

**Йосиф СИТНИК**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри  
менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ Й ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН**

Сучасний світ надає небачені можливості для інтелектуального зростання у просторі та часі завдяки найбільшій інформаційно-комунікаційній революції в історії людства. За таких умов завдання менеджменту підприємств – забезпечити здатність скористатися цими стрімкими технологічними змінами, щоб подолати традиційні проблеми розвитку, інтелектуалізувати моделі управління та забезпечити підвищення конкурентоздатності.

Нинішнє розширення доступу до цифрових, інформаційних та знанневих технологій забезпечує персоналу підприємств багатство вибору і великі зручності. За рахунок посилення фахової інтеграції та інтеграції підрозділів, підвищення ефективності та впровадження інновацій такий доступ надає менеджменту підприємств і працівникам можливості, яких вони раніше були позбавлені, зокрема: цифрові бази даних і платіжні системи, технології виходу на ринок праці, електронна торгівля та документообіг, праця через Інтернет тощо.

Забезпечення максимального доступу до цифрових технологій та інтелекто-знанневих баз даних у межах підприємства, вимагає інвестування в розвиток їх сервісної інфраструктури й інтелектуалізації процесів, які дадуть можливість підвищити швидкість ухвалення рішень, забезпечити інтеграцію підсистем, віддалене планування і прогнозування діяльності, стимулюватимуть інтелектуально-фахове партнерство з досліджень, встановити дієві критерії та форми мотивації й регулювання.

Підприємства зможуть отримати максимальну віддачу від процесів інтелектуалізації та перетворень у інформаційно-комунікаційній сфері лише за умови, що невпинно стимулюватимуть інтелектуальну активність персоналу, покращуватимуть ділове середовище в підрозділах, вкладатимуть кошти в навчання і перекваліфікацію, соціально-культурну сферу та поліпшення умов і безпеки праці, сприятимуть ефективному управлінню.

Без цього фундаменту поодинокі інформаційно-комунікативні впровадження не забезпечать ні зростання продуктивності праці, ні зміни моделі управління.

Щоб отримати конкурентні переваги від використання цифрових

технологій, більшості підприємств потрібно подолати «інтелектуалізаційний розрив», що зберігається, особливо в сфері доступу до електронних (цифрових) баз даних через мережу Інтернет підприємств та у статусі «закритих» моделей управління. Щоб максимально використовувати потенціал цифрової революції, уряду країни та підприємствам потрібно системно втілювати й «аналогові доповнення»: удосконалювати законодавство, що забезпечує конкуренцію між суб'єктами господарювання на національному ринку, неухильно забезпечувати підзвітність публічних інститутів, увідповіднювати кваліфікацію персоналу підприємств до вимог нової інтелектуально-знаннєвої економіки, динамічно трансформувати модель управління.

Водночас в сучасному світі інформаційно-комп'ютерних технологій, змінюється не лише науково-технічний прогрес у сфері виробництва, в системі менеджменту, але й самоорганізуванні суспільних процесів, його соціальному управлінні. Це свідчить про вплив інформаційних технологій на поведінку людей, на міжособистісні відносини, комунікацію, соціальний контроль, участь або відсторонення індивідів від прийняття соціально-значущих рішень, соціальні зв'язки, довіру між ними та ідентичність. Тобто відбувається протиставлення реального світу та економічно-управлінських процесів віртуальному.

Віртуалізація – це не лише технічний процес створення віртуального суспільства як паралельного реальному, а й процес суспільний, що змінює суспільство загалом [1, с. 221]. Тому поняття «віртуальний» дедалі частіше вживається у широкому контексті. Зокрема, словосполучення «віртуальна економіка», «віртуальне управління», «віртуальне підприємство», «віртуальні гроші», «віртуальна освіта» тощо – є реальністю нашого часу.

З огляду на це, віртуалізація обумовлює специфічний характер віртуальної свідомості особи, як в статусі власника і керівника, так і в статусі найманого працівника. Саме тому, комунікація віртуального простору стає загрозою реальній. Адже людина втрачає можливість бачити, відчувати свого співрозмовника, співпрацівника, чи керівника, творити й співпереживати разом з ним; віддаленого індивіда не цікавить людина, яка вступає з нею в діалог, а її інформація, той набір символів, які вона отримує. І тому саме така комунікація та операційна взаємодія (управлінська, виробнича, освітня, наукова), яка породжена Інтернет-мережами, фактично знищує традиційні соціальні та управлінські зв'язки.

Такий виробничий та управлінський процес породжує ще одну проблему – проблему відсутності етики спілкування, сприяє деіндивідуалізації та маніпулятивності, людина (працівник) втрачає відчуття обов'язку та відповідальності, довіри, відчуття часу.

З цього приводу дослідники вважають, що Інтернет-комунікація соціально

є збідненою у порівнянні з комунікацією віч-на-віч; при такій комунікації треба враховувати широту та обсяги каналів комунікації та концепцію деіндивідуалізації [2, с. 61-77].

Модель управління із значною питомою вагою віртуальності є «пласкою», тривіальною на відміну від «об'ємного» реального менеджменту, що є системою всіх проявів сили волі і духу, соціальності, емоційності, лідерства.

Отже, технологія може бути рушійною силою підприємницьких та управлінських трансформацій лише тоді, коли вона є складовою комплекснішого процесу інтелектуалізації на шляху до динамічної конкурентоздатності. Система цифрової ідентифікації приросту інтелектуального капіталу (ІК) підприємств у поєднанні із 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 менеджменту щодо забезпечення *інтеграції* між рівнями управління.

Портал локальної комп'ютерної мережі підприємств, інтегрованої із глобальною мережею Інтернет, системами міжкорпоративної 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, тим самим, постійно підвищуватимуть *ефективність* менеджменту. Інформаційно-комунікаційна платформа дає змогу ефективно використовувати економію від оперативності обміну знаннями та досвідом у просторі та часі, індивідуалізувати виробничі завдання й локалізувати місця праці, досягнуті за рахунок дистанційного зв'язку та автоматизації, і, отже, створювати масштабні *інновації* в операційній та управлінській системах підприємств. Створення і трансферт знань, посилення інтеграції між рівнями управління, підрозділами та персоналом, упровадження інновацій та динамічне підвищення ефективності менеджменту – це основні складові механізми процесу інтелектуалізації, за допомогою яких підприємства повинні формувати свої конкурентні переваги розвитку.

Адже, як слушно зазначають науковці [3, с. 11], якісно нова роль знань у функціонуванні економіки привела до «нових організаційно-управлінських рішень у царині набуття, поширення, зберігання, розподілу знань, надання їм форми, придатної, зручної для внутрішнього використання». Так, поширеним явищем у сучасній економіці стала наявність у структурі управління штатних одиниць з управління ІК, з управління знаннями, менеджера з інтелектуальних активів тощо. Серед нових обов'язків таких працівників – доведення ідей та новацій до персоналу фірми, який не може контактувати із безпосередніми носіями знань.

Отже, інтелектуалізаційні процеси серед національних підприємств

поширюються, а економічні вигоди та ефективність менеджменту від інтелектуалізації – ні. Чому?

По-перше, майже 75 % підприємств, на яких працює 60 % усіх зайнятих, дотепер не провадять інноваційної діяльності, тому не можуть долучитись чи відігравати будь-якої помітної ролі у процесах інтелектуально-знаннєвої та цифрової економіки.

По-друге, багато передбачуваних вигод від процесів інтелектуалізації зводять нанівець ризики, породжені олігархічно-клановою, неконкурентною моделлю національної економіки та менеджменту.

З одного боку, низка підприємств не надто активні у процесах інтелектуалізації чи інновацій, здобуваючи конкурентні переваги з інших джерел, серед яких: монопольне становище на ринку; лобістські регуляторні акти; недосконалість трансфертного ціноутворення; офшорні схеми та корупційні зв'язки із владою, правосуддям тощо. За відсутності конкурентного ділового середовища економіка Інтернету сприяє природним та штучним монополіям, що призводить до посилення *концентрації* на ринках. Це вигідно для сталих підприємств, які володіють потрібними зв'язками й мінімізують свої ризики через ефект «масштабу», але це *обмежує примноження* знань, поширення завоювань цифрової революції та інтелектуального поступу серед їхнього персоналу.

Зазначимо, що підприємства різних видів економічної діяльності стикаються зі зростанням поляризації ринків праці та *нерівності* – частково тому, що нові знання, технології та ІК доповнюють наявну кваліфікованішу працю персоналу і, водночас, заміщають стандартні трудові операції, спонукаючи багато працівників конкурувати з іншими за низькооплачувані робочі місця. Такі процеси стрімко максимізують індивідуалізацію робочих місць і за технологічним наповненням, і за функціональним змістом, замість поглиблення їх інтеграції та розширення багатофункційності.

В умовах відсутності сформованого середовища інтелектуотворення, ефективних інструментів підзвітності та координації між рівнями управління 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.

Для здобуття максимуму інтелектуалізаційних вигод потрібно глибше зрозуміти характер взаємодії інтелекто-технологічної складової з важливими для

розвитку менеджменту чинниками, які окреслені як «аналогові доповнення». Інтелектотехнології здатні зробити вирішення типових управлінських завдань з великим обсягом операцій менш витратним, набагато оперативнішим і зручнішим для персоналу. Але у більшості функцій, завдань та інструментарію менеджменту є аспекти, які неможливо комп'ютеризувати, – для їх виконання необхідні інтелект, думка, ідея, інтуїція та розсудливість менеджера.

Беручи до уваги зазначене, пріоритетними завданнями для менеджменту мають бути:

- *формування середовища інтелектотворення*, у якому б зароджувались платформи для дискусій, створення, трансферту інтелектуального продукту;
- *забезпечення широкої доступності до Інтернету та відкритих мереж баз даних підприємств* для всього інтелектуально активного персоналу;
- *плекання традиції серед персоналу щодо творчого пошуку, інтелектуальної активності та ініціативності* з метою технологічного оновлення операційної діяльності;
- *формування механізму відкритості, колегіальності, оперативності* прийняття управлінських рішень та обговорення стратегічних альтернатив на засадах інноваційної спрямованості мислення керівників.

Забезпечивши інформаційно-технологічні можливості, паралельно потрібно формувати міцний інституційно-мотиваційний аналоговий фундамент, який об'єднуватиме:

- *регламентну базу*, що створює динамічне інтелектуально-власницьке середовище і що дасть змогу носіям інтелекту, інтелектотворчим групам, підрозділам у правовий спосіб оцінювати створений інтелектуальний продукт, ідентифікувати ОПІВ, формувати мотиваційні механізми;
- *класифікатор інтелектокомпетенцій та навичок*, що допоможе менеджерам і працівникам використовувати можливості, що відкриваються у сфері інтелектотворення, зокрема організовувати на основі Інтернету підвищення кваліфікації персоналу;
- *підзвітні підсистеми і підрозділи*, які повинні мати цільове спрямування та використовувати інтелектуальні продукти, медійні платформи інтернет-технологій для розширення участі, прав і можливостей персоналу в корпоративному житті.

У цьому контексті нагальним завданням підприємств, які подолали розрив у доступі до ІКТ, є подолання інтелектуалізаційного розриву – за можливостями (здатностями).

Долаючи інформаційно-організаційні бар'єри, нарощуючи інтелектуальний потенціал (ІП) та змінюючи управлінські технології, інтелектуалізаційні процеси

роблять розвиток менеджменту – світоглядно сфокусованим, знаннєво-ціннісним, інноваційним, ефективним.

Тому для персоналу в інтелектуалізованій моделі управління будуть характерні такі ознаки: високий рівень креативності; кваліфікаційна складність (інтегрованість); усвідомлення цілей своєї активності; передбачення результатів своєї діяльності; швидке створення новизни (знань); висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) і комунікабельність; відповідальність і самоконтроль; самореалізація та соціальна взаємодія; використання інформації та знань як основних засобів заробітку; формування різновиду працівника (менеджера), зайнятого «інтелекто-інформаційною» професією.

Формуючи динамічні середовища інтелектуальної взаємодії, зменшуючи витрати (простору, часу, персоналу, засобів та коштів) на отримання знань, інформації та синергійні зусилля на їхнє оброблення, а також збільшуючи обсяги і якість доступної та прозорої інтелектуально-знаннєвої інформації, інтелектуалізація породжує нові інтеграційні процеси.

Інтелектуалізація змінить цілі управління, адже управлінський досвід, знання і навички, інтелектуальні моделі в менеджменті еволюціонуватимуть. Зміняться характер, глибина та якість управлінських відносин. Їх основою стане розвиток інтелектуальних відносин, інтелектуальної культури.

Г. Захарчин інтелектуальну культуру трактує як якість інтелектуального потенціалу, спосіб отримання знань персоналом, їх зв'язок з естетичними, етичними та духовними принципами. Науковець зазначає, що, розглядаючи інтелектуальну культуру, потрібно орієнтуватись на характер і стиль мислення суб'єктів етичного менеджменту, яким мають бути «притаманні: активний інтелект, реалістичне бачення, ментальна телепатія і натхнення як вищий прояв креативності, інтуїція, стійка життєва позиція, високі духовні здібності» [4, с. 63].

Цілком очевидно, що інтелектуалізація сприяє зростанню ІК (знань), інтеграції, інноваціям, ефективності та формуванню світогляду. Зазначені механізми переважно діють у тісному взаємозв'язку і комплексно впливатимуть на все підприємство.

Відтак інтелектуалізація щораз більше стає найвпливовішим чинником розвитку «традиційних» технологій менеджменту і моделей управління. Тому мета інтелектуалізації – гнучка, мобільна, інтегрована, доступна, відкрита, ефективна та безпечна модель управління.

### *Список використаних джерел:*

1. Поліщук О.С., Поліщук О.В. Вплив віртуалізації суспільного життя на комунікацію людини (соціально-філософський аспект). Науковий вісник. Серія

«Філософія». – Харків: ХНПУ, 2017. – Вип.49. С. 219-229.

2. Watt, S.E. How social is internet communication? A reappraisal of bandwidth and anonymity effects / Watt S., Lea M., Spears R. // Virtual society? Technology, cyberbole, reality. Oxford University Press, 2002. – 349 p.

3. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань [Текст] / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2007. – № 2. – С. 3-14.

4. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.

**Оксана СИТНИЦЬКА**

аспірантка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНІХ КОНКУРЕНТНИХ ФАКТОРІВ**

Усі геополітичні процеси, в тому числі і глобалізація економіки не можуть не впливати на місцевий розвиток, зокрема і на розвиток територіальних громад. Такий вплив спричиняє насамперед посилення ролі громад в розвитку окремих територій, зокрема, і в результаті країни, загалом. Цілком зрозумілим для нашого суспільства вже стало те, що від рівня зацікавленості громад у власному розвитку напряду залежить і розвиток України. Завершення децентралізації та адміністративно-територіальної реформ змінює вектор відповідальності очільників громад: відтепер громади повинні самостійно займатися забезпеченням своєї спроможності і постійного її підвищення. Територіальні громади, отримавши всі необхідні ресурси, тепер самостійно несуть відповідальність за свій успішний розвиток, за майбутній стан економіки на своїй території, і, зрештою за добробут своїх мешканців. Саме тому, суб'єктам управління – органам публічної влади як ніколи важливо знати і розуміти усі процеси і особливості розвитку на глобальному рівні, оволодіти навичками, знаннями та досвідом планування свого власного розвитку для можливості забезпечення високої конкурентоспроможності своїх громад.

Процеси глобалізації призводять до багаторівневої конкуренції: країни з країнами, регіони з регіонами, а громади (як міські, так і сільські) з громадами. І саме в таких умовах створюється найсприятливіше середовище для розвитку