

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

### FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT

Ситник Й.С.

доктор економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

Sytnyk Yosyf

Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Lviv Polytechnic National University

*У статті досліджено змістове наповнення терміна «інтелектуалізація» та форми її прояву в різних системах, сферах діяльності людей та формі капіталу. Розкрито трансформаційні процеси у суспільстві, економіці, освіті й науці, царині культури, що створюють передумови для системного переосмислення багатьох теорій та усталених понять діяльності підприємств, впливаючи на світогляд сучасної особистості. У цьому контексті розвиток управління як науки зазнає постійних змін через призму появи нових поглядів на персонал, трансформації парадигм, які обґрунтовано новими знаннями, винаходами й відкриттями. Завдання управління підприємствами сьогодні здебільшого актуалізуються через оцінювання перспектив і наслідків, зумовлених процесом приросту інтелектуального капіталу, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Окреслено основні тенденції та напрями процесу інтелектуалізації для сучасного етапу функціонування підприємств. Розкрито залежність ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств від рівня інтелектуалізації системи управління.*

**Ключові слова:** управління, інтелектуалізація, підприємство, економіка, людський капітал, процес, інтелектуальний капітал, праця, розвиток.

*В статье исследованы содержательное наполнение термина «интеллектуализация» и формы ее проявления в различных системах, сферах деятельности людей и форме капитала. Раскрыты трансформационные процессы в обществе, экономике, образовании и науке, области культуры, которые создают предпосылки для системного переосмысления многих теорий и устоявшихся понятий деятельности предприятий, влияя на мировоззрение современной личности. В этом контексте развитие управления как науки претерпевает постоянные изменения через призму появления новых взглядов на персонал, трансформации парадигм, которые обоснованы новыми знаниями, изобретениями и открытиями. Задачи управления предприятий сегодня в основном актуализируются через оценивание перспектив и последствий, обусловленных процессом прироста интеллектуального капитала, развития информационно-коммуникационных технологий. Определены основные тенденции и направления процесса интеллектуализации для современного этапа функционирования предприятий. Раскрыта зависимость эффективности управления и конкурентоспособности предприятий от уровня интеллектуализации системы управления.*

**Ключевые слова:** управление, интеллектуализация, предприятие, экономика, человеческий капитал, процесс, интеллектуальный капитал, труд, развитие.

*The article explores the content of the term "intellectualization" and the form of its manifestation in various systems, spheres of human activity and form of capital. The transformational processes in society, economy, education and science, the realms of culture, which create preconditions for systematic rethinking of many theories and established concepts of activity of enterprises, are revealed, influencing the outlook of modern personality. The latest stage in the development of economic relations radically changed the notion of the driving forces of their competitiveness, the sources of future social growth, the role and importance of the individual and his intelligence, knowledge in civilization. In this context, the development of management as a science undergoes constant changes through the prism of the emergence of new perspectives on personnel, the transformation of paradigms, which are grounded in new knowledge, inventions and discoveries. The tasks of managing enterprises today are mostly actualized through the evaluation of the prospects and consequences of the process of intellectual capital growth, the development*

*of information and communication technologies. The development of effective theoretical and methodological approaches to the intellectualization of enterprise management is significantly hindered by categorical and structural uncertainty, the duplication of a number of concepts of management theory through the increase in the number of newest objects of management (knowledge management, intellectual potential management, capital and property, etc.). It is the growth of the dominance of the intellectual factor in the management of national enterprises as a key to the formation of competitive advantages of enterprises, achievement of their managerial, economic, social, capitalization and image efficiency determines the relevance of the chosen subject of the study, its goals and objectives. Thus, the conceptual-categorical apparatus of the problems needs to be developed, it is necessary to outline the elemental and structural signs of intellectualization, to expand the classification aspects of factors of influence and the drivers of the process of intellectualization of enterprise management systems. The main tendencies and directions of intellectualization process for the modern stage of functioning of enterprises are outlined. The dependence of the efficiency of management and competitiveness of enterprises on the level of intellectualization of the management system is revealed.*

**Key words:** management, intellectualization, enterprise, economy, human capital, process, intellectual capital, labour, development.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стрімкий розвиток нових знань та інформаційно-комунікаційних технологій, які є ключовим інструментом передавання й поширення знань та інформації, формує для підприємств передумови для створення динамічних конкурентних переваг. Унікальність таких переваг для різних підприємств визначається не лише кількісними та якісними складниками їхнього інтелектуального потенціалу й інтелектуального капіталу, наявними фінансовими ресурсами та новітніми технологіями, а насамперед через інтелектуалізацію системи управління як світоглядне усвідомлення переходу до інших засад, принципів, методів, інструментарію та моделей управління активами та унікальними ресурсами, доступними підприємствам.

Із таких позицій актуальності набуває потреба примноження інтелектомісткості процесу управління, що в прикладному аспекті проявляється через розвиток нових управлінських концептів і переконань, формування сприятливого середовища для генерування модерних ідей та творення інтелектуального продукту в межах підприємств, упровадження неординарних підходів до мотивування інтелектуосіїв та гарантування справедливого і взаємовигідного розподілу прибутку для учасників підприємницького процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Українські вчені почали працювати над проблемою інтелектуалізації різних сфер життєдіяльності нації наприкінці ХХ ст. Методологічні засади та прикладні проблеми інтелектуалізації суспільства, економіки, трудової діяльності, формування складників інтелектуального капіталу висвітлено у працях вітчизняних науковців О. Бутнік-Сіверського [6], С. Вовканича та Л. Семів [8], А. Чухно [32], А. Амоші та С. Гріневської [1], А. Колота [19], А. Дороніна [11], В. Петренко [24], О. Кузьміна та О. Ліпич [20], І. Захарової [14], а також закордонних дослідників: Е. Брукінга [4], П. Друкера [13], П. Сенге [28] та ін.

Формулювання цілей дослідження (**постановка завдання**). Метою дослідження є окреслення дефініцій і узагальнення теоретичних поглядів стосовно розвитку процесів інтелектуалізації та її впливу на формування конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У науковому вжитку термін «інтелектуалізація» набуває дедалі більшого поширення та популярності серед науковців різних сфер знань. Існує низка тлумачень змісту цієї категорії, що розкривають сутність поняття «інтелектуалізація».

Загальне визначення інтелектуалізації наведено в «Новому тлумачному словнику української мови», автори якого тлумачать її як «проникання інтелектуалізму в життя людей, насичення його розумовою діяльністю» [34, с. 793]. У цьому ж джерелі запропоновано визначення терміна «інтелектуалізм»: по-перше, це «насиченість думками, ідеями; філософська змістовність; по-друге, назва ідеалістичних теорій, що висувують на перший план інтелект (розум, мислення) та ігнорують роль практичної діяльності, життєвих інтересів у пізнанні», а також зазначено, що «інтелектуаліст – це людина розумової праці» [34, с. 793].

У науковій літературі знаходимо низку трактувань інтелектуалізації стосовно окремих сфер діяльності у суспільній, державотворчій, гуманітарній, економічній та управлінській площинах. У колективній монографії «Україна: Інтелект нації на межі століть» за редакцією В. Врублевського [30, с. 185] інтелектуалізація суспільства розглядається як цілеспрямований процес радикального розширення масштабів і поліпшення використання знань (семантичної інформації), зростання творчих можливостей соціальних систем, створення соціальних і технологічних передумов для найліпшого використання інтелекту кожної особистості й колективного інтелекту та наповнення різних сфер суспільного життя, зокрема управління, освіти й науки системами штучного інтелекту та збільшення їх віддачі.

На думку В. Кушерець [21, с. 179], інтелектуалізація зосереджує увагу на соціальних проблемах та творчих процесах у соціумі. Зокрема, автор виокремлює інтелектуалізацію електронно-обчислювальних машин, інтелектуалізацію людей (зростання освітнього рівня персоналу) та інтелектуалізацію соціальних середовищ (місць життя людей та їхньої праці з інтелектуальними машинами). Тому автор робить висновок, що на відміну від інформатизації, тобто створення й упровадження в практику штучного інтелекту, процес інтелектуалізації протистоїть «техніцизму» й передбачає формування та розвиток інтелекту природного. Водночас О. Другов [12, с. 207–209] зазначає, що інтелектуалізація є процесом створення та накопичення в суспільстві знань і вмінь їх застосовувати, що, як правило, сприяє економічному зростанню, зумовлює у ньому структурні зміни, підвищуючи частку сфер нематеріального виробництва, інтелектуальної праці, інформаційних і високих технологій, продуктивність праці.

На думку С. Іщук, інтелектуалізація світової економіки – сучасний етап економічного розвитку світової економіки, що характеризується підвищенням ролі знань та освіти як чинників, які його забезпечують [16, с. 91–95]. Під інтелектуалізацією економіки також розуміють процес появи в економіці нових якостей, коли вона починає ґрунтуватися на знаннях, а інформація й послуги набувають порівняно вищої ринкової вартості, ніж вартість товарів.

А. Гайдабрус [10, с. 6] вважає, що інтелектуалізація держави є процесом усвідомлення і прийняття певної моделі балансу публічного та громадянського суб'єктів влади, виявлення зацікавленості в оптимізації принципів і технологій владної дії, а також формування механізмів соціокультурного інтелектуального розвитку українського суспільства.

Проблема інтелектуалізації набуває особливого значення, оскільки впровадження нових технологій, освоєння яких забезпечує економічне зростання, є ефективним інструментом подолання системної економічної кризи. Зокрема, І. Захарова та І. Кожем'якіна [14] вважають, що конкретні напрями впровадження та оптимізації інтелектуального забезпечення нашої держави можна конкретизувати відповідним змістом у двох формах. З одного боку, за рахунок структури вертикального передавання інформації від покоління до покоління формуються історична пам'ять і національна свідомість, гордість і менталітет народу, базовий (ресурсний) рівень знань: національна освіта, культура, духовність, традиції, громадська думка, виховні ідеали, норми поведінки, ціннісні орієнтири тощо. З іншого боку, за рахунок горизонтальних форм передавання, на рівні одного покоління чи особи – інтелектуальний потенціал народу, наука і наукові школи, система інтелектуальних національних центрів, творчі та інно-

ваційні організації. У вертикальному русі знань першорядна роль належить сім'ї, школі, національній культурі, релігії, традиціям, а в горизонтальному – вітчизняній науці, різним формам творчості та підвищенню фаху, професійній перепідготовці і адаптації до нових умов, соціальної активності людей. Кожен має свою «вертикаль» знань, досвіду, які є стартовою основою для творчості та досягнення певного рівня життєспроможності у суспільстві.

Досліджуючи сучасні тенденції світового економічного розвитку, С. Князєв та А. Шрубенко відзначають істотні суперечності, які зумовлюють специфіку процесу інтелектуалізації економіки, а саме: нерівномірність розміщення й обмеженість природних ресурсів на тлі динаміки прискореного НТП; упровадження НТП у різні сфери економічної та соціальної дійсності, що забезпечує стрімке підвищення продуктивності праці; сталий економічний розвиток у контексті збереження навколишнього середовища і світові екологічні принципи; збільшення наукоємності продукції; глобалізація світової економіки та жорстка конкуренція зумовлюють скорочення життєвого циклу продукції та постійне впровадження інновацій; істотне зростання ролі діяльності стосовно збереження, передавання та використання знань; розширення соціальної інфраструктури, поліпшення умов праці; активізація інвестування в людський капітал; посилення соціальної орієнтованості економічного розвитку [18, с. 16–25].

Водночас В. Петренко [24, с. 55] вважає, що процес інтелектуалізації українського суспільства стримують ключові проблеми у сфері інтелектокористування, тривале ігнорування необхідності термінової ліквідації яких гальмує та обмежує використання наявних у розпорядженні суспільства інтелектуальних ресурсів. Серед цих проблем дослідник виокремлює: відсутність державної політики використання інтелектуальних ресурсів; утрату і тривалу відсутність у країні моди на інтелект; демотивацію інтелектуальної активності населення; деінтелектуалізацію суспільства і влади загалом, їхніх галузевих і регіональних складників зокрема; виникнення і розвиток інтелектофобії; відсутність політики інтелектуалізації влади і суспільства.

Інтелектуалізація притаманна не лише цілісним системам, таким як держава чи економіка, а й окремим сферам діяльності людей, формі капіталу та певним ресурсам. Зокрема, Н. Апшай [2, с. 4] пов'язує інтелектуалізацію в освітній сфері з процесами збагачення інформаційно-когнітивного ресурсу навчання, основними елементами якого є знання викладачів і контент ресурсного складника, що зберігається в її інформаційних мережах або документальних масивах (базах даних, фондах бібліотеки, кафедр навчальної частини, адміністративній системі управління ВНЗ).

Досліджуючи теоретико-методологічні основи формування інтелектуального капіталу, Н. Маркова розуміє під інтелектуалізацією людського капіталу «процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, загальних і професійних знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається задля забезпечення відповідності сучасним умовам господарювання та отримання соціально-економічного ефекту» [22, с. 13–17].

Інтелектуалізується один із чинників виробництва – людська праця. Відомий український учений А. Чухно [32, с. 112] справедливо зазначає, що процеси інтелектуалізації праці та творча діяльність людини існували й на індустріальному етапі, але спочатку як виняток. Надалі з розвитком науки, техніки, економіки і суспільства творчий характер праці проникав у нові галузі та сфери економіки. У цьому контексті науковці С. Вовканич і Л. Семів [8, с. 17] та Н. Гавкалова й Н. Маркова [9] акцентують, що тільки в процесі інтелектуалізації праці людські здібності стають капіталом та національним багатством.

Н. Зубчинська [15, с. 107] інтелектуалізацію праці тлумачить як підвищення вагомості інтелектуальної діяльності персоналу, рівня інтелекту, професійних та загальноосвітніх знань, які досягаються безперервним розвитком персоналу, науково-технічним забезпеченням його діяльності, що зумовлює появу нових технологій, використання яких зумовлює соціально-економічний розвиток підприємства. У загальному розумінні інтелектуалізація праці – це збільшення питомої ваги розумових функцій (управління, контроль, налагодження) у структурі трудових зусиль працівника на основі НТП, підвищення кваліфікаційного та культурно-освітнього рівнів [23]. Водночас у теоретичному аспекті інтелектуалізацію трудової діяльності А. Василик [7, с. 126–129] трактує як процес, що характеризує соціально-економічну тенденцію розвитку і призводить до зміни умов, характеру, предметів, засобів та суб'єкта праці, поширення сфер використання переважно творчої інтелектуальної праці внаслідок поступового насичення виробництва наукоємними технологіями й інноваціями, проте А. Тельнов [29, с. 105] розглядає її в тісному зв'язку зі зростанням ролі знань та духовного збагачення людини, що дає їй змогу отримувати вищі доходи за наявності більшої кількості накопичених знань, досвіду, навичок тощо.

У літературних джерелах знаходимо дослідження щодо проблем інтелектуалізації людського капіталу та персоналу соціально-економічних систем. Зокрема, автор праці [27, с. 142] вважає, що «...інтелектуалізацію людського капіталу конкретизованіше потрібно розглядати на рівні підприємства...», адже «...підприємство виступає первинною ланкою для оцінки інтелектуалізації люд-

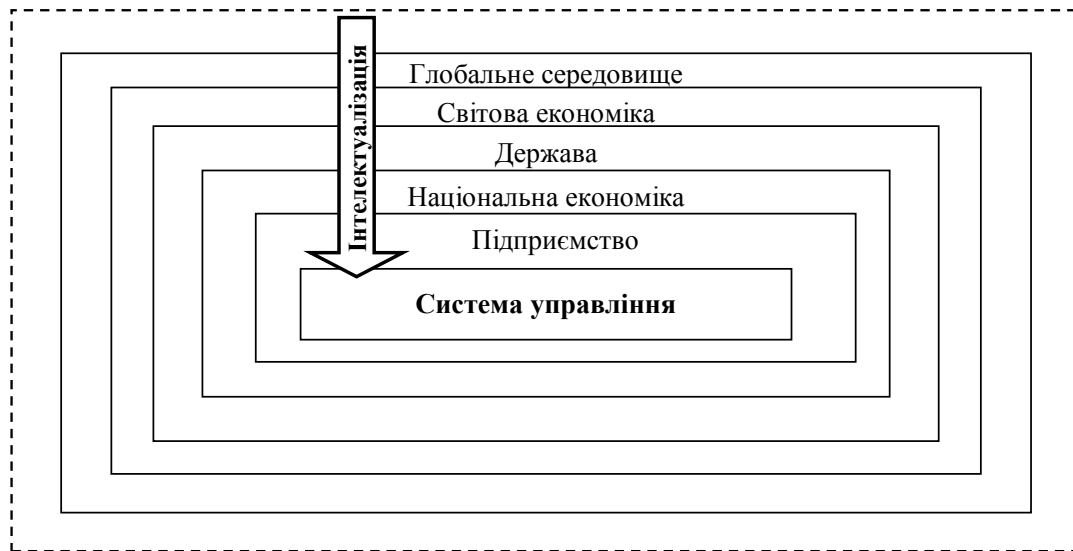
ського капіталу...», і саме на рівні підприємства «...досягається та виявляється економічний та соціальний ефект від використання праці людини». Водночас, на думку С. Кісь [17, с. 28], «...формування та інтелектуальний розвиток людини здійснюється як за безпосередньої участі соціально-економічних систем, так і самою особою», з однозначною залежністю «...інтелектуалізації персоналу підприємства від кадрової політики, що проводиться». У підсумку дослідник робить висновок про те, що «...головною та цілком очевидною причиною їх (проблем інтелектуалізації персоналу. – Прим. авт.) виникнення є управлінська сфера соціально-економічних систем, від дій представників якої залежить інтелектуалізований розвиток персоналу» [17, с. 28].

Зауважимо, що процеси інтелектуалізації підприємств досліджують науковці різних концептуальних позицій, зокрема: управління людським капіталом, талантами, знаннями, навчанням і підвищенням потенціалом; управління інтелектуальним потенціалом та інтелектуальним капіталом; формування й використання нематеріальних активів; діяльність в умовах хаосу й управління змінами тощо. Розглядаючи підприємство як поєднання матеріальних і нематеріальних активів, інтелектуалізацію підприємства трактують як орієнтацію його діяльності на придбання, створення і використання знань із метою їх перетворення на нові товари, послуги або бізнес-моделі [3, с. 87–89].

На думку Г. Швиданенко [33, с. 27], інтелектуалізація змінює парадигму розвитку підприємства, а її процес спирається на наявний у нього організаційний інтелект, який відображає здатність організації цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати та систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання щодо адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища для взаємоінтеграції ключових імперативів моделі розвитку підприємства «5-І»: інтелектуалізація, інноваційність, інвестиційність, інтеграція, інформатизація.

З огляду на вищевикладене, варто зазначити, що інтелектуалізація – це складний, усебічний і багатофакторний процес, який стосовно підприємств та їхніх систем управління є ієрархічним (рис. 1).

Тому процес інтелектуалізації для окремої системи розглядається як онтогенетичний (індивідуалізованого походження) процес використання та формування її інтелектуально значущих можливостей і здібностей. Він зумовлений появою у трудовій діяльності великої кількості завдань із «розмитю» структурою, які потребують нестандартних інноваційних підходів і рішень у різних аспектах професійної діяльності, а це висуває на перший план інтелектуальні затрати (із виробництва знань, інформації) та призводить у результаті до зміни функціональної структури праці [4; 5].



**Рис. 1. Ієрархічна модель прояву інтелектуалізації**

*Джерело: сформовано автором на підставі [2; 10; 7; 16; 18; 24]*

Аналіз літературних джерел із проблеми та виконані дослідження дають змогу багатоаспектно розглядати інтелектуалізацію як цілеспрямований процес (рис. 2). Інтелектуалізація управління є методом здійснення неперервної трансформації елементів, структури та моделі управління через синхронізацію та інтеграцію процесів і явищ, потрібних для формування й застосування нових підходів до управління, підкріплених інтелектуально-знаннєвим потенціалом персоналу і системи загалом.

У цьому контексті головна увага спрямовується на: універсалізацію світоглядності та розширення управлінського, фахово-компетентнісного судження через призму зростання інтелектуально-знаннєвого потенціалу персоналу із застосуванням інтеграційного та міждисциплінарного підходів; націленість управлінського персоналу на формування багатофункційних професійних навичок, системно-креативного мислення, інтелектуальної активності, самоменеджмент і відповідальність, психологічно-емоційну зрілість, особистісне зростання; ідентифікаційну самобутність елементів менеджменту, гнучкість та стратегічну й тактичну динамічність структури менеджменту під впливом зміни внутрішнього інтелектуально-знаннєвого та зовнішнього конкурентного середовища; урахування обмежень розвитку інтелектуально-знаннєвих активів системи управління.

Ключовим пріоритетом інтелектуалізації управління є максимізація використання людського капіталу і сформованого на його основі інтелектуального капіталу підприємств, що уможлиблює якісну трансформацію процесу управління через творення нового управлінського інструментарію, розвиток інноваційного методологічного забезпечення управління.

Інтелектуалізація управління підприємств проявляється у розширенні якісних вимірів не лише системи ухвалення управлінських рішень, а й будови функціональних підсистем управління, що передбачає застосування додаткових інтелектуально-знаннєвих підходів до актуалізації їх взаємодії, уникнення формалізації та дублювання управлінських процесів, появу нових інтеграційних і синергійних ефектів, моделювання багатофункційності підсистем. В інтелектуалізації управління започатковано тенденцію до зростання ролі інтелектоносіїв, яких розглядають як одне ціле із продуктами їхньої праці – творчими ідеями, знаннями, професійним досвідом, особливо коли вони перебувають у неформалізованій або ж таситній (неявній) формі, тобто «існують тільки в людських руках і розумі та проявляють себе через дії» [35, с. 12–15].

Зазначимо, що фундаментом процесів інтелектуалізації є індивідуально-психологічні риси всіх працівників підприємств. Зазвичай виокремлюють такі риси: характер, тип темпераменту, акцентуація (особливість) характеру, розум, інтелект, інтереси керівника, переконання, здібності, вольові якості, життєві позиції та цінності менеджера, харизма, комунікабельність, стресостійкість, порядність [26, с. 225].

З огляду на це, інтелектуалізація управління є запорукою глибшого розуміння та прикладного аспекту формування цільової підсистеми управління. Приміром, під час розроблення системи цілей підприємства їх взаємодія повинна узгоджуватися не лише за алгоритмом трьох ієрархічних рівнів – локального (цілі окремого структурного підрозділу чи підсистеми управління підприємства), системного (корпоративного) – цілі на рівні підприємства



**Рис. 2. Багатоаспектний розгляд інтелектуалізації**

*Джерело: сформовано автором на підставі [2; 7; 10; 17; 18; 24; 27; 29]*

та загальносистемного (у зовнішньому конкурентному середовищі; основна ідея – адаптація до нього соціально-економічної системи) [31, с. 361–363], а й у взаємозалежності з особистісними цілями інтелектуальних носіїв на засадах компліментарності (гармонії). У разі конкуренції (конфлікту) зазначених цілей (досягнення мети підприємства пропорційно ускладнює досягнення мети інтелектуальних носіїв) або антагонізму (протистояння) таких цілей (досягнення мети підприємства робить абсолютно неможливим досягнення мети інтелектуальних носіїв) інтелекту-

носії свій потенціал просто «не розкриють» у системі управління або працюватимуть формально, без творчого підходу і натхнення. Тому інтелектуалізація спонукає до утвердження нових цінностей і формування взаємовигідної та справедливої системи відносин «людина – підприємство».

Інтелектуалізація управління переформатує інформаційно-комунікаційний процес між рівнями управління та структурними підрозділами підприємства, у якому рух значного масиву переважно вертикальних інформацій-

них потоків, змінюється на рух кодифікованих знаньєвих потоків, креативних ідей, суджень, рефлексій, когнітивного моделювання тощо в горизонтально-вертикальному напрямі системи. Такий підхід забезпечує підґрунтя для створення міжрівневих та міжфункціональних інтелектосередовищ, внутрішніх комунікаційно-соціальних мереж, розвитку нових систем мотивування та оперативних інтелектуальних вирішень проблем.

Отже, інтелектуалізація управління є способом цілеспрямованої співпраці багатьох зацікавлених сторін та механізмом взаємодії їх внутрішнього і зовнішнього середовища. Проте визначальну роль у цьому процесі відіграє власне управління, й у цьому контексті цілком погоджуємося з науковцем В. Петренком [24], який зазначає, що «...для реального формування економіки знань в Україні є необхідною пріоритетна інтелектуалізація менеджменту».

З огляду на викладені у науковій літературі принципи та підходи, науковці інтелектуалізацію розглядають як процес становлення інтелектуального суспільства, який, ґрунтуючись на технологічних змінах і, як наслідок, зростанні добробуту, передбачає трансформацію свідомості людини в напрямі актуалізації потреб у гармонійному розвитку. Отже, інтелектуаліза-

ція охоплює розвиток інформаційних технологій та відповідні соціальні зрушення, удосконалення професійних якостей як мети розвитку людини і, нарешті, безпосередньо формування творчих здібностей усебічно розвиненої особистості [25, с. 53].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У контексті зазначеного сутність інтелектуалізації управління пропонуємо трактувати як онтогенетичний процес насичення елементів управління інтелектуально-знанськими активами, стимулювання інтелектуальної активності й незалежного мислення персоналу та застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій із метою набуття нових властивостей системою, виражених у її структурі, нормах управління та категоріях управління. У вужчому та прикладному розумінні інтелектуалізація управління – це процес переходу до нової моделі управління, головними елементами якої є особистісний і командний інтелект, трансферт знань та інтелектуального капіталу, взаємоінтегрованість підсистем управління, технології та управлінська тяглість до змін. У подальших дослідженнях на підставі викладеного варто розробити модель процесу інтелектуалізації системи управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амоша О.І., Гріневська С.М. Перспективні напрямки державної політики щодо капіталізації науки в сучасних умовах розвитку. *Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2012. Ч. 1. С. 9–14.
2. Апшай Н.І. Інтелектуалізація навчального процесу у ВНЗ в умовах розвитку інформатизації. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. № 9. С. 3–5.
3. Бережнов Г.В. Інтелектуалізація діяльності підприємства. *Креативная экономика*. 2007. № 2(2). С. 85–91.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковачин. Санкт-Петербург : Питер. 2001. 288 с.
5. Букович У., Уилльямс Р. *Управление знаниями: руководство к действию*. Москва : ИНФРА-М, 2002.
6. Бутнік-Сіверський О.Б. *Економіка інтелектуальної власності*. Київ : Інститут інтелектуальної власності і права, 2004. 296 с.
7. Василик А.В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2010. № 1. С. 124–132.
8. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітал в економіці знань. *Вісник НАН України*. 2008. № 3. С. 13–23.
9. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : ХНЕУ, 2006.
10. Гайдабрус А.О. Принципи інтелектуалізації держави як інноваційного суб'єкта постіндустріального розвитку суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2010. № 2(29). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-2/doc/3/18.pdf> (дата звернення: 19.03.2019).
11. Доронін А.В. Джерела і передумови інтелектуалізації капіталу організації. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. № 1(10). С. 342–347.
12. Другов О.О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2009. № 2(7). С. 206–211. URL: <http://khibs.edu.ua/R5/1.pdf> (дата звернення: 26.02.2019).
13. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке : учебное пособие / пер. с англ.* Москва : Вильямс. 2000. 318 с.
14. Захарова І.О., Кожем'якина І.В. Інтелектуалізація нації в процесі технологізації освіти. *Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення* : міжнародна наукова конференція, м. Суми, 10–12 травня 2007 р. Суми, 2007. С. 86–89.

15. Зубчинська Н.М. Інтелектуалізація праці на робочому місці промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С. 107.
16. Іщук С.О. Інтелектуалізація як світова тенденція економічного розвитку. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2011. № 2 (11). С. 91–95.
17. Кісь С.Я. Проблеми інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18 (1). С. 25–33.
18. Князев С.Н., Шрубенко А.Г. Интеллектуализация – стержневая основа развития экономики и управления. *Проблемы управления*. 2007. № 3 (24). С. 16–25.
19. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С. 3–14.
20. Кузьмін О.Є., Ліпич О.А. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11 (125). С. 137–144.
21. Кушерець В.І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій. Київ : Знання України, 2004. 248 с.
22. Маркова Н.С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2005. 20 с.
23. Осьмірко І.В. Забезпечення інтелектуалізації праці персоналу (на прикладі коксохімічних підприємств) : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2010. 22 с.
24. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : Курилюк В.Д., 2009. 196 с.
25. Решетило В.П., Наумов М.С., Федотова Ю.В. Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки. Харків : ХНУМГ, 2014. 276 с.
26. Саврук О.Ю. Визначальні чинники вибору стилів керівництва. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2009. Вип. 19.11. С. 223–231.
27. Сем'ян О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4 (16). С. 141–145.
28. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. Москва : Олимп-бизнес, 2011. 384 с.
29. Тельнов А.С. Управління якістю праці на промислових підприємствах : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2005. 290 с.
30. Україна: Інтелект нації на межі століть : колективна монографія / керівник авторського колективу В.К. Врублевський. Київ : Інтелект, 2000. 516 с.
31. Устенко А.О. Цільова підсистема системи управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 360–364.
32. Чухно А.А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11–12. С. 48–55, 61–67.
33. Швиданенко Г.О. Імперативи розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 23–28.
34. Яременко В.В., Сліпушко О.М. Новий тлумачний словник української мови : у 3-х т. Т. 1. Київ : Аконті, 2007. 936 с.
35. Stenmark D. Leveraging tacit organisational knowledge. *Journal of Management Information Systems*. 2000–2001. № 17 (3). P. 8–24.