

**Кісь С. Я.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

**Kis' S. Ya.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Doctorate Candidate of Management and Administration Department  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **FORMATION OF SUPPORT STAFF INTELLECTUALIZATION ENTERPRISE**

**Анотація.** У роботі розглянуто основні підходи до формування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства (СЗП). На основі реінтерпретації наукових поглядів А. Файоля доведено її необхідність та важливість використання у діяльності будь-якого організаційного утворення. Ідентифікація персоналу як учасника процесів в якості суб'єкта та об'єкта СЗП дала змогу прослідкувати його участь у формуванні результатів господарської діяльності. Доведено необхідність використання підприємствами технологій з розвитку людських ресурсів, які передбачають неформальні підходи. Суб'єктам господарювання запропоновано застосовувати мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, які спрямовані на інтелектуалізацію персоналу.

**Ключові слова:** персонал підприємства, інтелектуалізація персоналу, результати діяльності, неформальна освіта, інтелектуальний розвиток.

**Вступ та постановка проблеми.** Невід'ємним явищем і процесом сучасного розвитку економіки та соціуму варто вважати інтелектуалізацію, яку словникова література трактує як збільшення, посилення в чому-небудь духовних, розумових, інтелектуальних засад [1], або як зростання питомої ваги розумових функцій (управління, контроль, налагодження) у структурі трудових зусиль працівника на основі науково-технічного прогресу [2]. Пов'язуючи інтелектуалізацію з різноманітними змінами в діяльності будь-якого організаційного утворення, необхідно зазначити, що їх головним генератором та реалізатором виступає людина з притаманним їй рівнем інтелектуального розвитку. У зв'язку з цим проблема інтелектуалізації діяльності господарюючого суб'єкта не може бути вирішена без пріоритетного впливу на зростання частки інтелекту в діяльності персоналу, що, у свою чергу, вимагає системного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові пошуки таких вітчизняних учених, як М.А. Ажажа, О.І. Амоша, Н.І. Апшай, О.Б. Бутнік-Сіверський, А.В. Василик, С.Й. Вовканич, В.К. Врублевський, О.А. Грішнова, В.М. Гесць, А.В. Доронін, М.І. Долішній, О.В. Кендюхов, О.Є. Кузьмін, О.О. Другов, Н.С. Маркова, В.П. Петренко, П.М. Сем'янчук, В.П. Соловійов, Й.С. Ситник, К.С. Хаврова, А.А. Чухно та інших, спрямовані на достатньо ґрунтовні дослідження питань, які пов'язані з теоретико-методологічними та прикладними засадами формування та використання інтелектуального капіталу, потенціалу, ресурсу та інтелектуалізації як явища, яке притаманно новому типу економічних відносин. Незважаючи на широке коло питань, які стосуються явища інтелектуалізації і розглядаються у працях науковців, серед їх переліку, на наш погляд, недостатньо уваги приділено проблемам формування передумов зростання інтелектуальної складової в діяльності організаційного утворення.

**Метою роботи** є поглиблення теоретико-методологічних та прикладних підходів до вирішення проблем інтелектуалізації персоналу організаційного утворення, шляхом його представлення як суб'єкт-об'єкта інтелектуалізації та наданням рекомендацій щодо формування та функціонування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу (далі – СЗП).

**Результати дослідження.** З метою успішного функціонування системи, головним завданням якої в умовах економіки, заснованої на знаннях, є підвищення рівня інтелектуального розвитку персоналу, на наш погляд, доцільно звернутися до наукового доробку основоположника адміністративної школи управління Анрі Файоля. Результати своїх багаторічних спостережень, а також погляди на проблеми управління організацією він виклав у праці «Загальне і промислове управління». Незважаючи на те, що період часу від Анрі Файоля до сучасності становить майже 100 років, пропозиції відомого теоретика та практика менеджменту нині є актуальними і за умови відповідної реінтерпретації можуть бути застосовані до вирішення найрізноманітніших управлінських проблем, у тому числі тих, що стосуються методів та способів інтелектуалізації персоналу підприємства.

Відповідно до вчень Файоля всі операції, які зустрічаються на підприємствах доцільно поділити на шість груп або істотних функцій, або «установок» [3], серед яких: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові та адміністративні операції. При цьому, на переконання дослідника, кожній функції відповідає сукупність знань, навиків і якостей, якими повинен володіти персонал, реалізуючи виконавські функції чи займаючи позицію в управлінській ієрархії.

Переслідуючи мету – сформувати основні підходи до побудови та функціонування на підприємстві СЗП – вважаємо за можливе використати «установки» Файоля та результати досліджень їх практичного застосування для

вироблення рекомендацій щодо пріоритетності напрямів інтелектуалізації різних категорій персоналу в сучасних умовах. Якщо у Анрі Файоля ієрархія персоналу великого підприємства – це робітники, майстри, начальники відділів, начальники служб, директора, то в нашому випадку, враховуючи 100-річний шлях управлінської думки, доцільно вести мову про такий склад персоналу типового промислового підприємства: виконавці, у тому числі робітники, лінійні менеджери, менеджери середньої ланки, вищі менеджери та керівник. Варто зазначити, що кожна із позицій може містити різну кількість посад, які займає управлінський персонал, відповідно до сформованої на підприємстві організаційної структури. Таким чином, інтеграція поглядів Анрі Файоля із сучасним баченням основних елементів структури персоналу дає змогу інтерпретувати, отримані вченим узагальнення у такому вигляді (табл. 1).

Зважаючи на те, що розподіл «установок» Файоля мав місце в умовах індустріальної економіки, варто зауважити, що значення технічної складової для персоналу сучасного підприємства доцільно було б розподілити між комерційною, фінансовою, страховою, обліковою та технічною функціями, беручи до уваги напрям, за яким здійснює діяльність управлінець або виконавець. Наприклад, для фінансового директора, головного бухгалтера, керівника відділу бухгалтерії, провідного фахівця доцільно пріоритетно розвивати фінансові та облікові «установки».

Таким чином, якщо метою Анрі Файоля на початку ХХ століття було продемонструвати важливість адміністративної функції, то в умовах економіки, заснованої на знаннях, яка вимагає діяльності інтелектуалізованого персоналу, реінтерпретований підхід ученого можна використовувати для створення та ефективного функціонування на підприємстві системи інтелектуалізації персоналу. Єдиною відмінністю в його застосуванні для підприємств різних галузей, розмірів, організаційних форм та інших особливостей може стати необхідність попередньої діагностики персоналу на предмет його структури та участі у забезпеченні реалізації певного процесу.

Враховуючи сучасну популярність як в теоретичних дослідженнях, так і в практиці функціонування суб'єктів господарювання процесно-орієнтованих підходів до управління, вважаємо, що сформована на підприємстві СЗІП, окрім досягнення головної цілі – зростання частки інтелекту в його діяльності, повинна бути тісно пов'язана з кінцевим результатом функціонування організаційного утворення. У свою чергу, на переконання авторів [4, с. 147], кожен процес, який відбувається в організаційній системі призводить до отримання певного результату, а досягнення головної цілі підприємства повинна забезпечити вся структура процесів. Таким чином, інтелектуалізація персоналу дозволить забезпечити інтелектуалізацію і-го процесу з ймовірним позитивним

результатом, який буде гарантувати необхідність інтелектуалізації на наступній стадії. Досягнення головної цілі підприємства стане можливим у результаті реалізації персоналом N-ої кількості процесів.

Виходячи з вищенаведених узагальнень, видається можливим удосконалити вперше продемонстровану в [4] та розвинуту в [5] ієрархію управлінських, забезпечувальних і виконавчих процесів, з адаптацією останньої до потреб формування СЗІ управлінського та виконавчого персоналу. Суть удосконаленої ієрархії полягає у представленні персоналу як учасника процесів в якості суб'єкта та об'єкта СЗІП та дає підстави сформулювати такі висновки:

- персонал підприємства, який реалізує управлінський процес вищого рівня – це суб'єкти інтелектуалізації по відношенню до персоналу як учасника всіх інших управлінських, забезпечувальних та виконавчих процесів, якими можна вважати керівника та вищих менеджерів організації;

- персонал суб'єкт-об'єкт як учасник управлінських та забезпечувальних процесів – це менеджери середньої ланки, лінійні менеджери та виконавці забезпечувальних процесів, на яких, з одного боку, поширюється комплекс управлінських впливів щодо інтелектуалізації, а з іншого, вони виступають джерелом поширення таких впливів щодо персоналу як об'єкта інтелектуалізації в рамках виконавчих процесів;

- персонал у виконавчому процесі можна характеризувати як об'єкт інтелектуалізації у випадку, коли результати його діяльності формуються під впливом попереднього виконавця чи учасника процесів вищих рівнів або як суб'єкт інтелектуалізації, який впливає на результати реалізації простих, послідовних, паралельно-послідовних та послідовно-паралельних процесів;

- результат діяльності підприємства, який формується комплексом взаємопов'язаних управлінських, забезпечувальних та виконавчих процесів – це наслідок взаємодії персоналу-суб'єкта та об'єкта інтелектуалізації в СЗІП.

Важливим чинником ефективної реалізації управлінських, забезпечувальних і виконавчих бізнес-процесів, одним із основних процесів в СЗІП підприємства варто вважати підбір персоналу. Беручи до уваги визначення інтелектуалізації персоналу як процесу планування, формування, розвитку, перетворення і використання його інтелектуального потенціалу [6, с. 39], пропонуємо стадію підбору персоналу вважати важливим етапом планування, на якому суб'єкти інтелектуалізації з числа управлінського корпусу підприємства отримують інформацію про стан інтелектуального розвитку об'єкта інтелектуалізації. У такому разі формувати та розвивати інтелектуальний персонал, на наш погляд, означає здійснювати його підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, у

Таблиця 1

Реінтерпретований розподіл «установок» А. Файоля за категоріями персоналу

Категорія персоналу	«Установки» (функції), %						Повна кваліфікація, %
	Адміністративні	Технічні	Комерційні	Фінансові	Страхові	Облікові	
Керівник	40	15	15	10	10	10	100
Вищі менеджери	35	30	10	5	10	10	100
Менеджери середньої ланки	30	35	5	5	10	15	100
Лінійні менеджери	15	60	5	-	10	10	100
Виконавці	5	85	-	-	5	5	100

Сформовано автором за джерелами [4; 5]

тому числі з урахуванням отриманих даних на етапі підбору. Крім того, одним із важливих компонентів інтелектуальної складової людського розвитку варто вважати освіту, яка розширює можливості людини у сфері набуття знань і професійних навичок. Виходячи з цього, доцільно відзначити, що для ефективного функціонування СЗІП підприємству необхідно приділяти значну увагу освітнім процесам, формуючи освітнє середовище власними силами та засобами, а також користуючись послугами ринку освітніх послуг.

Погоджуючись з багатьма пропозиціями науковців та практиків щодо активізації шляхів впливу освіти на розвиток персоналу суб'єктів господарювання, варто зауважити, що у більшості випадків їхня суть зводиться до формальних аспектів розвитку (перекваліфікація, друга вища освіта, підвищення кваліфікації та інші), не забезпечуючи при цьому первинність освіти в системі продукування інновацій: «освіта – наукові дослідження – інноваційний продукт – масове виробництво», про важливість якої зазначає автор у [7]. Приведену послідовність у контексті необхідності забезпечити інтелектуалізацію діяльності підприємства доцільно, на наш погляд, представити у такому вигляді: «освіта – інтелектуалізація персоналу – інтелектуалізація діяльності персоналу – інноваційний продукт, інноваційне рішення (ідея, пропозиція, ноу-хау) – результат діяльності». У такому разі підприємства, установи та організації формуючи СЗІП повинні орієнтуватися на пріоритетність змісту освіти, на її можливості сприяти інтелектуальному розвитку персоналу.

Як правило, вітчизняні підприємства, установи, організації, головним чином, державної або змішаної форми власності, формування та розвиток персоналу забезпечують, орієнтуючись на ринок формальних освітніх послуг. Водночас важко не погодитись з думкою про те, що університети, коледжі та інші навчальні заклади як суб'єкти цього ринку в сучасних умовах економіки, засновані на знаннях, втрачають монополію у поширенні інформації [8] і, на наш погляд, не здатні стандартизованими підходами до форми та змісту навчання задовольнити об'єктивно зростаючі вимоги суб'єктів господарювання до рівня інтелектуального розвитку персоналу. Виходячи з вище зазначеного, актуальною проблемою на сьогоднішній день для переважаючої більшості вітчизняних підприємств, установ та організацій, персонал яких виступає в ролі споживача освітніх послуг, варто вважати невикористання або недовикористання господарюючими суб'єктами неформальних засобів навчання управлінського та виконавчого персоналу. З іншого боку, установи традиційної освіти для забезпечення тривалого конкурентоспроможного становища на ринку, задоволення попиту з боку споживачів повинні, крім формальної освіти, розвивати такі її нетрадиційні форми, як неформальне і спонтанне навчання.

Не применшуючи роль традиційних закладів освіти у підготовці та подальшому інтелектуальному розвитку персоналу підприємств, вважаємо, що передбачені ними форма та зміст (лекції, практичні та семінарські заняття, лабораторні роботи, змістовні модулі тощо) можуть бути доповнені іншими технологіями з розвитку людських ресурсів [9, с. 82-85], у тому числі тими, які передбачають неформальні підходи. На наше переконання, це дасть можливість підприємствам та навчальним закладам отримати взаємні вигоди. Зокрема, навчальні заклади, у тому числі галузевого призначення, будуть мати можливість:

- розширити можливості співпраці з господарюючими суб'єктами, що дасть змогу максимально наблизити навчальний та науковий процеси до реальних потреб бізнесу;
  - інтегрувати наукові дослідження як джерело інтелектуалізації персоналу та діяльності підприємства загалом в практику господарювання;
  - отримати джерело додаткового доходу в бюджет навчального закладу за рахунок розширення пропозиції освітніх послуг, що в умовах скорочення державного замовлення на підготовку фахівців є надзвичайно актуальним;
  - підвищити рівень професійного розвитку науково-педагогічного персоналу.
- У свою чергу підприємства, установи та організації як споживачі можуть розраховувати на:
- ефективне використання коштів, передбачених бюджетом на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінського та виконавчого персоналу;
  - зростання не тільки професіоналізму, а й інтелектуальних та особистісних якостей працівників;
  - активізацію використання персоналом нетрадиційних підходів до виконання завдань;
  - налагодження співпраці з галузевою навчально-науковою установою з метою подальшого консультування та створення можливостей пріоритетного використання результатів наукової діяльності.

Не менш важливими складовими СЗІП підприємств, установ та організацій у контексті діагностики, підтримки та стимулювання інтелектуального розвитку та активності їх людських ресурсів варто вважати мотивацію та контроль. Враховуючи потребу системності процесу мотивації та контролю інтелектуалізації персоналу, необхідність забезпечити самомотивацію та самоконтроль, а також рекомендації вітчизняних науковців щодо складових ефективної мотивації інтелектуальних працівників [10], вважаємо за доцільне пропонувати суб'єктам господарювання застосовувати такі мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, спрямовані на інтелектуалізацію персоналу:

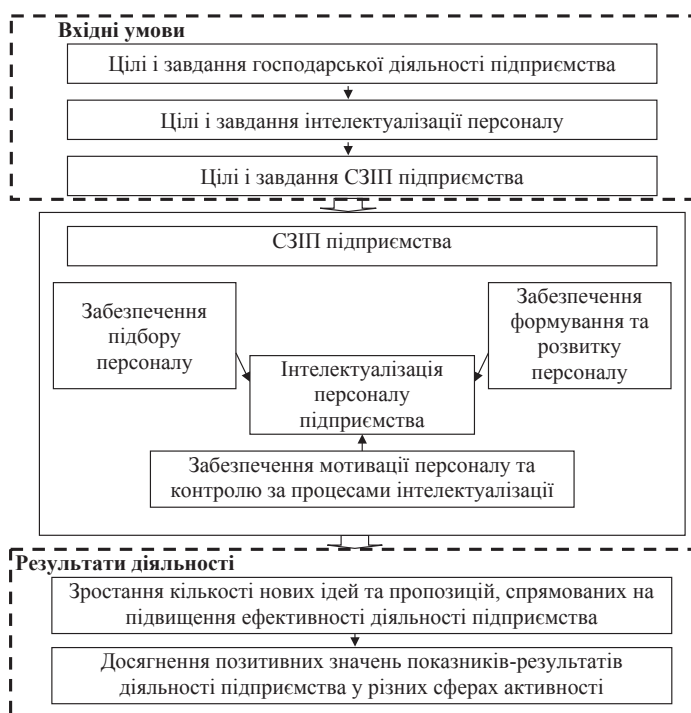


Рис. 1. Система забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства

- наскрізний контролінг результатів діяльності персоналу в межах реалізації управлінських, виконавчих та забезпечувальних процесів, з метою встановлення причин відмінностей між очікуваними та досягнутими результатами і прийняття рішень щодо впливу мотиваційних чинників інтелектуалізації на їх зрівноваження;

- вибір мотиваторів для різних категорій працівників, враховуючи їх очікування та внесок у формування результатів як за окремим процесом, так і підприємства загалом;

- використання комплексного підходу до стимулювання інтелектуальної активності персоналу на основі поєднання матеріальних (додаткова оплата праці, участь у розподілі прибутку тощо) та нематеріальних (навчання, кар'єра) стимулів;

- формування сприятливого творчого клімату та організаційного середовища для інтелектуалізації персоналу, які полягають у забезпеченні свободи, гнучкості та автономії, а також функціонуванні підсистеми з покладеними на неї завданнями впроваджувати та масштабувати результати інтелектуальної активності;

- формування підсистеми контролю за ефективністю використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) інтелектуалізації на основі співставлення отрима-

ної вигоди, в тому числі нематеріальної та майбутньої з обсягом витрат на її досягнення.

Враховуючи запропоновану та описану вище структуру СЗІП підприємства, яка складається з підсистем підбору персоналу, формування та розвитку, а також мотивації та контролю, зважаючи на цілі, завдання, результати інтелектуалізації персоналу та діяльності підприємства, використовуючи запропонований у [11, с. 113] підхід до побудови системи забезпечення, вважаємо за доцільне СЗІП суб'єкта господарювання представити у такому вигляді (рис. 1).

**Висновки.** Таким чином, аналітичний опис та схематичне представлення СЗІП демонструють її тісний зв'язок як з проміжними, так і з кінцевими результатами діяльності суб'єктів господарювання, а також підтверджують гостру необхідність функціонування в умовах економіки, заснованої на знаннях. Дотримуючись думки про те, що інтелектуалізація персоналу підприємства – це головна передумова його ефективної господарської діяльності, вважаємо за необхідне подальші наукові дослідження спрямувати на пошук способів представлення інтелектуалізації діяльності підприємства, які дадуть змогу формувати адекватні управлінські впливи.

#### Список використаних джерел:

1. Український тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrainian\\_explanatory.academic.ru](http://ukrainian_explanatory.academic.ru).
2. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://slovopedia.org.ua/36/53382/240577.html>.
3. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б.В. Бабина-Кореня. – М., 1923 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 28.08.2012. – Режим доступу : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
4. Петренко В.П. Аналіз теоретичних засад інтерпретації процесу як об'єкта управління / В.П. Петренко, І.М. Данилюк-Черних, Л.М. Кіба, Е.А. Швидкий // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Випуск 7(26). Частина 2. – С. 143-153.
5. Швидкий Е.А. Інтелектуалізація управління нафтогазовими підприємствами : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Е.А. Швидкий. – Івано-Франківськ, 2013. – 21 с.
6. Яковлева Е.В. Интеллектуализация персонала как технология инновационного управления персоналом в современных социально-экономических условиях / Е.В. Яковлева // ИнВестРегион. – 2011. – № 2. – С. 38-43.
7. Слепухіна І.Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві / І.Д. Слепухіна // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4(14). – С. 32-36.
8. Терьохіна Н. Неформальна освіта як важлива складова освіти дорослих / Н. Терьохіна // Порівняльно-педагогічні студії. – 2014. – № 6(20). – С. 109-114.
9. Данилюк-Черних І.М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики : дис. ... к. е. н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Данилюк-Черних Ірина Миколаївна. – Тернопіль, 2015. – 218 с.
10. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : [монографія] / За ред. В.І. Щелкунова, Г.В. Жаворонкової. – К. : Наукова думка, 2010. – 615 с.
11. Топольницька Т.Б. Формування системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т.Б. Топольницька // Сталій розвиток економіки. Науково-виробничий журнал. – 2013. – № 2(19). – С. 111-114.

**Анотація.** В роботі розглянуті основні підходи до формування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства (СЗІП). На основі реінтерпретації наукових поглядів А. Файоля доказано її необхідність та важливість використання в діяльності будь-якого організаційного утворення. Ідентифікація персоналу як учасника процесів в якості суб'єкта та об'єкта СЗІП дозволила прослідкувати його участь в формуванні результатів господарської діяльності. Доказано необхідність використання підприємствами технологій по розвитку людських ресурсів, які передбачають неформальні підходи. Суб'єктам господарювання запропоновано застосовувати мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, спрямовані на інтелектуалізацію персоналу.

**Ключові слова:** персонал підприємства, інтелектуалізація персоналу, результати діяльності, неформальне формування, інтелектуальне формування.

**Summary.** This paper reviews the main approaches to the formation of system for ensuring of intellectualization personnel of enterprises (SEIP). Based on interpret scientific views of H. Fayola, proved its necessity and importance of the use in activity of any organizational entity. Identification of the person as a member of processes as subject and object SEIP allowed to follow its part in the formation of business results. The necessity of using of enterprises the technology of developing human resources which provide informal approaches was proved. Business entities invited to apply motivational and controlling measures the systemic nature aimed to intellectualization of personnel.

**Key words:** personnel of enterprises, intellectualization of personnel, results of activity, non-formal education, intellectual development.