УДК 005.336.4:334.716
JEL classification: D83, J24, M12, O34

Й. С. Ситник
Національний університет “Львівська політехніка”

МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ІНТЕГРУВАННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

© Ситник Й. С., 2017

Досліджено сутність та виокремлено рівні інтегрування складових систем менеджменту підприємств на засадах інтелектуалізації управління. Сформовано цільові та предметні різновиди інтеграції підсистем менеджменту у процесі інтелектуалізації. Визначено, що метою інтегрування є досягнення власних або спільних цілей, створення власних або спільних продуктів підсистем із високим рівнем їх синергійності та емерджентності. З’ясовано, що рівень активації інтелектуально-знаннєвих активів у системі менеджменту підприємств залежить від світоглядного, організаційного, мотиваційного, культурологічного аспектів, які культивуються у середовищі систем та окремими інтелектоносіями. Сформовано модель інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту підприємств у процесі їх взаємодії. Розроблено організаційно-функціональну модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації, яка передбачає поетапне здійснення шести основних функцій.

Ключові слова: інтеграція, підсистема, інтелектоносій, система менеджменту, інтелектуалізація, модель, механізм, критерій.

A MODEL OF MECHANISM OF INTEGRATION OF THE COMPONENT SYSTEMS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES IS ON THE BASIS OF INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT

© Sytnyk I. S., 2017

In the article investigational essence and even integrations of the component systems of management of enterprises are selected on principles of intellectualization of management. It is made to order to consider the basic levels of integration in the systems of management of enterprises: between subsystem, internal subsystem, functional, professionally intellectual, personality subsystem, personality system, system (subsystem) - external, personality external. The having a special purpose and subject varieties of integration of management subsystems are formed in the process of intellectualization. Their essence is that in the structure of the management system there is a row of management (media intelligence) subsystems which carry out the processes of integration in relation to a trade-out intellectual-knowledge assets. The purpose of integration is achievement of own or general aims, creation of own or general products of subsystems with a high level them synergistic and emergent. Intellectual-knowledge assets of the systems of management of enterprises unlike material, financial, investment, labour, actually simultaneously and in full can be activated in space and time. In different projects, subsystems and systems of management of internal and external environments. Level of activating intellectual-knowledge assets in the system of management of enterprises depends on a world view, organizational, motivational, cultural aspects which

are cultivated in the environment of the systems and separate media intelligence. The model of integration of subsystems and media intelligence is formed in the system of management of enterprises in the process of their co-operation. It is suggested the basic forms of integration to consider: advising, exchange intellectual-knowledge assets, intelligence policies, impresario, co-ordination, experimental centres, management intellectual-knowledge assets, forming of ownership rights on intellectual-knowledge assets. By basic integrative strategies certainly integration is a "sentinel", integration is "spatial" and integration is "administrative". The condition of forming of effective case of enterprises frame on principles of integration and intellectualization is an active exchange by intellectual-knowledge products between subsystems (media intelligence), which must be formalized in part of authentication, control and fixing of intellectual ownership rights. The organizationally functional model of mechanism of integration of subsystems (media intelligence) is developed in the system of management on principles of intellectualization which foresees stage-by-stage realization of six basic functions. Monitoring of process of intellectualization and integration in the systems of management of enterprises. Evaluation of process of intellectualization of the systems of management and his effectiveness. Determination of factors of actualization of processes of integration on principles of intellectualization. A lineation of the stages of realization of processes of integration of subsystems (media intelligence) is in the system of management. Development of strategy, tactic and form of integration of subsystems (media intelligence) is in the system of management. Providing of realization of initiatives is from integration of subsystems (media intelligence) in the system of management..

Key words: integration, subsystem, media intelligence, management system, intellectualization, model, mechanism, criterion.

Постановка проблеми. Ідентифікація приросту інтелектуального капіталу підприємств у поєднанні із механізмами мотивації персоналу до набуття нових знань дає змогу вирішувати складні інформаційно-знаннєві проблеми розширення функціонально-професійних взаємозв'язків у системах менеджменту. Формування у системах менеджменту середовищ динамічної інтелектуальної взаємодії сприяє зменшенню витрат (часу, простору, персоналу, засобів та фінансових ресурсів) на отримання знань, інформації та синергічних зусиль на їхнє оброблення, а також збільшує обсяги та якість доступних інтелектуально-знаннєвих активів.

Відтак інтелектуалізація породжує між інтелектоносіями, підсистемами, підрозділами та рівнями управління нові інтеграційні процеси, які генерують новий, адекватний сьогоденню інструментарій менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системні дослідження щодо проблематики моделювання інтеграційних процесів та управління інтеграційними структурами, видів і способів інтеграційної взаємодії, удосконалення форм, передумов, напрямів інтеграції, та формування інтеграційної стратегії підприємств здійснили низка науковців, зокрема П. Друкер [4], Г. Мінцберг [10], М. Портер [14], А. Пилипенко [11], Д. Хассі [16], З. Шершньова [19], А. Мазаракі, М. Босовська [9], Я. Квач, К. Шапошников, М. Адамкович [8; 18], В. Пілявський [12], В. Рєзніков [15] та ін. Зауважимо, що у більшості наукових праць інтеграційність висвітлюється з позицій окремих суб'єктів господарювання, корпоративних структур холдингового типу, реалізації інтеграційної стратегії підприємств тощо. Водночас, у контексті цих досліджень вимагають наукової уваги теоретичні та методологічні проблеми, присвячені не лише процесу інтегрування між підприємствами, а й питанню моделювання ефективних взаємодій між елементами в структурі систем менеджменту підприємств у контексті їх інтелектуалізації.

У науковій літературі сутність інтеграції розглядається з декількох позицій [7, с. 25; 5, с. 152]: як процес або дія, що має своїм результатом цілісність: об'єднання, з'єднання, відновлення єдності; як процес розвитку, результатом якого є досягнення єдності і цілісності всередині системи, основаної на взаємодії окремих спеціалізованих елементів; як стан "зв'язаності" окремих елементів

диференційованих складових і функцій системи в цілі; як можливість в межах вже наявної системи підвищувати рівень її цілісності і організованості, а також при виникненні нової системи із раніш непов'язаних елементів; як результат процесу інтеграції, стан упорядкованого функціонування частин цілого; одночасно процес і результат взаємодії відокремлених структурних елементів будь-якої сукупності, що призводить до оптимізації зв'язків між ними і до їх об'єднання в єдине ціле, тобто в єдину систему, що володіє новою якістю та новими потенційними можливостями.

На думку науковців, концептуальною основою побудови понятійного апарату та розкриття через нього сутності інтеграції може бути визначення, в якому термін "інтеграція" означає стан зв'язаності окремих диференційованих частин в цілі; а також процес, що веде до такого стану [7, с. 25; 8].

Метою дослідження є формування теоретичних засад і моделювання організаційно-функціонального механізму інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту підприємств у процесі інтелектуалізації управління.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення врівноваженості системи інтегрованих суб'єктів потребує впливу елементів, які виконують функції зворотного зв'язку. До таких елементів дослідники [12, с. 15–18] пропонують зараховувати: для складової "інтеграція як стан" – об'єкти поєднання, а для "інтеграції як процесу" – об'єкти ініціації (інтегратори). Відтак, системодоповнювальні елементи володіють потенційною можливістю органічного злиття або здатністю увійти до взаємно поєднаного стану із системотвірними складовими, внаслідок чого утворюється цілісна система, що володіє властивостями емерджентності [18, с. 380, 381].

Водночас інтеграція характеризується поліморфністю (від грец. *poly* – "багато" і *morph* – "форма"), що виражає її здатність виступати в різних якостях, мати різні типи (види), форми прояву та методи (способи) здійснення в суспільстві [13], а отже, і в системах менеджменту підприємств.

Зважаючи на об'єкт і предмет нашого дослідження, варто акцентувати увагу на інтегративній здатності елементів систем менеджменту підприємств крізь призму творення інтелектуально-знаннєвих активів забезпечити нову якість моделі управління. Інтегративна здатність елементів систем менеджменту полягає в забезпеченні цілеспрямованості дій, цілісності поведінки та узгодженні реакції інтелектоносіїв щодо процесів і динаміки змін зовнішнього інтелектомісткого та конкурентного середовища, потенційних ризиків, чинників невизначеності, детермінант ефективності моделі управління.

До ключових світоглядових, управлінсько-економічних та мотиваційно-організаційних чинників, потрібних для вдалої інтеграції, на наш погляд, належать:

- взаємоузгодженість і структурованість цілей учасників (суб'єктів) систем менеджменту;
- взаємна сумісність визначальних суспільних духовно-ціннісних орієнтацій, принципів та ідеологічних платформ щодо власності, розподілу доданої вартості, свободи й способу життя особистостей та розвитку інституцій;
- тісні інтелектуально-знаннєві, економічні, управлінські, фахово-компетентнісні зв'язки;
- наявність істотних систематичних соціально-культурних та інтелектуальних потоків комунікацій між суб'єктами систем менеджменту, а також між ключовими інтелектоносіями й лідерами формальних і неформальних середовищ у системах менеджменту;
- високий рівень інтелектуальної та організаційної культури, взаємної довіри та відповідальності між суб'єктами систем менеджменту;
- прогнозований рівень дисципліни, вмотивованості та взаємної передбачуваності поведінки суб'єктів систем менеджменту;
- просторова й часова координованість.

Аналізування літературних джерел [15, с. 48; 7, с. 28] та результати дослідження свідчать, що процес взаємодії структурних складових систем менеджменту промислових підприємств з позиції їх інтегрування може здійснюватися у трьох напрямах: між суб'єктами систем 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 систем менеджменту підприємств. Такий підхід дає змогу виокремити низку рівнів інтеграції у системах менеджменту підприємств крізь призму їх інтелектуалізації:

1) міжпідсистемний рівень – взаємовідносини двох і більше підсистем (елементів) менеджменту із системою менеджменту загалом та між собою стосовно формування, розвитку та використання інтелектуально-знаннєвих активів;

2) внутрішньопідсистемний рівень – діапазон інтелектуально-знаннєвих взаємозв'язків елементів у середині підсистеми менеджменту загалом;

3) функціональний рівень – рівень взаємозв'язків у системі менеджменту стосовно різних предметно-функціональних сфер менеджменту;

4) фахово-інтелектуальний рівень – висвітлює стосунки між суб'єктами систем менеджменту з приводу конкретизованого фахово-компетентністного інтелектуального розвитку;

5) особистісно-підсистемний рівень – окреслює взаємовідносини між інтелектоносіями та підсистемами їхнього інтелектотворення;

6) особистісно-системний рівень – розвиває взаємовідносини між інтелектоносіями та системою менеджменту загалом як середовищем їхнього інтелектотворення, інтелектовикористання та інтелектоефективності;

7) системно (підсистемно)-зовнішній рівень – масштаб взаємозв'язків окремих систем (підсистем) менеджменту із інституціями зовнішнього середовища стосовно розвитку інтелектуально-знаннєвих активів;

8) особистісно-зовнішній рівень – результат інтелектуально-знаннєвих взаємозв'язків окремих або групи інтелектоносіїв системи менеджменту із інституціями або інтелектоносіями зовнішнього середовища.

Зауважимо, що трансформаційні умови розвитку підприємницького середовища, на думку науковців [9, с. 300], потребують формування та реалізації інтеграційних стратегій підприємств. Адже підприємства у зазначеному контексті розглядаються як перманентні суб'єкти економіки, котрі є невід'ємною частиною формування та розвитку інтеграційних процесів.

Стосовно інтеграційної стратегії підприємств, то її досліджують за багатьма аспектами, зокрема як концептуальний вектор розвитку [9, с. 303] – інноваційні управлінські підходи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку групи підприємств у напряму вибору сфер і видів діяльності, забезпечення ресурсами, адаптації до змін і вимог зовнішнього середовища, формування внутрішньої системи координаційних дій; план (програма, генеральний курс, узагальнена модель) [2, с. 107–113; 10, с. 16] – дії щодо управління розвитком організації у певному напрямі; прийом або настанову [10, с. 16] – засоби отримання конкурентних переваг; принцип поведінки [10, с. 16] – фокусує увагу на діях, пов'язаних із реалізацією; позицію [10, с. 16; 14] – орієнтує на розгляд організації в її реальному конкурентному середовищі; перспективу [10, с. 16; 4] – свідчить про колективні наміри; визначення способу дії [16, с. 12]; процес [1, с. 16] – встановлення головних довгострокових цілей і завдань, прийняття напряму дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих цілей; результат – ступінь досягнення цілей та задоволення інтересів; можливість [3, с. 368] – формулювання місії, встановлення довгострокових цілей і формулювання шляхів їх досягнення узгоджується з наявними ресурсами (інтеграційним потенціалом) й у часі; портфель інструментарію прийняття стратегічних рішень [20].

З огляду на це, науковці А. Мазаракі та М. Босовська пропонують тлумачити стратегію інтеграційного розвитку як управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності; систему методів, способів і механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку підприємницької структури в межах вибору економічно обґрунтованих альтернатив дій на певний період часу, що ґрунтується на урахуванні внутрішніх можливостей і характеристик (організаційних, економічних, правових) об'єднання підприємств і змін зовнішнього оточення для зовнішнього зростання, адаптації в ринковому просторі та отримання синергійного ефекту [9, с. 303]. Відповідно, серед базових іманентних елементів стратегії інтеграції дослідники виокремлюють: інтеграційну політику; інтеграційну

програму; інтеграційний прийом; параметри стратегічної позиції; цілі та методи інтеграції; інформаційне забезпечення процесу інтеграції; джерела фінансування процесу інтеграції; способи інтеграції та можливі ризики; методи визначення ефективності, показники та інструментарій; стратегічний потенціал; стратегічну зону господарювання; стратегічний господарський центр [9, с. 304].

Зважаючи на зазначене теоретичне підґрунтя інтеграційної стратегії підприємств, сформуємо цільові та предметні різновиди інтеграції підсистем менеджменту у процесі інтелектуалізації (рис. 1). Кількість різновидів інтегрування відповідає кількості рівнів інтеграції СМП, тобто восьми.

Так, першим різновидом у структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, які здійснюють процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення власних різних цілей (створення власних продуктів) підсистем (B_1, B_2, B_n).

Другим різновидом в структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, які здійснюють процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення власних цілей (створення власних продуктів) підсистем (B_1, B_2, B_n), проте їхні цілі мають ознаки спільних інтересів, і в результаті такого інтегрування частково зароджується інтегрована ціль (спільний продукт) їх взаємодії (C_n).

Згідно з гіпотезою, третім різновидом у структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, які здійснюють процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення інтегрованих спільних цілей (нових спільних продуктів) їх взаємодії (C_n), побіжно завдяки такій інтеграції підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) досягаються власні цілі (створюються власні продукти) підсистем (B_1, B_2, B_n), проте вони вже не є основними для підсистем.

Відповідно до гіпотези, четвертим різновидом в структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, які здійснюють процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально- знаннєвими активами винятково з метою досягнення інтегрованих спільних цілей (спільних продуктів) їх взаємодії (C_n), жодних власних цілей (створення власних продуктів) підсистеми менеджменту (інтелектоносії) досягати не передбачають.

П'ятим різновидом у структурі систем менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, які здійснюють внутрішні процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення власних цілей (створення власних продуктів) підсистем (B_1, B_2, B_n). Водночас зазначені підсистеми менеджменту здійснюють процеси інтегрування щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами із суб'єктами зовнішнього середовища (D_n), які внаслідок таких процесів досягають цілей (продуктів) суб'єктів зовнішнього середовища (E_n).

Шостим різновидом в структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, які здійснюють процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення власних цілей (створення власних продуктів) підсистем (B_1, B_2, B_n), проте в процесі досягнення своїх головних цілей формується інтегрована ціль (новий спільний продукт) їх взаємодії (C_n) Синхронно внутрішні підсистеми менеджменту в процесі інтегрування із суб'єктами зовнішнього середовища (D_n), які досягають своїх головних цілей (продуктів) (E_n) крізь призму ефекту емерджентності від досягнення (C_n.+E_n), створюють нові спільні цілі (продукти) підсистем менеджменту (системи) і суб'єктів зовнішнього середовища (I_n), які у даному різновиді інтегрування не є ключовими.

Згідно з гіпотезою, сьомим різновидом в структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, а також паралельно функціонують суб'єкти зовнішнього середовища (D_n), які здійснюють внутрішні та зовнішні процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення в основному інтегрованих спільних цілей (нових спільних продуктів) їх взаємодії (I_n) та (C_n), побіжно завдяки такій інтеграції підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) та суб'єктів зовнішнього середовища досягаються їх власні цілі (створюються власні продукти) підсистем (B_1, B_2, B_n) та (E_n), проте вони вже не є основними ні для підсистем, ні для зовнішнього середовища.

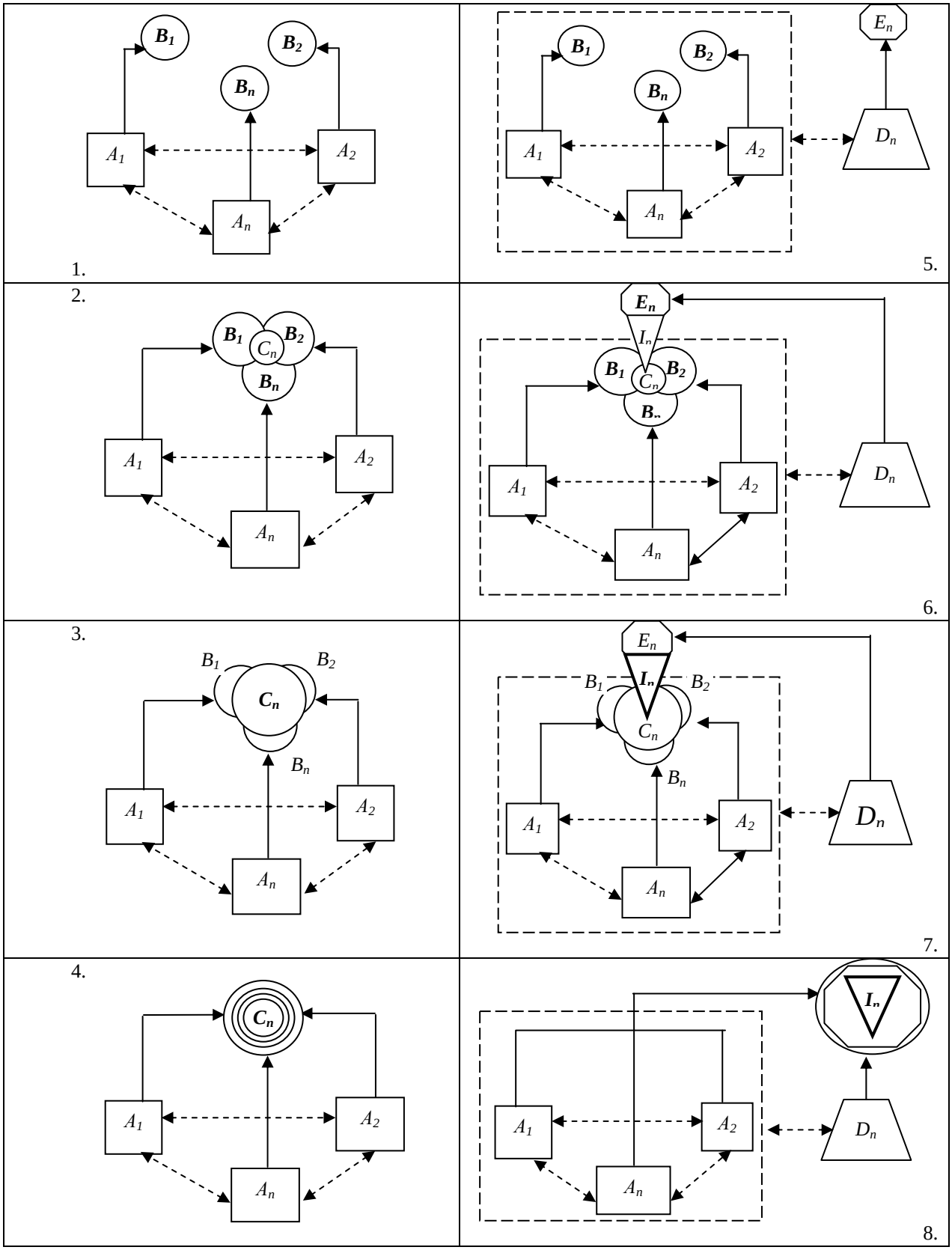

Рис. 1. Різновиди інтеграції підсистем менеджменту у процесі інтелектуалізації
Примітка: сформовано автором; A_1, A_2, A_n – підсистеми менеджменту (інтелектоносії); B_1, B_2, B_n – цілі (продукти) підсистем; C_n – спільні цілі (продукти) підсистем; D_n – суб'єкти зовнішнього середовища; E_n – цілі (продукти) субєктів зовнішнього середовища; I_n – спільні цілі (продукти) підсистем і суб'єктів зовнішнього середовища; ⇠⇢ – напрям інтегрування; ⟶ – взаємозв'язок суб'єктів інтегрування та їхніх цілей

Відповідно восьмим різновидом у структурі системи менеджменту є низка підсистем менеджменту (інтелектоносіїв) – A_1, A_2, A_n, а також паралельно функціонуючі суб'єкти зовнішнього середовища (D_n), які здійснюють внутрішні та зовнішні процеси інтеграції щодо взаємообміну інтелектуально-знаннєвими активами з метою досягнення виключно інтегрованих спільних цілей (спільних продуктів) їх взаємодії (I_n), жодних власних цілей (створення власних продуктів) підсистеми менеджменту (інтелектоносії) та суб'єкти зовнішнього середовища досягати не передбачають.

Особливістю інтелектуально-знаннєвих активів систем менеджменту підприємств, на відміну від інших активів (матеріальних, фінансових, інвестиційних, трудових), є те, що вони фактично одночасно і в повному обсязі можуть бути активовані в просторі та часі в різних проектах, підсистемах та системах менеджменту як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Водночас рівень їх активації залежить від світоглядного, організаційного, мотиваційного, культурологічного аспектів, які культивуються у середовищі систем та окремими інтелектоносіями.

Теоретично-прикладну модель інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту підприємств у процесі їх взаємодії, наведено на рис. 2.

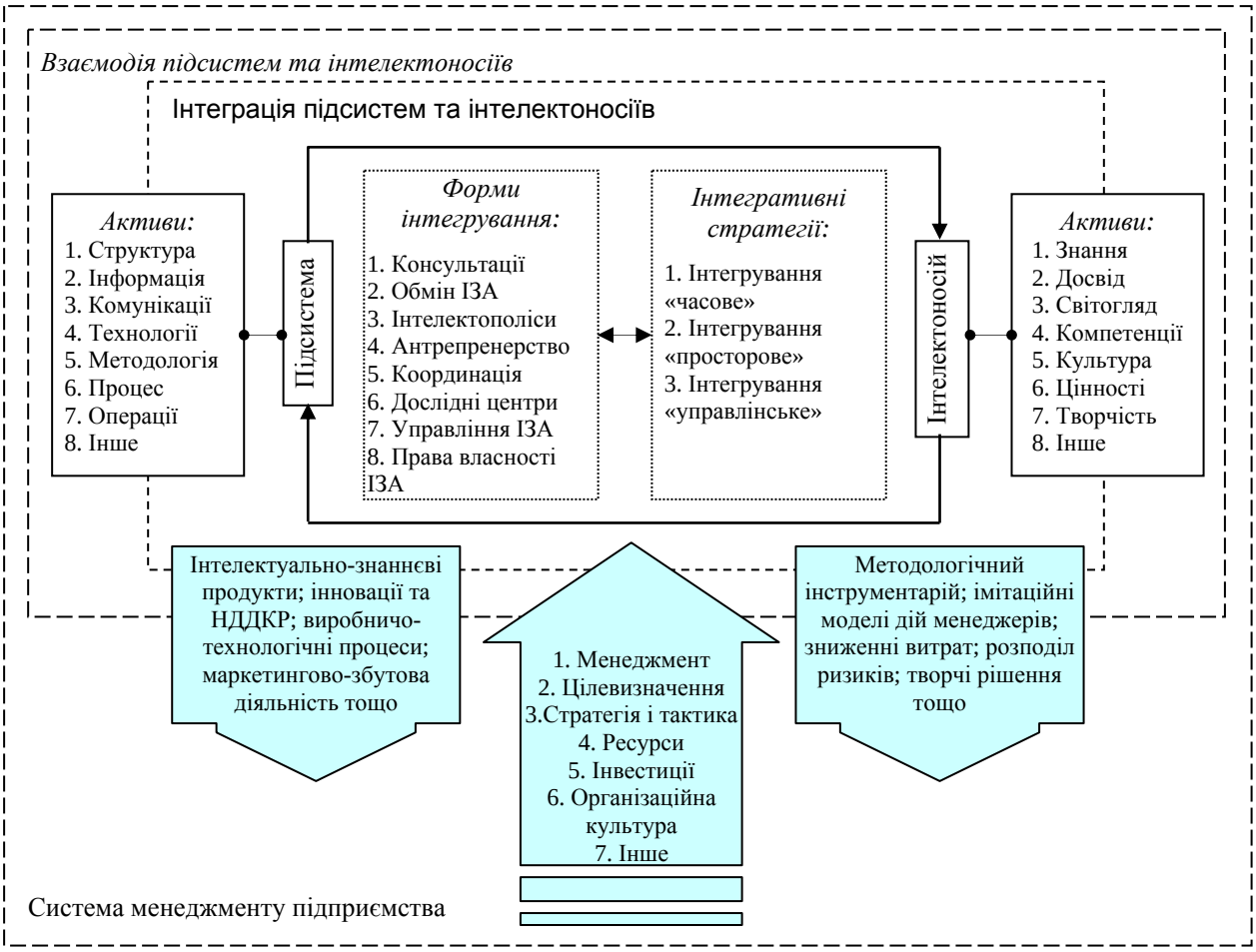

Рис. 2. Модель інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту підприємств у процесі їх взаємодії

Примітка. Сформовано автором; ІЗА – інтелектуально-знаннєві активи

У цій моделі для підсистем (інтелектоносіїв) менеджменту пропонуємо застосовувати три основні інтегративні стратегії:

- інтегрування "часове" – придатна для синхронізації в часі інтелектуально-знаннєва взаємодія підсистем (інтелектоносіїв) систем менеджменту з метою одночасного започаткування та

створення спільних продуктів, їх ресурсного забезпечення, отримання різних дивідендів від отриманого ефекту;

- інтегрування “просторове” – придатна для забезпечення контролю та отримання полівекторних вигод від просторової інтелектуально-знаннєвої взаємодії підсистем (інтелектоносіїв) систем менеджменту з метою досягнення комплексу різноманітних цілей у різних сферах створення і використання власних та спільних інтелектуально-знаннєвих продуктів;
- інтегрування “управлінське” – посилення позиції підсистем, зменшення витрат ресурсів через використання аналогових (прецедентних) практик та управлінських рішень, які мають однакову інтелектуально-знаннєву основу; спільне виконання типових функцій, які періодично повторюються та є ідентичними для різних підсистем з метою економії часу та ресурсів.

Систематизація літературних джерел з питань інтеграції [5, с. 153, 154; 7, с. 24–28] та проведені дослідження свідчать, що поняття “взаємодія підсистем та інтелектоносіїв” у системі менеджменту є ширшим, ніж поняття “інтеграція підсистем та інтелектоносіїв”. Адже під “взаємодією” варто розуміти сукупність взаємозумовлених дій, що виникають у результаті впливу суб’єктів взаємодії (підсистем, інтелектоносіїв, системи менеджменту, зовнішнього середовища) один на одного. Інтеграція як форма взаємодії підсистем та інтелектоносіїв може бути реалізована завдяки спільним взаємовигідним цілям, трансформації вихідного продукту одного суб’єкта у вхідний ресурс іншого, інтеграції процесів розроблення спільних інтелектуально-знаннєвих продуктів, створенні доданої вартості та її взаємовигідному розподілу, розподілу ризиків тощо.

З метою інтегрування “мислення системи менеджменту” та “мислення інтелектоносіїв, персоналу”, тобто для спільного формування цілей, творення інтелектопродукту та цінностей підприємств, неминучим є партнерський діалог. Межі такого діалогу повинні окреслювати не тільки відносини щодо використання комунікацій, творчої праці, знань, функцій, активів, розподілу ризиків. Він має бути націленим на створення певного простору свободи вибору і довіри у взаємодіях між системою менеджменту та інтелектоносіями, а також розуміння того, що ні система, ні інтелектоносії не мають наміру монополізувати владу / бути зверхніми один до одного.

У цьому контексті проведене дослідження суб’єктивних якостей персоналу промислових підприємств підтверджує думки вчених [19, с. 97; 6, с. 134, 135] про те, що працівники і насамперед інтелектоносії перестають бути суб’єктом праці як раціональної діяльності, витрати якої пропорційні її результатам, і стають суб’єктом творчих процесів, значимість яких не можна оцінити лише в економічних категоріях.

Саме тому інтегрування окремих підсистем чи інтелектоносіїв стосовно певної ідейно-творчої проблематики в операційному чи управлінському процесі дає підстави для зародження процесів інтелектуалізації систем менеджменту за ініціативою “знизу”. За таких умов інтелектуалізовані модулі підсистем менеджменту можуть виникати самостійно або інтегровано по дві-три одиниці, і це, на нашу думку, зумовлено низкою причин. Перша – подолання організаційно-структурної та особистісної протидії – пов’язана з дією з боку чинних організаційних взаємовідносин: будь-які новації наштовхуються на обережну (подекуди заперечливу) реакцію з боку системи та персоналу, але якщо одна підсистема або підрозділ інтелектуалізується (подолає реакцію спротиву змінам), то іншим підсистемам буде набагато простіше створювати аналоги “модерніших моделей управління”. Друга причина полягає у тому, що інтелектоносії (прогресивні підсистеми) працюють переважно з ідентичними складовими систем менеджменту та в умовах однаково регульованих ринків, а отже, створюють подібні інтелектуально-знаннєві продукти.

Третій аргумент – інтелектуалізація систем менеджменту є наслідком ефектів синергії та емерджентності, коли розвиток інтелектуально-знаннєвої сфери, інновацій та технологій зароджує розвиток нових взаємодоповнюючих ідей, продуктів, принципів та цінностей. Четверта причина – інтелектуалізація систем менеджменту та інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) є однозначним наслідком творчо-вольових зусиль ідейних натхненників таких процесів.

Отже, серед умов формування ефективної моделі управління підприємств є активний обмін інтелектуально-знаннєвими продуктами між підсистемами (інтелектоносіями), який, насамперед, має бути формалізованим у частині ідентифікації, контролю та фіксації прав інтелектуальної власності. Запорукою модерності та інтелекто-інноваційності систем менеджменту може бути

також цільово-вмотивоване переміщення інтелектоносіїв у мережі підсистем, адже вольові властивості та здібності до творчо-інноваційних ідей закладені в людському мозку.

Зважаючи на важливість дуже швидкого реагування систем менеджменту на постійні та стрімкі зміни зовнішнього середовища, кон'юнктуру ринків, актуалізуються вимоги до посилення інтеграційних процесів у менеджменті з метою формування гнучкої структури мережі підсистем. Запорукою успіху такої інтелектуалізованої структури системи менеджменту має бути позиціонування підсистем (інтелектоносіїв, інституційних і функціональних менеджерів) як "систем", будучи одночасно її невід'ємною складовою. Тобто підсистеми (інтелектоносії, менеджери) отримують доступ до всіх баз даних, знань та інформації з різних аналітичних джерел, середовищ інтелектотворення, інструментарію та аналогів управлінських рішень, алгоритмів дій, які вже застосовувались або є змодельованими, щоб забезпечити конкурентну перевагу в певній сфері господарської діяльності підприємства. Внаслідок такого інтегрування структура системи менеджменту постійно самоактуалізується, гнучко формує потрібні та трансформує або ліквідує зайві підсистеми, залежно від рівня інтелектуалізації системи та конкурентного середовища на ринку підприємства. Інтенсивність і динаміка інтеграційних процесів між підсистемами та інтелектоносіями буде визначатися їх локальною приналежністю, періодичністю переміщення, а також впливом таких чинників як: рівень інтелектуально-знаннєвих активів, технологіями, ефективністю, світоглядом персоналу.

Таким чином, процес інтелектуалізації систем менеджменту підприємств та його результативність значною мірою залежить від рівня розвитку процесів інтегрування їх підсистем (інтелектоносіїв). Відповідно, одним із невід'ємних завдань менеджменту національних підприємств стає формування моделі організаційно-функціональних механізмів інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) менеджменту у системі інтелектуалізованої моделі управління.

Аналізування літературних джерел засвідчує, що поняття "механізм інтегрування" має локальне застосовування, а його складові зазвичай використовуються нарізно. Згідно з тлумачним словником слово "механізм" в управлінському контексті означає систему, що визначає порядок певного виду діяльності або процесу. Водночас у науковій літературі традиційно застосовується визначення механізму як сукупності підсистем, об'єднаних організаційними й інформаційними зв'язками та процесами, що спрямовані на досягнення певної мети [17, с. 61]. Зважаючи на це, "механізм інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) менеджменту на засадах інтелектуалізації" пропонуємо трактувати як сукупність взаємозв'язаних елементів менеджменту, які забезпечують логічний процес інтегрування в системі на основі цілеспрямованих управлінських дій з метою досягнення цілісності та конкурентоздатності моделі управління. Ключовими елементами такого механізму повинні бути: моніторинг, оцінювання та визначення інтелектуалізаційних чинників інтегрування; принципи, стадії, рівні та форми інтегрування; стратегію і тактику інтегрування; важелі, інструментарій, методи та засоби інтегрування; нейтралізацію ризиків та активізацію драйверів інтеграції; визначення ефективності інтегрування.

Організаційно-функціональна модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації передбачає поетапне здійснення шести основних функцій (рис. 3).

Перша функція – моніторинг процесів інтелектуалізації та інтегрування у системах менеджменту підприємств. Виконання цієї функції передбачає визначення чинників, які впливають процес інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту, відбір методів аналізування, оцінювання та інтерпретації отриманої інформації, здійснення діагностування стану розвитку систем менеджменту та процесів інтегрування, а також виявлення проблематики зазначених процесів.

Друга функція – оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту та рівня його результативності на основі ієрархії груп індикаторів, методів та окреслення варіантів управлінських дій стосовно визначених параметрів.

Третя функція дає підстави визначити ключові драйвери актуалізації процесів інтегрування на засадах інтелектуалізації систем менеджменту, а також виявити ризики, які дезорганізують процес інтегрування, розробити заходи їх нейтралізації, та визначення джерела ресурсно-мотиваційного забезпечення процесів інтегрування.

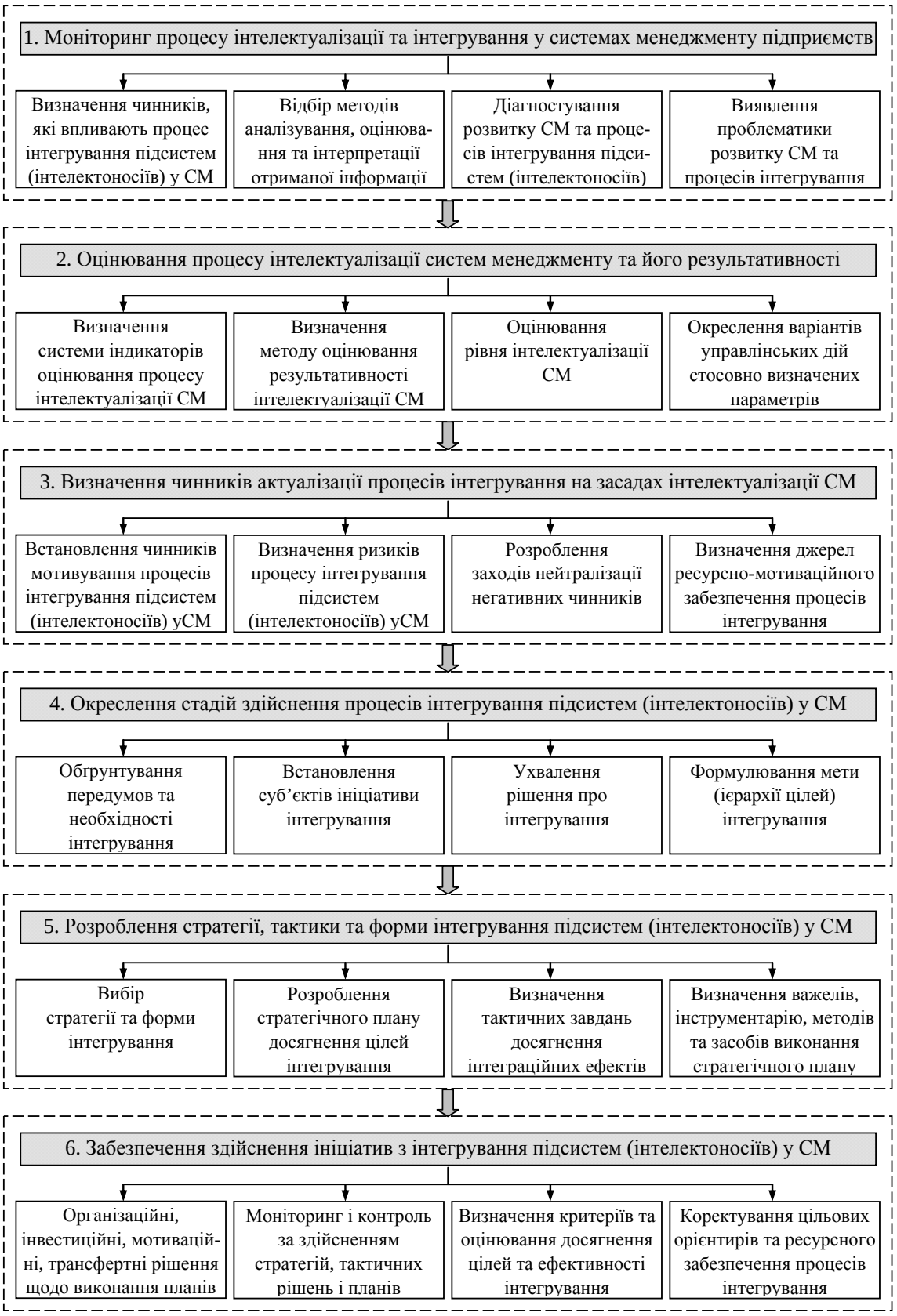

Рис. 3. Організаційно-функціональна модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації

Примітка: Сформовано автором.

Четверта функція – окреслення стадій здійснення процесів інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту. Її виконання дозволить встановити стартові передумови та необхідність інтегрування конкретних суб'єктів такої ініціативи, ухвалити спільне рішення про процес інтегрування, а також сформулювати мету та ієрархію індивідуальних, підсистемних і системних цілей інтегрування у системі менеджменту.

П'ята функція – розроблення стратегії, тактики та форм інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту. Власне перспективне бачення розвитку підприємства та його системи менеджменту здатне виокремити ключові інтелектуально-знаннєві активи, які формуватимуть конкурентні переваги на ринку. Виконання цієї функції дасть змогу вибрати потрібні стратегії та форми інтегрування, розробити стратегічні плани та тактичні завдання досягнення інтеграційних ефектів. В межах стратегічного і тактичного планів здійснюється вибір важелів, інструментарію, методів та засобів їх виконання.

Завершальна, шоста функція, забезпечення здійснення ініціатив з інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту, передбачає виконання організаційно-розпорядчих, інвестиційних, кадрово-структурних, мотиваційних, трансфертних та інших управлінських дій щодо виконання планів інтегрування. Вона також передбачає моніторинг і контроль за здійсненням стратегій, тактичних рішень і планів, оцінювання досягнення цілей та ефективності інтегрування, коректування цільових орієнтирів та ресурсного забезпечення процесів інтегрування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження дозволили виокремити рівні інтеграції у системах менеджменту підприємств через призму їх інтелектуалізації, зокрема: міжпідсистемний, внутрішньо-підсистемний, функціональний, фахово-інтелектуальний, особистісно-підсистемний, особистісно-системний, системно (підсистемно)-зовнішній, особистісно-зовнішній. Сформовано цільові та предметні різновиди інтеграції підсистем менеджменту у процесі інтелектуалізації, а також розроблено модель інтегрування підсистем та інтелектоносіїв у системі менеджменту підприємств у процесі їх взаємодії ключовими складовими якої є форми та стратегії інтегрування. Організаційно-функціональна модель механізму інтегрування підсистем (інтелектоносіїв) у системі менеджменту на засадах інтелектуалізації передбачає поетапне здійснення шести основних функцій. У подальших дослідженнях важливо сформувати взаємозв'язок стадій, форм та рівнів інтегрування елементів систем менеджменту на засадах інтелектуалізації управління, а також розробити критерії оцінювання структурних зрушень та ефективності інтеграції підсистем менеджменту.

1. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пептон. – СПб., 1999. – 816 с. 2. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107 – 113. 3. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб., 2000. – 832 с. 4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 272 с. 5. Єрмошенко А. М. Механізм інтеграції страхових компаній з банками у системі взаємодії учасників фінансового ринку / А. М. Єрмошенко // БІЗНЕСІНФОРМ. – № 6. – 2012. – С. 152–155. 6. Иноземцев В. Л. Постиндустриальное общество как теоретическая конструкция / В. Л. Иноземцев // СЭПИО / Под ред. д. э. н., проф. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2005. – С. 120–149. 7. Карпенко О. О., Бабина О.Є. Інтеграція як імператив розвитку сучасної економіки / О. Карпенко, О. Бабина // Актуальні проблеми економіки. – № 3 (153). – 2014. – С. 22–30. 8. Квач Я. П., Шапошников К. С., Адамкович М. М. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади: Монографія. – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с. 9. Мазаракі А.А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А. А. Мазаракі, М. В. Босовська // БІЗНЕСІНФОРМ. – № 7. – 2013. – С. 299–308. 10. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с. 11. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 408 с. 12. Піляв-

ський В. І. Розвиток інтеграції та взаємовідносин її учасників в АПК: Автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 / Полтавська державна аграрна академія. – Полтава, 2011. – 23 с. 13. Попов А. А. Трансфертное финансирование в концепциях эффективности корпоративной интеграции: Монография / Под науч. ред. В. В. Гаврилова. – Воронеж: Воронеж. гос. ун-т., 2003. – 174 с. 14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. 15. Рєзніков В. В. Організаційні та структурні складові механізму державного регулювання процесів економічної інтеграції міст України: монографія / В. В. Рєзніков. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. – 196 с. 16. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – С-Пб.: Питер, 2001. – 384 с. 17. Чухно А. А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А. А. Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60–67. 18. Шапошников К. С. Сучасні підходи до визначення інтеграції та її характерних рис // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012.– № 1. – С. 379–383. 19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. 20. Tidd J. Managing Innovation: Intergrating Technological, Market and Organizational Change. 2nd ed. / J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt. – Chichester: Wiley, 2001.

1. Boddy D. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. St. Petersburg, 1999. 2. Burr V. Kontseptsiya ustoychivogo konkurentnogo preimushchestva [The concept of sustainable competitive advantage]. Problems of theory and practice of management. 2003. 3. Daft R. L. Menedzhment [Management]. St. Petersburg, 2000. 4. Drucker P. F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Tasks of management in the XXI century]. M.: Williams Publishing House, 2004. 5. Yermoshenko A. M. Mekhanizm intehratsiyi strakhovykh kompaniy z bankamy u systemi vzayemodiyi uchasnykiv finansovoho rynku [The mechanism of integration of insurance companies with banks in the system of interaction between financial market participants]. Business Inform., 2012. 6. Inozemtsev V. L. Postindustrial'noye obshchestvo kak teoreticheskaya konstruktsíya [Post-industrial society as a theoretical construct]. Sumy: ITD "University Book", 2005. 7. Karpenko A. A., Babyna A. E. Intehratsiya yak imperatyv rozvytku suchasnoyi ekonomiky [Integration as an imperative of the modern economy]. Recent economic problems., 2014. 8. Kvach YA.P., Shaposhnykov K. S., Adamkovych M. M. Korporatyvne upravlinnya orhanizatsiynym rozvytkom: kreatyvni zasady [Corporate governance organizational development, creative principles]. Ismail, 2008. 9. Mazaraki A. A., Bosovska M. V. Teoretychni ta metodolohichni zasady formuvannya intehratsiynoyi stratehiyi pidpryyemstv [Theoretical and methodological principles of forming integration strategy]. Business Inform., 2013. 10. Mintsberg G. Shkoly strategiy. Strategicheskoye safari: ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [School of strategy. Strategic safari: excursion through the wilds of strategic management]. St.P.: Peter, 2000. 11. Pylypenko A. A. Stratehichna intehratsiya pidpryyemstv: mekhanizm upravlinnya ta modelyuvannya rozvytku [Strategic integration of enterprises: mechanism of management and simulation development]. Kharkiv. "INZHEK", 2008. 12. Pilyavskyy V. I. Rozvytok intehratsiyi ta vzayemovidnosyn yiyi uchasnykiv v APK [The development of integration and relationships of its members in agriculture]. Poltava, 2011. 13. Popov A. A. Transfertnoye finansirovaniye v kontseptsiyakh effektivnosti korporativnoy integratsii [Transfer financing in the concepts of corporate integration efficiency]. Voronezh, 2003. 14. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. M.: Alpina Business Books, 2005. 15. Ryeznikov V. V. Orhanizatsiyni ta strukturni skladovi mekhanizmu derzhavnoho rehulyuvannya protsesiv ekonomichnoyi intehratsiyi mist Ukrayiny. [Organizational and structural components of the mechanism of state regulation of economic integration of cities of Ukraine] KH.: KHNU imeni V. N. Karazina, 2014. 16. Hassi D. Strategiya i planirovaniye [Strategy and Planning]. St.P.: Peter, 2001. 17. Chukhno A. A. Hospodarskyy mekhanizm ta shlyakhy yoho vdoskonalennya na suchasnomu etapi [The economic mechanism and ways to improve today]. Ukraine economy., 2007. 18. Shaposhnykov K. S. Suchasni pidkhody do vyznachennya intehratsiyi ta yiyi kharakternykh rys [Current approaches to the definition of integration and its characteristics]. Journal of Social and Economic Research., 2012. 19. Shershn'ova Z.YE. Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Kyiv. Kyiv National Economic University, 1999. 20. Tidd J. Managing Innovation: Intergrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester: Wiley, 2001.