелектуально-знаннєвої економіки.

Розроблено концепцію інтелектуалізації систем менеджменту на основі еволюційного процесу впливу чинників зовнішнього середовища і внутрішнього самоорганізування систем менеджменту та організаційно-функціональну модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) на засадах інтелектуалізації. Удосконалено механізм розвитку інтелектуальної активності як цільової функції менеджменту персоналу, інструментарій моделювання розвитку особистісно-інтелектуального потенціалу в системах менеджменту.

Розроблено метод діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту та метод рейтингового оцінювання результативності їх інтелектуалізації, що передбачає визначення інтегрального рівня інтелектуалізації менеджменту на підставі кількісної експертної оцінки позиції об'єкта дослідження. Розроблено метод аналізування впливу активаторів інтелектуалізації систем менеджменту підприємств на управління персоналом.

Ключові слова: інтелект, система менеджменту, інтелектуалізація, інтелектуально-знаннєві активи, інтегрування, промислові підприємства, індекс, рейтинг, діагностування, управління персоналом, модель управління.

## АННОТАЦИЯ

**Сытнык И.С. Интеллектуализация систем менеджмента промышленных предприятий. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук за специальностью – 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (за видами экономической деятельности). – Национальный университет «Львовська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2018.

Диссертационная работа направлена на совершенствование концептуальных, теоретико-методологических и прикладных аспектов формирования процесса интеллектуализации систем менеджмента промышленных предприятий в условиях становления интеллектуально-знаннєвой экономики.

Разработана концепция интеллектуализации систем менеджмента на основе эволюционного процесса влияния факторов внешней среды и внутренней самоорганизации систем менеджмента и организационно функциональная модель

механизма интегрирования подсистем (интеллектоносителей) на принципах интеллектуализации. Усовершенствован механизм развития интеллектуальной активности как целевой функции менеджмента персонала, инструментарий моделирования развития личностно интеллектуального потенциала в системах менеджмента.

Разработан метод диагностирования процесса интеллектуализации систем менеджмента и метод рейтингового оценивания результативности их интеллектуализации, что предусматривает определение интегрального уровня интеллектуализации менеджмента на основании количественной экспертной оценки позиции объекта исследования. Разработан метод анализирования влияния активаторов интеллектуализации систем менеджмента на управление персоналом.

Ключевые слова: интеллект, система менеджмента, интеллектуализация, интеллектуально-знанневые активы, интегрирования, промышленные предприятия, индекс, рейтинг, диагностирование, управление персоналом, модель управления.

## ANNOTATION

**Sytnyk I.S. Intellectualization of the systems of management of industrial enterprises. – On the rights of manuscript.**

Dissertation for the degree of doctor of economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and enterprises management (by types of economic activity). – Lviv Politechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2018.

The dissertation work is aimed to improve the conceptual, theoretical, methodological and applied aspects of the process of formation and evaluation of the effectiveness of intellectualization of management systems of industrial enterprises in the conditions of formation of the intellectual-knowledge-economy.

Intellectualization of management systems of enterprises is a way to implement a continuous transformation of the elements and structure of management and control this model via synchronization and integration of processes needed for the formation and application of new management approaches, backed up by intellectually-knowledgeable capacity of staff and the system as a whole.

Despite the theoretical basis of the process of intellectualization of management systems of enterprises, it is proved that among its components is dominating a human capital and specialized knowledge, personal and organizational intellectual potential, intellectual capital, intellectual property, information and communication technology and other intangible assets. In the context of the processes of intellectualization is developed the essence of the concepts "intellect", "intellectual potential of the enterprise", "intelligent management systems", "management system", "structure of management systems". It is determined the essential-substantial signs of intellectual potential and specified the main components of intellectual capital of enterprises.

It is developed a scientific-methodological basis of the concept of intellectualization of systems management an enterprise on the basis of the influence of evolutionary processes in the external environment and increasing activation of the internal self-

organization of management systems under the influence of the intellectually-knowledgeable assets and information and communication technologies, which substantiates the key categories of intellectualization, the sequence of its stages, the directions and elements of the model, which covers the objectives, principles, strategies, tactics, methods, functions, tasks, techniques, criteria and indicators of evaluation. It is substantiated that an effective process of intellectualization of the management systems can be implemented based on the definition of and compliance with the fundamental conditions that allow us to create and classify a complex system-forming functional and structural specific principles of intellectualization in the following areas: process and meaningful filling; functional purposes; cognition.

It is proposed a classification of the factors which are influencing to the process and the performance of intellectualization of management systems of the enterprises, which lays the foundation for a comprehensive understanding of the various aspects of their characteristics according to the following criteria: conceptual identity; priority; vector of influence on the process of intelligence flow; character of the process promotion; force of influence; interconnections; source of origin; the level of regulation in the management system; role of the factor in induction of management systems; influence on the level of investment in human capital; impact on intellectual activity; proportionality of influence; objective orientation of factors within management systems; the number of variables covered; content.

Is developed a toolkit of diagnostics of the process of intellectualization of management systems of enterprises, which provides an opportunity for businesses which begin the process of intellectualization of the management systems is created to identify the starting assumptions and to examine the current level of intellectual and knowledgeable asset of management system, for enterprises that have implemented the intellectualization management systems – to perform diagnostic assessment of the development process based on intermediate, group and integral indexes and shape of the future strategy of intellectualization.

A method of rating assessment of the effectiveness of intellectualization of the management systems of enterprises is developed, and is proposed to calculate using the parameter of the integral level of intellectualization of the management systems on the basis of quantitative assessment of the detailed system of indicators, taking into account their weighting factors that should be evaluated on the basis of their groupings for the total criteria (intelligence capacity, intelligence activity, intellect productivity, integration, dynamic management model). On the basis of the range of the modified scale of Harrington the method allows to identify certifications of integrated levels of intellectualization management systems of enterprises in accordance with the linguistic and quantitative scores.

In this work are developed theoretical and applied models: diffusion processes, intellectual-knowledgeable achievements in the management system; prediction of the dependence of the amount of motivation remuneration of intellectuals on the total supply of intellectually-knowledgeable product; making the decisions by the participants of intellectually active media management systems (individual and collective conduct in relation to the exercise of certain intellectual-knowledgeable action). The proposed approach allows to extend the scope of application of economic-mathematical modeling

for development of the environments of intellectual creation in the management system of enterprises and mentally-functional space of experts regarding business activities of enterprises.

A method for the analysis of the impact of activators of intellectualization of the management systems of enterprises in personnel management of industrial enterprises is improved based on the calculation of a number of representative indicators (level of intellectual activity, staff, integral index of the intellectual capital formation, the level of intelligence of net income, the level of remuneration of staff in the payroll for the growth of intellect, the integral index of information and communication technologies, integral level of development the competence of managers, the level of stability of the staff, the integral level of development of organizational culture, integral index of development of management systems) and involves using the tools of multivariable regression modeling.

Key words: intelligence, management system, intellectualization, intellectual-knowledgeable assets, integration, industry, index, rating, diagnostics, personnel management, management model.