

Перезова І. В.

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Тимошенко Д. В.

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

Perevozova Iryna

*D.Sc. (Economics), Associate Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University*

Tymoshenko Dmytro

*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University*

АЛГОРИТМІКА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ РЕСУРСОМ ПРАЦІВНИКА НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ

Анотація. Дана стаття продовжує цикл послідовних наукових розвідок у напрямі управління головним ресурсом сучасної організації – людиною. Визначальний чинник, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання й ефективність виробництва, – наявність на підприємстві людських ресурсів, які здатні професійно та якісно вирішувати поставлені виробничі завдання. Місце людини-працівника розглянуто в контексті теорії обмежень систем Е. Голдратта. Сформовано та подано алгоритмізований механізм переконання працівників і проведення останніх через комплекс трансформації в напрямі реалізації людиною спектру особистих потреб та її генетично зумовленого потенціалу в умовах досягнення цілей організації, а також сприяння ефективному вирішенню завдань лідерства та мотивації через призму управління обмеженнями.

Ключові слова: індивід, інтелектуальний потенціал, лідерство, людські ресурси, мотивація, обмеження, організація, управління, трансформація.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних умовах формування та управління людськими ресурсами є складною частиною менеджменту підприємства (організації), оскільки саме цей ресурс часто стає вирішальним щодо конкурентоспроможності чинником. Управління людськими ресурсами має комплексно враховувати не тільки нестабільність цього ресурсу, а й всезростаючу цінність як сумарного (колективного) ресурсу, так і окремих складових частин – конкретних працівників як у поточному часі, так і в стратегічній перспективі.

Мінливий характер праці, розширення її видів у частині інтелектуалізації, зростаюче значення фахівців в умовах сучасних прогресивних глобальних і національних трансформацій укладів суспільного розвитку актуалізують потребу оцінки та визначення ролі конкретного працівника як індивіда з особливими, індивідуальними якостями, професійними навиками, компетенціями та вміннями, цінними для виконання роботи та досягнення цілей організації, а також його мотивацією. А отже, виникає потреба у формуванні комплексних управлінських підходів до людських ресурсів, застосування яких дасть змогу конкретній людині в організації максимально реалізувати свої фахові вміння та навички з максимальною користю для організації та, відповідно, забезпечити високу якість людського ресурсу. Окрім того, ці підходи мають формуватися відповідно до парадигм сталого й інноваційного розвитку. А отже, значна увага науковців і практиків до даної теми стосується не лише мікрорівня організації, а й мезо- і макрорівня, оскільки конкурують між собою не тільки організації, а й території, країни, адже саме висока якість людських ресурсів забезпечує високі темпи розвитку територій, країн, високий рівень життя тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних основ управління людськими ресурсами зробили провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Ф. Гілберт, В. Гілберт, Б. Генкін, З. Живко, П. Журавель, Ю. Забродін, О. Крушельницька, І. Макарова, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мурашко, І. Нікітіна, В. Оучі, В. Петренко, І. Попадинець, М. Пул, Ф. Тейлор, В. Щербина, Г. Хофстеде та ін. Однак узагальнених дій під час трансформації в напрямі реалізації людиною спектру особистих потреб та повноцінного розвитку її генетично зумовленого потенціалу в умовах досягнення цілей організації, а також сприяння ефективному вирішенню завдань лідерства та мотивації через призму управління обмеженнями сформовано не було.

Метою даної роботи є запропонування використання покрокової алгоритміки теорії обмеження систем для виявлення «вузьких місць» у використанні людиною власного IRP, під час управління працівниками, у т. ч. під час проведення останніх через комплекс трансформації.

Результати дослідження. Із початку 1970-х років теорія обмежень систем (ТОС) встигла стати одним з основних елементів нової парадигми управління підприємствам у XXI ст., починаючи свій поступ від проблем виробничої логістики, розширювалася, охоплюючи такі сфери, як дистрибуція та управління проектами. Однак найбільша увага ТОС завжди була приділена виробничому (операційному) менеджменту. Ідея концепції ТОС зводиться до виявлення проблеми («вузького місця»), яка блокує рух організаційних (виробничих) ресурсів, засобів і предметів праці (цьому є назва – «обмеження») і ліквідація її.

Особливою відмінністю сучасного господарювання є інформаційна залежність: саме інформація нині стала четвертим чинником виробництва. Носіями інформації всередині організації є її працівники, тому проблематика будь-якої оптимізації діяльності організації так чи інакше зводиться до людського чинника: найбільші складності генерує не сам підхід, а те, як люди сприймуть зміни, які спричинені його впровадженням в організацію.

У контексті вищесказаного в межах даної статті було вирішено приділити увагу людському фактору як головному чиннику змін й узагальнити наявний інструментарій управління людським ресурсом. У цьому контексті запропонована комплексна методика з управління інтелектуальним ресурсом працівника, кістяк якої становить алгоритміка виявлення обмежень. Підхід з інсталяції «нової» людини-працівника у щойно «відредаговану» організаційну систему складається з п'яти кроків [1, с. 5].

Крок 1 присвячено пошуку обмеження системи, в якому запропоновано тестові методики для виміру психологічної «температури» працівника і виявлення його слабких боків. До використання пропонуються такі методики:

1) самооцінка, або анкета відкритих відповідей «12 питань працівнику» М. Бакінгема [2], для відслідковування залучення останнього у роботу організації та психологічної готовності до роботи;

2) комплекс методик «Діагностика зацікавленості працюючого», «Орієнтаційні стилі професійно-діяльнісного спілкування», «Інтегральна задоволеність працюючого» [3];

3) комплекс методик «Аналіз управлінських ситуацій», «Визначення адміністративного стилю управління», «Діагностика ситуативно-особистісних орієнтирів керівника», «Діагностика перцептивно-інтерактивної компетентності» [3];

4) комплекс методик «Експертна оцінка ефективної діяльності керівника», «Експрес-діагностика професійно-діяльнісних обмежень керівника» (М. Вудюк, Д. Френсіс) [4], «Діагностика особистісної креативності» [3];

5) тест-опитувальник самоорганізації діяльності (ОСД) «Психодіагностика управління часом (тайм-менеджмент)», «Наскільки ефективно ви використовуєте свій час» [5].

Крок 2 полягає у знаходженні шляху максимального використання обмеження, досягнення якого передбачається через рівномірний розвиток якостей та ролей моделі сучасного менеджера (рис. 1), орієнтованого на пріоритетне використання інтелектуальної праці [6, с. 85].

Внутрішні грані моделі (рис. 1) характеризуються лідерськими якостями: «Усвідомленість»; «Орієнтація на розвиток людей»; «Емпатія»; «Передбачення/Далекоглядність»; «Здатність слухати»; «Здатність переконувати». Дані якості з внутрішнього кубу проєціюють на зовнішній куб такі ролі:

(1) «Комунікатор», який забезпечує прямий зв'язок та реакцію за вхідними сигналами.

(2) «Захисник», який здійснює підтримку прав і дій працівників задля змін.

(3) «Коуч», який реалізує процес психологічної підтримки працівника з його подальшою координацією у процесі прийняття рішень.

(4) «Посередник», що залучає і підтримує працівників у командній роботі та проектах.

(5) «Той, що долає опір», завданням якого є визначення «вузьких місць» не лише у бізнес-процесах, а й у поведінці підлеглих із поступовим унеможливленням їхнього негативного впливу на продуктивність організації.

(6) «Фасилітатор»/«Сталкер», що формує систему подачі знань, яка передбачатиме трансляцію як теоретичних знань у галузі менеджменту, так і навичок практичного характеру, куди входять відповідальність за результат, постановка бізнес-цілей, уміння пов'язувати особисті цілі із цілями компанії, планування ризиків тощо [7].

У цьому ж аспекті доцільними є застосування методик з управління інтелектуальною і мотиваційною біфуркацією інтелектуального ресурсу працівника на основі сучасних видів лідерства [8] (нейроменеджмент [9], еволюційне лідерство [10], лідерство в стилі джаз [11], лідерство в стилі м'якої сили [12]) та алгоритму перетворення обмежень мотивації управлінської праці на сильні сторони. Для підсилення мотиваційної біфуркації може бути використаний алгоритм перетворення обмежень мотивації управлінської праці [13] (табл. 1).

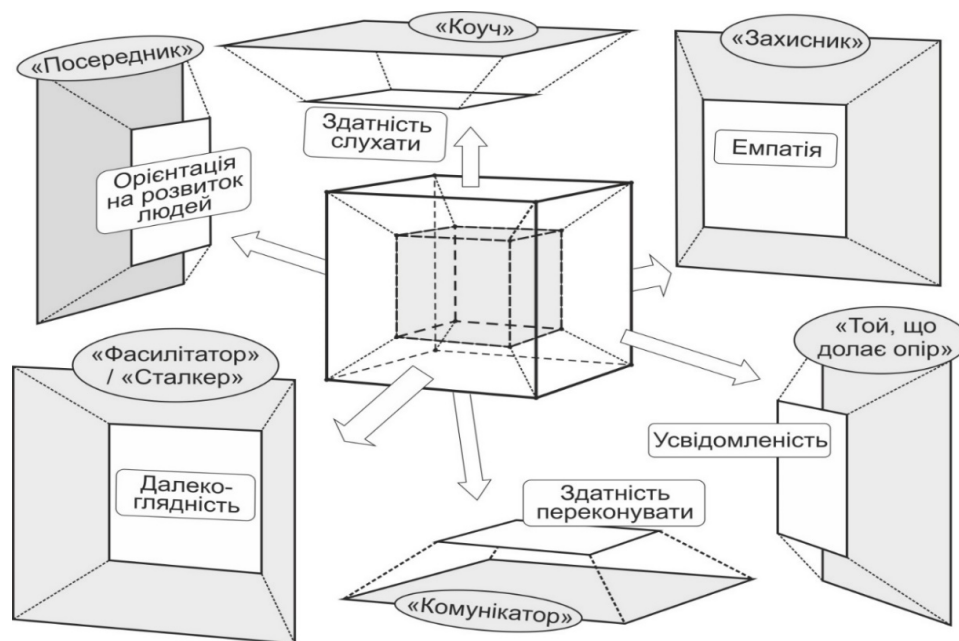


Рис. 1. Модель сучасного менеджера, орієнтованого на пріоритетне використання інтелектуальної праці [6, с. 85]

Алгоритм перетворення обмежень мотивації управлінської праці на сильні сторони [13, с. 246]

Основний «вхід»: Обмеження	Ресурси (методики вдосконалення обмежень)	Типовий очікуваний «вихід»: Сильні сторони
1	2	3
Невміння управляти собою	«Здатність до самоуправління» (Н.М. Пейсахов) [14]	Здатність самоуправління
Розмиті особисті цінності	«Цінність орієнтації» (М. Рокич) [15]	Чіткі цінності
Несформовані особисті цілі	Міні-тренінг «Постановка цілей» (М. Тустов) [16]	Чіткі особисті цілі
Зупинений саморозвиток	Акмеологічний тренінг самопізнання (О. Ситніков) [17]	Безупинний саморозвиток
Низький рівень навиків вирішення проблеми	«Можливі стилі поведінки у конфліктних ситуаціях» (К. Томас) [17]	Високий рівень навиків вирішення проблеми
Низький рівень творчого підходу	«Рівень креативності (малюнок-тест)» (П. Торренс) [18]	Творчий підхід
Невміння впливати на оточуючих	«Чи вмієш Ти впливати на інших?» [19]	Вміння впливати на оточуючих
Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці	«Ступінь адаптації керівника і підлеглого» [20]	Розуміння особливостей управлінської праці
Невміння управляти	Структурованість інформації (Е. Lehrer) [21]	Здатність управління
Невміння навчати	Особливість навчання дорослих (David A. Kolb) [22]	Вміння навчати
Низька здатність формувати колектив	«Чи вмієте Ви працювати з людьми?» [23]	Вміння налагодити групову роботу

Третій крок стосується інсталяції «повністю оновленого» працівника в структуру групи, а останню – у структуру організації. Для цього пропонується застосувати алгоритм формування постійних і тимчасових команд вкупі з побудовою ієрархічної структури організації на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу (рис. 2) [24, с. 215], що забезпечить ультрашвидке і перехресне поширення інформації всієї соціально-економічної системою, забезпечуючи автономність, внутрішню прозорість, гнучкість, орієнтацію на інтелектуалізацію персоналу, розповсюдження нових знань, диверсифікацію і децентралізацію влади. Це забезпечить кінцеву мету – інтелектуальну трансформацію організації за вимогами інформаційної актуалізації.

Даний алгоритм тимблдингу передбачає нетрадиційне управління процесом мотивації працівника. Менеджери отримують можливість управляти точкою мотиваційної бифуркації працівника, що створює передумови для зміни (метаморфози) його інтелектуального потенціалу (нові знання, новий досвід) [25].

Наступною дією є реалізація схеми масштабної трансформації організації в мережу взаємодіючих груп-команд, у результаті чого реалізується одна з важливих умов сучасного тимблдингу – паралельна робота одного працівника за кількома проектами в різних командах. Це сприяє «...концентрації в групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань» [26, с. 51] (рис. 3).

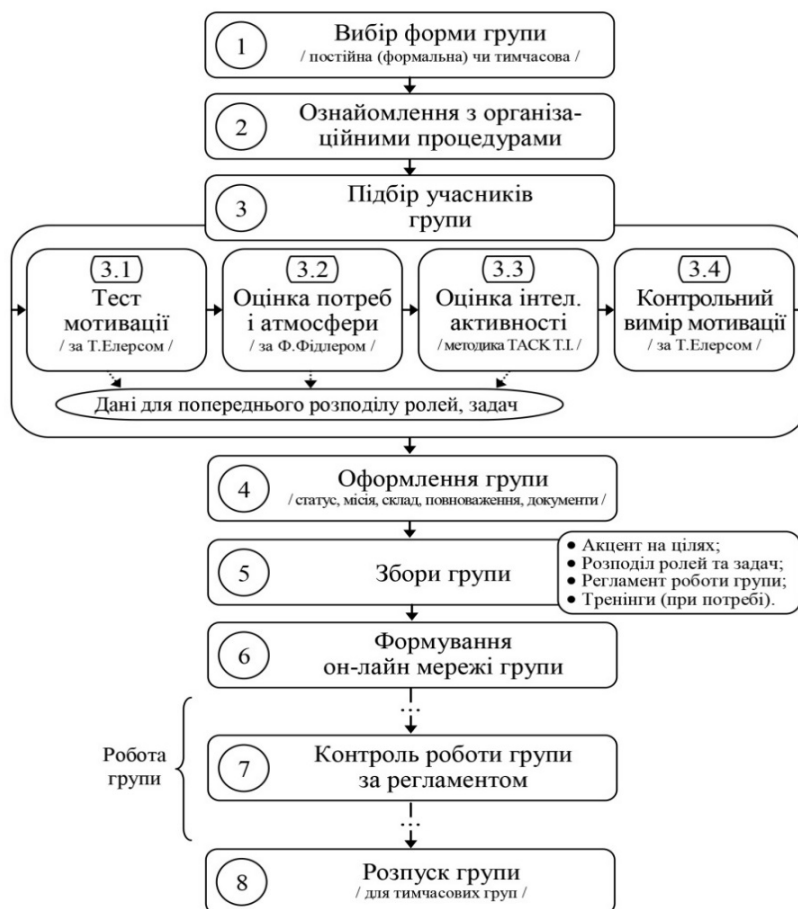


Рис. 2. Алгоритм формування постійних і тимчасових команд [24, с. 215]

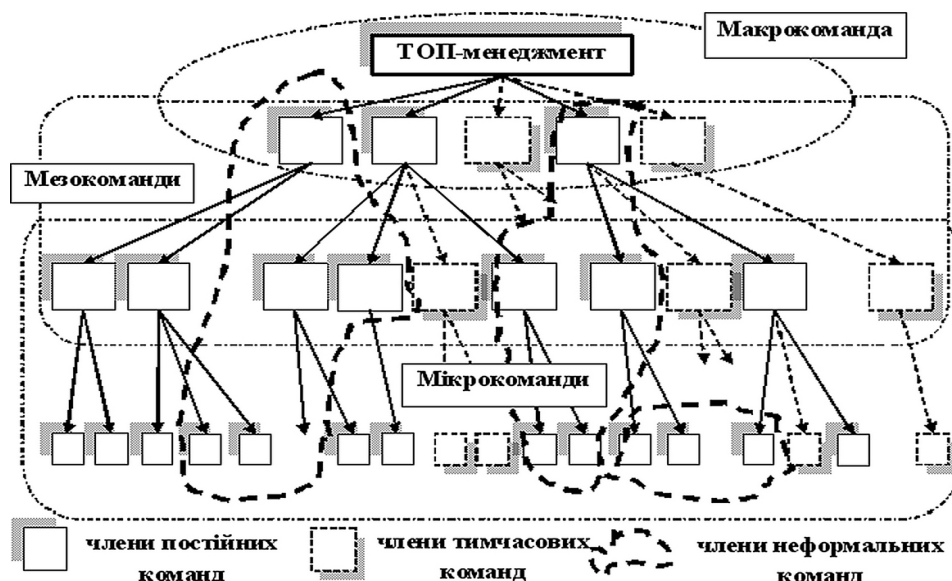


Рис. 3. Ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу [25, с. 93]

Упровадження даної ієрархічної структури буде характеризуватися позитивними характеристиками, описаними у [25], згрупованими для зручності у даній статті в таблиці (табл. 2).

Запропонований підхід не вступає у конфлікт із новими умовами технологічної, соціально-економічної та культурної еволюції, не вступає в протиріччя з концепцією хаотизму – вищого порядку, що визнається суб’єктивно через «... закриття проекту «людина» і формування суб’єкта за принципом open source зі створенням мережі взаємодії суб’єктів як альтернативи традиціоналістському суспільству...» [29, с. 8].

Тут одразу ж зазначимо, що спроби реалізувати хоча б щось схоже на запропонований принцип open source в Україні допоки не вдасться саме через те, що «...у нашій країні формується модель державно-монополістичного капіталізму, русійною силою якої є кастова олігархія. З такої моделі вибудовується суспільство пірамідального

типу, верхівку якого утворює фінансово-лихварська олігархія – панівні клани та каста...» [30, с. 85]. Отже, «Вулик» для більшості українських соціально-економічних систем є більш прийнятною формою управління, ніж будь-яка інша сучасна форма реалізації горизонтальних зв’язків.

Четвертий крок присвячено розвитку обмеження системи в напрямі «організаційної гідравліки» – системи переведення корпоративних цілей у дії працівника. У розрізі комутативного та мотиваційного завдання запропоновано три етапи управління корпоративною культурою та забезпечуючими її підтримання процесами, що сприятиме вивільненню інтелектуального потенціалу організації, який здатен адаптувати організацію до максимальних швидкостей бізнес-сфери у цілому.

Першим етапом пропонується перегляд традиційних концепцій ведення бізнесу, які застаріли та не гарантують досягнення успіху. Як інструмент для реалізації даного етапу

Таблиця 2

Характеристики трансформації організації від упровадження ієрархічної структури на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу [25]

Характеристика	Суть
1	2
Автономність	Відсутність (часткова мінімізація) регулювань, обмежень регламенту, часу, місця функціонування. Адміністративний контроль/стиль керівництва сковує свободу творчості, демотивує працівників.
Внутрішня прозорість	Вільний обіг інформації спричиняє появу нових концепцій, ідей, пропозицій, рішень тощо.
Гнучкість	Організаційна гнучкість, маневреність, мобільність. Ротація персоналу для роботи в тимчасових проблемних групах із подальшим поверненням на посади в постійні робочі групи.
Орієнтація на інтелектуалізацію персоналу	Реалізація політики активного розвитку і навчання персоналу, у т. ч. керівників шляхом інформаційної активності.
Розповсюдження нових знань	Відкриття каналів доступу зовнішньої інформації про нові знання у сфері діяльності задля підтримки внутрішньої інформаційної прозорості.
Диверсифікація і децентралізація влади	Мотиваційний потенціал несе перерозподіл владних повноважень. Останні частково переходять до нижчих рівнів ієрархії управління. Участь персоналу в процесі прийняття управлінських рішень, установленні цілей, розробленні планів, стратегій матиме вплив на майбутні успіхи підприємства.
Інтелектуальна трансформація	Унаслідок отримання і використання інтелектуальної продукції постійних і тимчасових груп-команд організація трансформується у «підприємство, яке навчається» [27], а потім в «інтелектуальне підприємство» [28].

пропонується використання управлінських аспектів П. Друкера «Шість кроків до трансформації» [31]. Мета концепції – налаштувати команду управлінців на правильну хвилю часу змін звичок і парадигм, нешаблонного мислення і прориву.

Наступним етапом пропонується до використання «Підходи до залучення працівників у цілі компанії» А. Заднепровської [32], які, по суті, є напрямками розвитку персоналу між двох діаметрально протилежних полюсів –

«Розум» vs. «Серце». Це в кінцевому підсумку задасть напрям розвитку і гармонізує роботу двох півкуль мозку працівників, розвине їхню креативність тощо.

Останнім етапом стане допомога працівнику у формуванні його персональної бізнес-моделі Д. Чернявської [33] за спрямовуючими питаннями – складовими компонентами, які дадуть загальну картину максимального використання особистих унікальних внутрішніх ресурсів (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи побудови інтелектуальної корпоративної культури для вирішення комунікативних і мотиваційних завдань сучасної організації

Eman I «Шість кроків до трансформації» П. Друкера [31]				
Аспект	Тлумачення			
Виясніть, яка інформація вам потрібна	Навчитись розбиратися в походженні інформації для прийняття управлінських рішень.			
Активно позбавляйтесь усього, що вичерпало себе	Скритий заклик до використання відомих методів оптимізації бізнес-процесів і систем для позбавлення від непрофільних активів, застарілого виробництва, товарних залишків.			
Будуйте організацію, яка постійно вчиться	Протиставити стару новій концепції, яка полягає у винайденні механізмів масштабування знань шляхом прискорення отримання нових.			
Підтримуйте самостійність своїх працівників	Делегувати повноваження і відмовитися від адміністративно-командного стилю управління.			
Забезпечте мотивацію до цілі	Будувати ланки між щоденними завданнями працівника і роботою на благо клієнта і суспільства у цілому.			
Нікого не списувати з рахунку	Слідкувати за перерозподілом благ усередині організації шляхом перегляду компенсацій і винагород.			
Eman II «Підходи до залучення працівників в цілі компанії» А. Заднепровської [32]				
Модуль залучення «Розум»				
1. Логіка. 2. Аналіз. 3. Факти. 4. Звіти. 5. Аргументи.				
Модуль залучення «Серце»				
1. Емоції. 2. Уява. 3. Енергетика. 4. Натхнення. 5. Залучення.				
Eman III «Персональна бізнес-модель» Д. Чернявської [33]				
Хто допомагає вам?	Що ви робите?	Як ви допомагаєте?	Як ви взаємодієте?	Кому ви допомагаєте?
	Хто ви і що у вас є?	У чому цінність вашої допомоги?	Як про вас дізнаються й які канали ви використовуєте?	
Що ви вкладаєте?			Що ви отримуєте?	

Таблиця 4

Міні-стратегія «5 спрямовуючих кроків» для уникнення опору змінам у нашій інтерпретації [34]

Рівень спротиву / протистояння	Підходи до подолання супротиву
«Ми не згодні з тим, що саме є проблемою»	(1) Не починати представлення своєї ідеї працівникам із вирішення її таким способом, яким вирішуються проблеми загалом. (2) Прийти до загальної згоди відносно того, що насправді слід уважати проблемою. (3) Відмовитися від складання списку пріоритетності проблем. Натомість продемонструвати, як окремі проблеми пов'язані між собою.
«Ми не згодні з напрямом даного рішення»	(1) Визначити «дихотомію проблеми». (2) Відмовитися від спроби змістити акцент в один із боків. (3) Виконати деконструкцію проблеми: представити її в усій повності і водночас розібрану на деталі. Дійти до загальної згоди щодо необхідності впровадження нового бачення/підходу.
«Ми не бачимо, як ідея, яка пропонується, здатна вирішити наші проблеми»	(1) Перетворити проблему на завдання, але не представляти алгоритміку змін лише у вигляді списку дій: на даному етапі потрібно візуалізувати нове бачення. (2) У ході процесу демонструвати якомога більше позитивної логіки. (3) Приділити достатньо часу для виступу перед аудиторією та помічниками щодо формування нового бачення.
«Ми бачимо, що зміни призведуть до негативних наслідків»	(1) Бути готовим зустріти початок переламного моменту. (2) Хвалити працівників за критичні зауваження і виказування думок. Усіляко сприяти пошуку «вузьких місць». (3) Під час пошуку «вузьких місць» і можливих ризиків сформувати концепцію їх усунення. Створити комплекс заходів щодо унеможливлення їх появи і розвитку в майбутньому.
«Ми бачимо перепони на шляху впровадження змін»	(1) На даному етапі наявність опору мінімізовано, однак не ліквідовано остаточно. Рекомендовано не відповідати на всі «але», оскільки процес не матиме завершення. (2) Рекомендовано передати ініціативу і відповідальність за впровадження ідей і змін. (3) Методику підведення працівника до пошуку і обрання нового рішення рекомендовано до реалізації у групах: перший, хто викаже наявність «вузького місця» або перешкоди, отримає право на його усунення (контрзаходи).

П'ятий крок потребує проведення вибору: повернутися на доопрацювання за інформаційними сигналами, які свідчать про існування люфту між бажаним і дійсним результатом, або ж продовжити практику підтримки ТОС в організації. Якщо результат щодо управління мотиваційною й інтелектуальною біфуркацією не є прийнятним, то рекомендовано розпочати роботу над помилками. Остання передбачає використання авторської методики Х. Пакка під назвою «5 спрямовуючих кроків» для управління опором змін [34, с. 112]. Для зручності сприйняття міркування Пакка Х. перетворено у алгоритміку дій і подано як таблицю (табл. 4)

Таким чином, у даній методиці спостерігаємо не що інше, як управління змінами, що є ключем до успішної реалізації будь-якої стратегії. Зауважимо, що сам процес змін автор методики розбиває на два етапи: (1) плану-

вання змін разом із досягненням консенсусу працівників і (2) управління змінами як проектами. На першому етапі провідна роль належить лідерству (як мистецтву домовлятися), тоді як на другому – концентрації – самій методиці ТОС у контексті управління проектами.

Висновки. Систематизована інформація в даній статті не претендує на цілісну завершеність, але на основі наведеного комплексного підходу до управління являє собою алгоритмізований механізм переконання працівників і проведення останніх через комплекс трансформації в напрямі реалізації людиною спектру особистих потреб та повноцінного розвитку її генетично зумовленого потенціалу в умовах досягнення цілей організації, а також сприяє ефективному вирішенню завдань лідерства та мотивації через призму управління обмеженнями.

Список використаних джерел:

1. Перезовова І.В., Тимошенко Д.В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77.
2. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / М. Бакингом и др. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 251 с.
3. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин и др. Москва : Ин-т психотерапии, 2002. 490 с.
4. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок и др. Москва : Дело Лтд, 1994. 320 с.
5. Азарова О. Тайм-менеджмент за 30 минут. Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. 160 с.
6. Модель сучасного менеджера як інструмент розвитку його інтелектуально-ресурсного потенціалу. *Перспективні тренди розвитку науки: менеджмент, юриспруденція* : монографія / Д.В. Тимошенко и др. Одеса : Куприенко С.В., 2016. С. 68–92.
7. Щодо оптимізації освітнього менеджменту в сфері підготовки кадрів для нафтогазових підприємств і організацій в рамках Болонського процесу / Г.Р. Кісь та ін. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2015. Вип. 1(11). С. 15–25.
8. Тимошенко Д.В. Інтелектуальна праця: особливості та актуальні завдання з управління мотивацією. *Сборник научных трудов SWorld* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Перспективні інновації в науці, освіті, виробництві, транспорті» 2012». Випуск 2. Том 25. Одеса : Куприенко, 2012. С. 49–62.
9. Джейкобс Ч. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника. Киев : Companion Group, 2010. 208 с.
10. Эволюционное лидерство / под ред. М. Шупбах. 2010. № 9. С. 40–41.
11. Мороз Н. Лидерство в стиле джаз. & СТРАТЕГИИ. 2003. № 6. URL: <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=1&article=203> (дата звернення: 10.05.2018).
12. Най Д. Гибкая сила. Как добиться успеха в мировой политике. Москва : Тренд, 2006. 397 с.
13. Попадинець І.Р. Дослідження мотиваційних обмежень на рівнях ієрархії управлінської праці нафтогазових підприємств. *Розвиток національної економіки: теорія і практика* : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015р. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2015. С. 245–247.
14. Яценко Т.С. Основы глубинной психокорекции: феноменология, теория і практика. Київ : Вища школа, 2006. 382 с.
15. Rokeach M. The Nature of Human Values . New York : Free Press, 1973. 438 p.
16. Tustov Training. *Развитие личности, тренинги, бизнес, переговоры, деньги, успех* : веб-сайт. URL: <http://tustov.pro> (дата звернення: 10.05.2018).
17. Скірко Р.Л. Розвиток соціальної компетентності практичних психологів у процесі професійної підготовки. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. № 29. С. 352–357.
18. Психологія управління : навчальний посібник / В.В. Шпалінський та ін. Харків : Ранок, 2002. 128 с.
19. Орлова Т.В. Психологические тесты для тинэйджеров, 1997. 190 с.
20. Дослідження моделі взаємодії керівника з підлеглим: методичні підходи : посібник / О.С. Кузьмін та ін. Львів : НАН України, ІРД. 2005. № 2. С. 225–231.
21. Fillmore Ch. Towards a Frame-based Organization of the Lexicon: the Semantics of RISK and Its Neighbors. Hillsdale : Lawrence Erlbaum, 1992. P. 75–102.
22. Kolb A. David Experiential learning : experience as the source of learning and development. Prentice-Hall, 1984. 256 p.
23. Кумар В. Кто я? Какой я? / пер. с англ. А. Кальницкой. Санкт-Петербург : Пресс, 1997. 126 с.
24. Шляхи гармонізації людських стосунків у контексті тимблдідингу / Д.В. Тимошенко та ін. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції* : збірник наукових праць ; Національний ун-т водного господарства та природокористування. Ін-т європейської інтеграції. Рівне, 2013. С. 212–219.
25. Тимошенко Д.В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 91–95.
26. Тимошенко Д.В. Інноваційна соціалізація працівників НГКУ як інструмент активізації винахідницької діяльності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтогазовій промисловості»*. 2010. № 1(1). С. 49–53.
27. Baines A. Exploiting Organisational Knowledge in the Learning Organisation. *Work Study*. 1997. № 6. P. 202–206.
28. Stein R. Building an Intelligent Organization. *Association Management*. 1995. № 10. P. 32–39.

29. Мырзин А. Том Хаоса. URL: <http://nordlux-digi.org/shop/product/35.html> (дата звернення: 10.05.2018).
30. Соскін О.І. Народний капіталізм: економічна модель для України : монографія. Київ : ICT, 2014. 396 с.
31. Фирсов Б. Стратегий нет без формирования институтов и установления правил. & СТРАТЕГИИ. 2014. № 11–12. С. 4–8.
32. Заднепровская А. Найти доступ к энергии изменений. *Комп&ньоН*. 2014. № 5–6. С. 20–21.
33. Чернявская Д. Персональная бизнес-модель. Как создать работу своей мечты. & СТРАТЕГИИ. 2014. № 11–12. С. 16–19.
34. Пакк Х. Укрощение сопротивления. *Менеджмент: стратегии, с которыми побеждают*. Киев : Максимум, 2006. 320 с.

АЛГОРИТМИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ РЕСУРСОМ РАБОТНИКА НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ

Аннотация. Данная статья продолжает цикл последовательных научных исследований в области управления главным ресурсом современной организации – человеком. Определяющий фактор, влияющий на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, – наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально и качественно решать поставленные производственные задачи. Место человека-работника рассмотрено в контексте теории ограничений систем Э. Голдратта. Сформирован и представлен алгоритмизированный механизм убеждения работников и проведения последних через комплекс трансформаций в направлении реализации человеком спектра личных потребностей и ее генетически обусловленного потенциала в условиях достижения целей организации, а также содействие эффективному решению задач лидерства и мотивации через призму управления ограничениями.

Ключевые слова: индивид, интеллектуальный потенциал, лидерство, человеческие ресурсы, мотивация, ограничения, организация, управление, трансформация.

ALGORITHM OF MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL RESOURCE OF THE EMPLOYEE BASED ON THE THEORY OF LIMITATIONS

Summary. For any organization, large and relatively small, which arises and functions in the service sector, the management of people is of paramount importance. Without human resources properly selected and professionally trained, no organization can exist and achieve its goals. The creation of highly efficient mechanisms for managing human resources at the organization level, based on the formation of a comprehensive, strategic approach to the use and development of labor potential, is the key to the success of leading firms in many developed countries. The determining factor affecting competitiveness, economic growth and production efficiency is the presence of human resources at the enterprise, which are able to professionally and efficiently solve the set production tasks. For the most effective management of personnel, enterprises need a unified system of working with human personnel, allowing them to be managed from the moment they start work to the end of their careers. In modern conditions, the management of human resources is not only a decisive factor in the success of the organization, but also more and more complicated by the cause. The changing nature of labor, increasing both the number and the value of specialists leads to an increase in the role of individuals, with their special, individual qualities, valuable for the performance of work. This requires new approaches that allow a person in the organization to maximize their individual needs for the benefit of the organization. After emphasizing the importance of focusing attention on human resources in any optimization of the socio-economic system, the article will propose the use of a step-by-step algorithm for TOS both for identifying "bottlenecks" in using a person's own IRP and managing it. This article continues the cycle of consistent scientific research in the direction of managing the main resource of a modern organization - the Human and its intellectual resource. The systematized information has the form of an approach to management that can work in the non-productive sectors of the national economy, and also contributes to the effective management.

Key words: individual, intellectual potential, leadership, human resources, motivation, limitations, organization, management, transformation.