

65.9(44КР)305.143.2  
Т41

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

**ТИМОШЕНКО ДМИТРО ВІТАЛІЙОВИЧ**



65.9(44КР)305.143.2+  
~~65.9(44КР)291.5+~~  
~~УДК 005.32 : 331.101.3~~  
~~65.9(44КР)291.6~~  
Т41

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ  
ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА  
ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами  
(нафтова і газова промисловість)**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

**Івано-Франківськ — 2011**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

**Науковий керівник** доктор економічних наук, професор  
**Петренко Віктор Павлович**  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування

**Офіційні опоненти** доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
**Галиця Ігор Олександрович**  
Київський університет туризму, економіки і права,  
завідувач кафедри менеджменту підприємств  
туристичної індустрії

кандидат економічних наук, доцент  
**Зелінська Галина Олексіївна**  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
завідувач кафедри організації праці і виробництва

Захист відбудеться 16 листопада 2011 р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 20.052.06 в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу за адресою: 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, конференц-зал науково-технічної бібліотеки.

З дисертацією можна ознайомитися у науково-технічній бібліотеці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за адресою: 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15.

Автореферат розісланий «14» жовтня 2011 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент



Т. Я. Коцкулич

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** В умовах сучасних українських реалій проблема належної мотивації праці людських ресурсів була, є і залишиться вкрай актуальною. Не зважаючи на те, що матеріальні стимули і сьогодні в соціальному менталітеті продовжують відігравати вирішальну роль, поступовий і неухильний перехід національної економіки до методів і технологій ринкового господарювання з необхідністю скоординованого з країнами світової спільноти руху в напрямку формування основ розвитку економіки знань, диктує доцільність і необхідність масштабного впровадження в практику управління українськими підприємствами та організаціями адекватних цим вимогам інноваційних методів, технологій та механізмів мотивації.

Теоретичні основи процесів мотивації персоналу підприємств і практичне використання результатів наукових досліджень в цій сфері управління були закладені роботами М. Туган-Барановського та Х. Мюнстерберга і активно розвивались дослідженнями Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, В. Врума, Л. Портера, Д. МакКлеланда, Д. МакГрегора та ін., в яких сформовані підвалини теоретичних підходів до обґрунтування, створення і практичного використання різноманітних мотиваційних технологій.

Інтерес вітчизняних дослідників до цієї важливої сфери управління діяльністю підприємств вилився в численні роботи Д. Богині, Є. Бойка, С. Вовканича, І. Галиці, Г. Дмитренка, М. Долишнього, В. Євдокименка, Г. Зелінської, С. Злупка, М. Козоріз, А. Колота, І. Кравченка, О. Кузьміна, В. Петренка, Я. Побурка, О. Прутули, Ф. Хміля, які розвинули теоретичні і практичні аспекти управління процесами мотивації персоналу українських підприємств.

Однак, питання розвитку мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналу підприємств в умовах формування економіки знань залишаються ще недостатньо дослідженими.

Наявність окреслених проблем їх теоретичного і практичного значення та відсутність на цей час відповідних розробок і зумовили, таким чином, актуальність теми дисертації, її мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в рамках досліджень за науковим напрямком кафедри «Управління галузевим і регіональним розвитком» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу на тему «Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787) (внесок здобувача – обґрунтовано утворення групових форм діяльності в рамках підприємства для інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу) і теми «Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави (на прикладі нафтогазового комплексу України)» (внесок здобувача – обґрунтована доцільність утворення «гарячих груп» для інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу нафтогазових підприємств та організацій), яка виконувалась згідно Міжвідомчого координаційного плану з екологічних та соціально-економічних проблем розвитку продуктивних сил (2007-201

НТБ  
ІФНТУНГ



an2222

) продуктивних сил України

НАН України (№148, шифр 2.5).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних і науково-методичних засад та інструментарію формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналом нафтогазових підприємств та організацій, а також практичних рекомендацій щодо оцінки їх ефективності та перспектив розвитку.

Відповідно до сформульованої мети були визначені і розв'язані наступні задачі:

- уточнено сутність поняття «працівник інтелектуальної праці» і визначено його місце в системі категорій економіки підприємства;
- проаналізовано генезис сучасних мотиваційних технологій в практиці управління інтелектуальною працею;
- досліджено особливості існуючих процесів мотивації інтелектуальної праці на нафтогазових підприємствах та організаціях;
- обґрунтовано показники і критерії оцінювання результатів інтелектуальної праці персоналу підприємств та організацій в умовах економіки знань;
- розроблено системну модель мотивації інтелектуальної праці персоналу організації на предмет генерування нової інтелектуальної продукції з врахуванням її детермінації від мотиваційних впливів керівника;
- розроблено модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи як елементу процесу мотивації інтелектуальної праці персоналу;
- запропоновано віртуальну модель структуризації підприємства у вигляді мережі взаємодіючих груп-команд для трансформування підприємства в об'єкт мотивації інтелектуальної праці.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналу.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні положення, методи та підходи щодо формування та функціонування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею на нафтогазових підприємствах та організаціях.

*Методи дослідження.* Науковою основою дослідження є концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею.

Для досягнення поставленої в роботі мети використано такі методи: ретроспективного аналізу – для дослідження еволюції теорії мотивацій; системного аналізу і теоретичного узагальнення – для дослідження процесу формування мотиваційних технологій; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний), функціонального і порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу і побудови моделей мотиваційних технологій; соціологічного опитування та експертних оцінок – для виявлення матеріальних та нематеріальних стимулів в структурі визначення оптимальної структури мотиваційних технологій; наукової абстракції – для формування висновків.

*Інформаційну базу* дослідження складають нормативно-законодавчі акти України, що регулюють питання управління персоналом та мотивації праці, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань,

матеріали Державного комітету статистики України, ресурси глобального інформаційного середовища Інтернет, відомості про результати економічної діяльності нафтогазових підприємств.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Полягає в розробці теоретичних і науково-методичних засад та інструментарію формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею. При цьому отримані наступні результати:

*вперше:*

— розроблена модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановлено роль точок біфуркації інтелекту і мотивів поведінки особи в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці, що забезпечить ефективне використання цього потенціалу;

*удосконалено:*

— модель мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу, яка дозволяє в процесі спільної роботи членів групи враховувати індивідуальні особливості кожної особистості, що підвищує продуктивність генерування нової інтелектуальної продукції;

— системну модель мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, яка, на відміну від відомої, забезпечує ефект самомотивації з позитивним зворотним зв'язком;

— модель віртуальної структуризації підприємства у вигляді мережі взаємодіючих постійних, тимчасових, неформальних груп-команд, яка дозволяє трансформувати організаційну структуру в об'єкт мотивації інтелектуальної праці з отриманням синергетичного ефекту;

*отримали подальший розвиток:*

— трактування поняття «працівник інтелектуальної праці», чия активність пов'язана з використанням тієї частки інтелектуальних та мотиваційних зусиль, яка призводить до генерування інтелектуальної продукції, що на відміну від існуючих понять, дає уявлення про його місце в системі категорій мікроекономіки.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведені до рівня науково-практичних рекомендацій, які створюють методичне підґрунтя з позицій зростання їх корпоративної культури.

Розроблені положення і рекомендації щодо управління мотивацією інтелектуальної праці використано ДАТ «Чорноморнафтогаз» (довідка № 05-3/3510 від 18.06.2010 р.), ПАТ «Івано-Франківськгаз» (довідка № 02-15/185 від 21.01.2011 р.), Івано-Франківською обласною організацією Товариства винахідників і раціоналізаторів України (довідка № 355-01/23 від 21.10.2010 р.), а також Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу (довідка № 25-37-27/37 від 29.06.2011 р. та № 40-106/2 від 04.07.2011 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретико-методичних засад формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею в контексті завдань сучасної економічної політики держави, стратегічних цілей

підприємств в умовах ринку. Наукові положення, висновки і рекомендації, які сформульовано в дисертації, одержано автором самостійно, з наукових праць, опублікованих у співавторстві в дисертаційній роботі використано лише ідеї та положення, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні результати, положення, рекомендації і висновки дисертації доповідались і обговорювались на таких науково-практичних конференціях: «Ресурсозберігаючі технології в нафтогазовій енергетиці» (м. Івано-Франківськ, 2007 р.), «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития 2007» (м. Одеса, 2007 р.), «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» (м. Тернопіль, 2008 р.), «Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інноваційно-інноваційного розвитку в Україні» (м. Київ, 2008 р.), «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 2009 р.), «Актуальні проблеми розвитку економіки України в контексті глобалізаційних процесів» (м. Харків, 2009 р.); на Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2007 р.), «Проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з інтелектуальної власності в Україні» (м. Київ, 2007 р.), «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2007 р., 2009 р.), «Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 2008 р.), «Інтелектуальний потенціал молоді в науці і практиці» (м. Хмельницький, 2009 р.).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 19 наукових праць, в тому числі 5 у фахових наукових виданнях загальним обсягом 5,1 др. арк., з яких 3,8 належать особисто автору.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний зміст дисертації викладений на 163-х сторінках. Робота містить 17 рисунків, 15 таблиць, 10 додатків, які розміщено на 29-ти сторінках. Список використаних у дисертації літературних джерел налічує 380 найменувань на 50-ти сторінках. Загальний обсяг дисертації – 242 сторінки комп'ютерного тексту.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У першому розділі «**Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємств та організацій в умовах інтелектуалізації економіки**» проаналізовано і уточнено зміст категоріального апарату дослідження, визначено тенденції розвитку і перспективи використання технологій управління мотиваційними процесами на нафтогазових підприємствах в умовах інтелектуалізації економіки.

Виходячи з цього, визначено особливості процесів мотивації персоналу підприємств та виявлено місце таких об'єктів мотиваційних впливів як «інтелект особи», «інтелект групи», «людський капітал», «інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал» тощо, а також кореляцію мотиваційних впливів вищевказаних об'єктів з організацією процесу інтелектокористування і отриманням

якісних інтелектуальних продуктів.

Уточнена класифікація моделей мотивації персоналу підприємств дала змогу провести оцінку особливостей формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів економіки знань, які видозмінюють поведінку особистості та їх соціально детермінованих груп (див. рис. 1).

### «МОТИВАЦІЯ СИСТЕМНА»

(Система мотивації М. Мазур; мотиваційні системи В. Марченко; системний підхід до функції мотивації Н. Нижник, О. Машкова, С. Мосова; системне управління мотивацією М. Табахарнюка)



### «МОТИВАЦІЯ ПРОЦЕСУАЛЬНА»

(Теорія очікування К. Левіна; теорія модифікації (підкріплення) поведінки Б. Ф. Скінера; теорія переваг та очікування В. Врума; теорія справедливості Л. Портера та Е. Лоулера; модель вибору ризику Д. Аткинсона; теорія цілей Е. Лонкі)



### «МОТИВАЦІЯ ПОТРЕБАМИ»

(Ієрархія потреб А. Маслоу; теорія відносин і зростання (ERG) К. Альдерфера; двофакторна теорія Ф. Герцберга; теорія надбаних потреб Д. МакКлелланда)



### «МОТИВАЦІЯ ЗРАЗКОМ»

(«Заповіді божі»; «Кодекси поведінки»; «Моделі поведінки»; теорія людських стосунків Е. Мейо; теорія «Х-У» Д. МакГрегора; теорія «Z» У. Оучі)

Рис. 1 Уточнена класифікація теорій мотивації персоналу організацій за їх появою і тенденцією розвитку

Доведено, що такий підхід є найбільш ефективний, оскільки передбачає можливість керованого використання суб'єктом мотивації комплексу постійних і змінних мотивів для впливу на об'єкт мотивації (працівника, групу працівників, тощо).

Вказано на необхідність при розробці інструментів мотиваційного управління

враховувати вплив інформації, простору і часу на розвиток технологій управління людськими ресурсами, що дає змогу сформувати нову філософію управління персоналом, змістом якої, на протигагу традиційним концепціям управління, стане постулат рівноправності трактування цілей окремої особистості і підприємств. Наголошено на доцільності використання керівництвом підприємств індивідуальної ініціативи працівників з наданням максимальної свободи дій задля активізації двостороннього процесу взаємного розвитку працівника і підприємства. В цьому контексті сформульовано висновок, суть якого полягає в наступному: якщо існування концепції індивідуалізму в умовах «інформаційної асиметрії» сучасних економік в організаційних утвореннях вступає в конфлікт із відомою концепцією командної роботи, то рівень складності завдань і умов їх вирішення в рамках сучасних підприємств не залишає інших варіантів, окрім добре налагодженої командної роботи.

Зазначений підхід до вирішення можливих проблем в рамках «індивідуалізм-колективізм» на сучасних підприємствах полягає в одночасному культивуванні як індивідуальних, так і колективних начал, що стає усвідомленою потребою членів групи-команди в творчості.

Доведено, що розробка методів та інструментів мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств повинна бути зорієнтована на досягнення гармонізованої мети «користь носія інтелекту ↔ користь підприємства ↔ користь суспільства», в якому воно функціонує. На цій основі показано, що при ефективному виборі індивідуум моделі розвитку і використання власного інтелекту результатом праці виступає інтелектуальна продукція. На цій основі уточнено суть терміну «працівник інтелектуальної праці», що дало можливість прийти до висновку, що працівником інтелектуальної праці є особа, для якої інтелектуальна діяльність виступає основним інструментом виробництва та добування життєвих благ. При цьому, головна різниця між носіями інтелекту полягає саме в розподілі часток інтелектуальної і фізичної праці в процесі їх життєдіяльності. Звідси, всі носії інтелекту є інтелектуалами з тією різницею, що частка інтелектуальних зусиль, витрачена ними в процесі «добування життєвих благ» і генеровані для цього інтелектуальні результати є різними.

Здійснена в дисертації оцінка таких методологічних засад управління мотивацією інтелектуальною працею показала, що для її глибокого і всебічного аналізу найбільш доцільним є використання системного підходу, який на сучасному етапі розвитку методології пізнання дійсності є одним із найдієвіших інструментів таких досліджень. Це підтверджується тим, що на сучасному етапі розвитку держави зміст управління полягає не в просторовому описі окремих його аспектів, а в отриманні системної інформації для більш глибокого розуміння характеру змін у поведінці окремих суб'єктів в конкурентних умовах. З цих позицій в роботі комплексно відпрацьовано можливості пошуку універсальних принципів побудови системи управління мотиваційними технологіями інтелектуальної праці.

У другому розділі «Людські ресурси підприємств та організацій як об'єкт мотиваційних впливів» проведено аналіз зростаючої ролі людських ресурсів сучасних підприємств та необхідності адекватного удосконалення якості реалізації



управлінської функції мотивації інтелектуальної праці в умовах формування економіки знань, уточненню поняття інтелектуально-ресурсного потенціалу, цілей і завдань його ефективного використання, розроблено моделі інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та інтерпретовано моделі мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу.

З цією метою автор інтерпретував поняття «інтелектуальний ресурс особи» як функцію трьох складових чинників:

$$IRP = F(L_{IP}, M_{IP}, T_{IP}), \quad (1)$$

де  $L_{IP}$  – рівень інтелектуального потенціалу особи,  $M_{IP}$  – рівень мотивації особи,  $T_{IP}$  – фонд часу, який особа має для використання.

Врахування всіх трьох чинників при визначенні  $IRP$  повинно бути обов'язково комплексним. За відсутністю хоча б одного з цих елементів, поняття «інтелектуальний ресурс особи» втрачає сенс, так як патологічно низький рівень інтелекту ( $L_{IP} = 0$ ), або абсолютно демотивована поведінка ( $M_{IP} = 0$ ), або відсутність часового ресурсу ( $T_{IP} = 0$ ), як, зокрема, кожен, так і всі разом, заперечують можливість мотивованої, цільової і ефективної інтелектуальної діяльності особи на благо групи причетності, тобто  $IRP = 0$ .

Одночасне ж виконання умов  $L_{IP} > 0$ ,  $M_{IP} > 0$  і  $T_{IP} > 0$  утворює певний особистісний інтелектуальний ресурс  $IRP > 0$ , під яким слід розуміти комплекс набутих особою розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивів та часу для їх ефективного використання, оцінений сукупними витратами для їх набуття і розширеного відтворення.

Таким чином, графічна інтерпретація виразу (1) є просторовою моделлю особистісного  $IRP$  і може бути використана як інструмент управління процесом її мотивації (рис. 2).

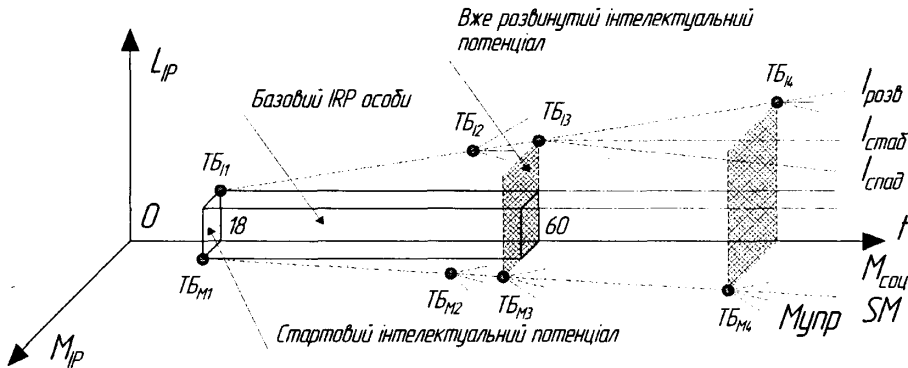


Рис. 2 Графічна інтерпретація поняття інтелектуального ресурсу особи з можливими варіантами його зміни в результаті управління процесом мотивації

Просторова інтерпретація інтелектуально-ресурсного потенціалу особи

отримана на основі врахування того незаперечного факту, що будь-яка особа приходить на підприємство в економічно активному віці (18-20 років) з певними рівнями початкового інтелекту ( $L_{IPS}$ ) і мотивації ( $M_{IPS}$ ), сформованих соціумом шляхом навчання і виховання. Стартовий інтелектуальний потенціал визначається площею прямокутника в площині  $L_{IPS} - M_{IPS}$ . Припустивши, що на початку економічно і соціально активного життя особи розташовані точки потенційної інтелектуальної ( $T_{B_{11}}$ ) та мотиваційної ( $T_{B_{m2}}$ ) біфуркації – потенційно можливих змін інтелектуальних і/або мотиваційних характеристик особистості, автор прийшов до висновку, що створення умов для появи і початку дії таких точок протягом всього службового шляху працівника є обов'язком його керівництва.

При цьому, під точкою інтелектуальної біфуркації ( $T_{B_{11}}$ ) розуміється момент початку змін інтелектуального потенціалу особи, причиною яких є дія нових знань, нового досвіду, нових обов'язків і відповідальності, а під точкою мотиваційної біфуркації ( $T_{B_{m2}}$ ) – момент початку змін інтелектуального потенціалу особи, причиною яких є дія спеціально запроєктованих і реалізованих мотиваційних впливів керівництва і/або її внутрішньої самомотивації.

З просторової моделі очевидно, що в змінах інтелектуального потенціалу особи присутні: інтелектуальні складові – нові знання, новий досвід, навички, вміння, новий статус, нові обов'язки, нова відповідальність, а також психологічно-емоційні складові – самомотивація особи ( $SM$ ) і/або зовнішня мотивація керівництвом підприємства ( $M_{упр}$ ).

Протягом роботи особи на підприємстві з різних причини і різними джерелами буде сформовано наступні точки інтелектуальної біфуркації:  $T_{B_{12}}$  (отримання, накопичення і використання досвіду практичної роботи, зміна посади або обов'язків) →  $T_{B_{13}}$  (досягнення пенсійного віку) →  $T_{B_{14}}$  (досвід пенсійного життя) та ін. В моменти їх виникнення починається дія впливів, які будуть приводити до змін в інтелектуальному потенціалі особи  $L_{IP} - M_{IP}$  з відповідними наслідками в змінах її інтелектуально-ресурсного потенціалу. Позитивний або негативний напрямок цих змін залежить від стану мотивації особи, тобто комплексного впливу трьох складових  $M_{соц}$ ,  $M_{упр}$  і  $SM$ . Комплексна позитивна мотивація за всіма вказаними складовими спричиняє зростання  $IRP$ , а відсутність або негативна спрямованість і вплив будь-якої із цих складових – його зменшення. З цих позицій, увага, звернена на вчасну розробку і впровадження мотиваційних заходів, якщо не зі сторони соціуму, то хоча б зі сторони керівництва і особи, що забезпечить якщо не зростання, то, принаймні, стабілізацію інтелектуального потенціалу та  $IRP$  особи в контексті певної системи.

Таким чином, в роботі продемонстровано очевидність прямого зв'язку між рівнем інтелекту особи, станом її мотивації, динамікою розвитку інтелектуального потенціалу, тривалістю його ефективного використання та результатами. Тому, визначення можливостей і методів мотивації як окремого працівника, так і їх груп разом задля трансформації останніх у команди дозволили автору сформулювати наступні інтегруючі інструменти:

— модель мотиваційного простору групи осіб з врахуванням індивідуальних рис кожної особистості дає змогу підвищити ефективність

трансформації групи людей в команду з використанням інтелектуально-ресурсного потенціалу кожного із членів колективу за рахунок правильного розподілу керівником-лідером ролей, функцій і завдань у прямій відповідності з індивідуальним інтелектуальним ресурсом кожного учасника.

— модель управління мотивацією з врахуванням складової самомотивації особи під впливом успіхів в генеруванні інтелектуальних результатів, що спричиняє виникнення і дію точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації.

Використання позитивного мотиваційного впливу соціуму (*Мсоц*), керівника (*Мунр*) і, власне, працівника (*SM*), дозволило проаналізувати і визначити можливості та умови розробки практичних рекомендацій з управління процесами мотивації персоналу підприємств на основі використання особистого та групового інтелектуального потенціалу шляхом трансформації груп в команди.

Запропонований нижче підхід дозволяє розповсюдити мотиваційну практику управління командами на всю структуру (рис. 3).

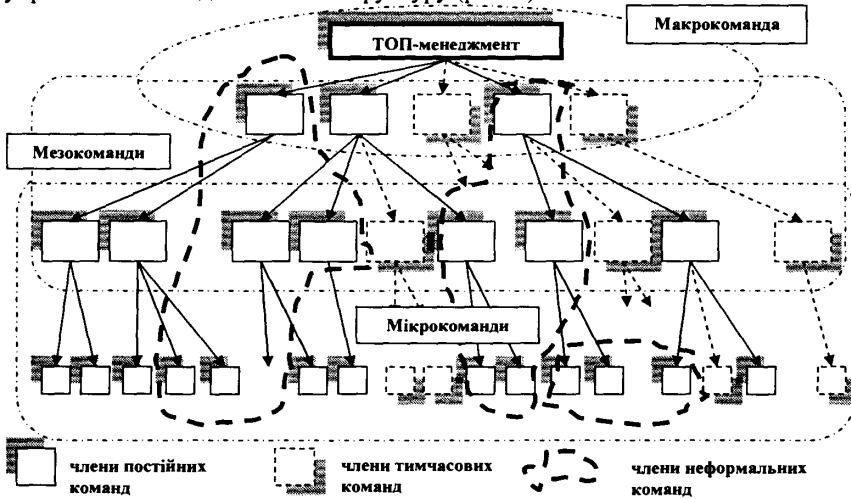


Рис. 3 Ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу

Виходячи з того, що підприємство є організаційним утворенням з ієрархічною, багаторівневою, структурованою системою груп людей з жорсткими взаємозв'язками, підпорядкованістю і відповідальністю, запропоновано трансформувати підприємство в мережу взаємодіючих груп-команд, кожна з яких підтримує стосунки з іншими командами як на традиційних умовах впливу, підпорядкування і відповідальності, так і командної співпраці з можливістю паралельної участі одного працівника за кількома проектами в різних командах. Умовою успішної реалізації такої структури управління є той факт, що кожен член команди вищого рівня в ієрархії організаційної структури підприємства є керівником групи-команди більш низького рівня, а кожен член команди будь-якого

рівня може брати участь в інших командах (постійних і тимчасових, формальних і неформальних) на умовах тимчасового залучення.

Управління мотивацією інтелектуальної праці в масштабах підприємства на основі його трансформування в мережу тривалих і тимчасових робочих груп формального і неформального типу стало можливим завдяки тому, що першою і найважливішою умовою створення будь-якої команди є концентрація в групі людських ресурсів, мотивація ефективного використання інтелектуального потенціалу яких здійснюється за вказаними вище алгоритмами і моделями.

Для реалізації системи управління мотивацією інтелектуальної праці удосконалено модель створення групи її керівником-лідером; розроблено рекомендації для керівників груп-команд, а також запропоновано низку таких інструментальних новацій як тестовий підбір потенційних членів групи за характеристиками їх інтелектуальної активності, вміння керівника цільовим чином змінювати баланс процесів мотивації-демотивації персоналу, а також тренінги з інтелектокористування та евристичних методів вирішення проблем.

В третьому розділі **«Мотивація інтелектуально-інноваційної діяльності персоналу нафтогазових підприємств та організацій»** розроблено пропозиції щодо вдосконалення структури і важелів впливу мотиваційних механізмів управління персоналом.

Для цього були ідентифіковані проблеми традиційної мотивації персоналу підприємств нафтогазового комплексу України з виділенням проблем мотивації інтелектуальної праці. Виявлено, що на підприємствах НГКУ відсутні будь-які стратегічні цілі і завдання з удосконалення процесів формування, розвитку, мотивації і ефективного використання людських ресурсів.

Ці висновки були підтверджені соціологічними і соціометричними дослідженнями персоналу виробничих підприємств.

Отримана інформація свідчить, що за певних позитивних оцінок характеристик персоналу підприємств, сьогодні використовується менше ніж 50% його знань, інтелекту, творчих здібностей та ініціативи, є незадовільним станом моральної та монетарної мотивації, присутня некомпетентність керівників, ігнорування думки підлеглих, використання несприятливих для творчості методів управління.

Для експериментальної перевірки дієвості запропонованої моделі і методів мотивації інтелектуальної праці персоналу були обрані цільові аудиторії виділених контрольних груп таких підприємств та організацій: ПАТ «Івано-Франківськгаз», ДАТ «Чорноморнафтогаз», НГВУ «Долинанафтогаз», НДПІ ВАТ «Укрнафта», Івано-Франківської обласної організації Товариства винахідників і раціоналізаторів України, а також Науково-дослідного інституту нафтогазової енергетики і екології при Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

Тестові дослідження виділених контрольних груп людських ресурсів ІФНТУНГ (наукових працівників, аспірантів, магістрів і студентів) для отримання усереднених оцінок їх вмотивованості, типів інтелектуальної активності, а також оцінки психологічної єдності членів робочих груп щодо принципів їх командної інтелектоорієнтованої діяльності були використані для порівняння з аналогічними характеристиками експериментальних творчих груп, в яких їх керівниками

використано рекомендовані автором методи і підходи до специфічно орієнтованої мотивації на основі запропонованої моделі і методики створення та управління діяльністю робочих груп-команд. Проведені дослідження дозволили виявити факти виконання працівниками невластивих і небажаних для них завдань, функцій і доручень з адекватною втратою мотивації, а, отже, і продуктивності інтелектуальної праці. Врахування ж керівником творчого колективу такої інформації для наступного перерозподілу завдань і функцій привели до позитивних змін з підтвердженням теоретичної позиції щодо впливу «точок біфуркації». Розроблені і використані керівниками творчих груп рекомендації з порядку створення і управління роботою наукових колективів (в т. ч. з перерозподілу ролевих функцій серед персоналу, у відповідності з виявленими особистими перевагами), позитивно вплинули на продуктивність і результативність інтелектуальної праці персоналу університету, про що свідчать приведені показники, які ілюструють очевидний факт: починаючи з 2006 року – початку використання рекомендацій зі створення і управління творчими групами-командами, більшість показників, що характеризують продуктивність інтелектуальної праці професорсько-викладацького, наукового персоналу університету, а також частково студентської молоді, постійно зростають (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники генерування інтелектуальної продукції науковими підрозділами Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу**

Показник	Роки						Примітка
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Чисельність працівників інтелектуальної праці З них: докт. наук, канд. наук	692	638	689	679	684	699	>
	47	54	55	50	56	64	>
	270	277	282	294	304	327	>
Обсяг фінансування із загального фонду, тис. грн.	399,8	618,1	931,1	1131,9	1151,8	1288,0	>
Кількість захищених докторських дисертацій	4	5	3	3	5	1	≈
Кількість захищених кандидатських дисертацій	17	15	19	19	21	53	>>
Кількість отриманих охоронних документів	1	26	27	32	52	40	>
Опубліковано монографій	13	16	9	8	15	11	≈
Опубліковано статей в наукових виданнях	656	622	827	867	983	988	>
Опубліковано статей за участю студентів	3	4	32	55	124	80	≈
Опубліковано підручників і навчальних посібників	50	65	56	71	48	109	>>
Кількість експонатів на виставках	15	20	35	38	39	28	≈

Наведені результати вказують на підвищення якості групового процесу інтелектуальної діяльності працівників за відповідної мотивації цієї праці.

Впровадження в практику управління керівництва ПАТ «Івано-Франківськгаз» процедур формування і реалізації управлінських рішень з прийняттям рішення про використання рекомендацій дисертанта щодо створення тимчасових творчих груп обумовило динамічне покращання показників наукової, винахідницької та інноваційної діяльності управлінського та інженерно-технічного персоналу. Підтвердженням цього слід вважати результати інтелектуальної праці персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз» в сфері технічного і технологічного забезпечення його діяльності, які за останні роки стали незаперечно вагомими і переконливими.

У свою чергу, використання керівниками підприємств, установ і організацій – колективними членами Івано-Франківської обласної організації Товариства винахідників і раціоналізаторів України, а також провідними винахідниками і раціоналізаторами області, запропонованих в дисертаційній роботі мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею, сприяло поступовому і неухильному відновленню творчої активності в області. Свідченням цього служать статистичні дані щодо показників винахідницької і раціоналізаторської діяльності населення Івано-Франківщини в результаті участі в цих процесах громадськості за період 2000-2009 років.

Таким чином, цілком обґрунтованою слід вважати узагальнену рекомендацію щодо масштабного запровадження і ефективного використання керівниками підприємств, установ і організацій нафтогазової галузі України інтелектомотивуючих методів управління процесами і процедурами створення творчих груп-команд, формування точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації у кожного з її членів з метою нарощування інтелектуально-ресурсного потенціалу і успішної трансформації останнього в інтелектуальну продукцію, власність, капітал, фінансово-економічні і соціальні результати.

## **ВИСНОВКИ**

В результаті виконаних у дисертаційній роботі досліджень і аналізу відомих зарубіжних і вітчизняних теорій, методів і методик мотивації інтелектуальної праці персоналу організаційних утворень, а також прикладів ефективного використання мотиваційних технологій світовими і вітчизняною школами менеджменту і особливостей мотивації людей нового покоління, яке сформувалося в ситуації, коли на перші місця в економічно значимих для суспільства цінностях виходять інтелект, інформація і знання, які формують свої особливі вимоги як до керівників, так і виконавчого персоналу, нами сформульовані наступні висновки:

1. У світовому досвіді ще досить мало прикладів, технологій і методик управління мотивацією інтелектуальної праці людських ресурсів, а особливості мотивації робочої поведінки в умовах економіки знань хоча і досліджувались багатьма науковцями, однак, вони при всіх позитивних результатах не можуть бути використані в Україні в зв'язку з тим, що розвинута еволюційним шляхом ринкову економіку не можна прирівнювати до ситуації, коли економіка знань формується в країні з рудиментами індустріальних і авторитарних традицій.

2. Системна мотивація інтелектуальної праці в умовах становлення і розвитку економіки знань в країні з живучими традиціями патерналізму, автократизму і правового нігілізму є соціальною проблемою, вирішення якої в рамках кожного окремого підприємства є критично важливою проблемою його виживання, а тому завдання для пошуку та формування інноваційних управлінських технологій мотивації персоналу українських підприємств, які б об'єднували переваги і ліквідовували недоліки традиційних технологій, є, без сумніву, актуальною, важливою, науково виправданою проблемою, вирішення якої дозволить інтенсифікувати процеси інноваційного розвитку підприємств, галузей і всієї національної економіки.

3. Запропоновано графоаналітичну модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановлено визначальний вплив точок біфуркації інтелекту і мотивів поведінки особи в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці та отримано модель мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління процесами мотивації інтелектуальної праці персоналу, що дозволяє в процесі спільної роботи членів групи враховувати індивідуальні особливості кожної особистості. На основі цього удосконалено принципову схему системної мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, які стають джерелом самомотивації з ефектом позитивного зворотного зв'язку.

4. Запропоновано схему структуризації організаційного утворення у вигляді мережі взаємодіючих постійних, тимчасових, неформальних груп-команд, які дозволяють трансформувати всю організаційну структуру в об'єкт мотивації інтелектуальної праці з отриманням ефекту «диверсифікації та децентралізації влади», «інтелектуалізації персоналу» зі створенням умов поетапної трансформації підприємства в «підприємство, що навчається» та «інтелектуальне підприємство». З цією метою удосконалено і доповнено алгоритм створення групи-команди її керівником-лідером, в якому запропоновано ряд таких новацій як тестовий підбір потенційних членів групи за характеристиками їх інтелектуальної спрямованості, завдання керівника з цільової зміни балансу процесів мотивації-демотивації персоналу групи, обов'язкові тренінги з інтелектокористування та евристичних методів вирішення проблем.

5. Ідентифіковано проблемні питання традиційної мотивації персоналу підприємств нафтогазопромислового комплексу України як основної складової продуктивних сил галузі в умовах економіки знань з виділенням в особливу категорію проблем мотивації інтелектуальної праці.

6. Розроблено практичні рекомендації з запровадження методів інтелектоорієнтованої мотивації персоналу підприємств, установ та організацій галузі, які були запропоновані для впровадження і практичної апробації в рамках, вибраних для експериментальних досліджень. Отримані з допомогою тестових досліджень дані оцінки результатів мотиваційних заходів керівників творчих груп-команд наукових колективів і підрозділів ПАТ «Івано-Франківськгаз», НГВУ «Долина нафтогаз», НДПІ ВАТ «Укрнафта», Науково-дослідного інституту нафтогазової енергетики і екології Івано-Франківського національного технічного

університету нафти і газу, а також Івано-Франківської обласної організації ВТВР, з одночасним порівнянням фактологічних даних про інтелектуальну продукцію, генеровану їх належно вмотивованим персоналом, демонструють прямий зв'язок і тенденцію щодо збільшення її кількісних і якісних показників.

7. Узагальнено результати практичного використання розроблених теоретичних моделей і практичних рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, організацій і установ галузі та сформульовані рекомендації щодо їх масштабного розповсюдження і використання в практичному управлінні діяльністю підприємств, установ та організацій нафтогазового комплексу України.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях

1. Тимошенко Д. В. До уточнення поняття «інтелектуальний ресурс» з метою адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем / Н. Є. Василишин, Д. В. Тимошенко, І. В. Фішук, В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону. Збірник наукових праць / Ін-т регіональних досліджень НАН України; відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2006. — Вип. 5 (61). — С. 250—258. [*Особистий внесок здобувача*: запропоновано шляхи визначення інтелектуального ресурсу групи осіб].
2. Тимошенко Д. В. Щодо ідентифікації проблем мотивації працівників інтелектуальної праці в нафтогазовій галузі України / Д. В. Тимошенко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації. Збірник наукових праць / Ін-т регіональних досліджень НАН України; відп. ред. Є. І. Бойко. — Львів, 2008. — Вип. 2 (70). — С. 313—322.
3. Тимошенко Д. В. Про доцільність виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України / С. Я. Кісь, Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. — 2009. — № 1 (19). — С. 147—152. [*Особистий внесок здобувача*: запропоновано шляхи виконання діагностики з розробкою анкети].
4. Тимошенко Д. В. Критичний аналіз та удосконалення методики оцінювання людських ресурсів через врахування показників їх морально-психологічного стану / Д. В. Тимошенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки: Випуск 23: У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси: ЧДТУ, 2009. — Частина І. — С. 241—244.
5. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — Т. 2, № 2. — С. 91—95.



**Публікації в інших наукових виданнях**

6. Тимошенко Д. В. Про мотиваційні чинники трансформування українських організацій в організації, що навчаються / Д. В. Тимошенко // Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». — Тернопіль: ТНЕУ, 2007. — С. 160—161.
7. Тимошенко Д. В. Кваліфіковані фахівці із знанням основ інтелектуальної власності — рушійна сила інноваційного розвитку суспільства / І. В. Короп, Д. В. Тимошенко // Матеріали VII Всеукраїнської науково-методичної конференції «Проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з інтелектуальної власності в Україні». — К.: Ін-т інтелектуальної власності і права, 2007. — С. 95—99.
8. Тимошенко Д. В. До оцінки стану володіння мотиваційними технологіями управлінським персоналом НГКУ / Д. В. Тимошенко // Матеріали міжнародної науково-технічної конференції «Ресурсозберігаючі технології в нафтогазовій енергетиці». — Івано-Франківськ: Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). — 80 Min / 700 MB ; 12 см. — Систем. вимоги: Pentium-266; 32 Mb RAM; Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista ; Adobe Acrobat reader. — Назва з титул. екрану.
9. Тимошенко Д. В. Персонал-центристські методи, як засіб успішного мотивування / Д. В. Тимошенко // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: Збірник тез міжвузівської науково-практичної конференції 19-20 квітня 2007 року. — Рівне: НУВГП, 2007. — С. 124—125.
10. Тимошенко Д. В. Стратегічний розвиток нафтогазового комплексу України і роль національного технічного університету нафти і газу в його інтелектуальному забезпеченні / Є. І. Крижанівський, Д. І. Дзвінчук, В. Д. Никифорок, Д. В. Тимошенко // Збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ: Вид-во ІФНТУНГ «Факел». — 2007. — С. 103—105.
11. Тимошенко Д. В. Огляд тестового інструментарію діагностики мотивованості людських ресурсів соціально-економічних систем / Д. В. Тимошенко // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2007. — №1 (11). — С. 205—209.
12. Тимошенко Д. В. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень / Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2008. — №2 (14). — С. 97—102.
13. Timoshenko D. Knowledge workers motivation as Ukrainian progress path / D. Timoshenko // Економіка : сучасні проблеми та перспективи розвитку: Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 20 березня 2008 р. / Редкол.: І. І. Тимошенко (відп. ред.) та ін. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2008. — С. 248—250.

14. Тимошенко Д. В. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команд / Д. В. Тимошенко // Матеріал міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес та менеджмент проблеми та перспективи в умовах глобалізації», 22-24 жовтня 2008 р. — Тернопіль : Економічна думка, 2008. — С. 412—415.
15. Тимошенко Д. В. Інтелектуальне мотивування як сучасна мотиваційна технологія / Д. В. Тимошенко // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». — В 2-х томах. — Т. 2. — Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2009. — С. 234—236.
16. Тимошенко Д. В. Робочі групи як організація праці «білих» та «синіх комірців» / Д. В. Тимошенко // Актуальні проблеми розвитку економіки України в контексті глобалізаційних процесів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. 9 грудня 2009 р., м. Харків. — Х. : «ФПП Сегаль І. М.», 2009. — С. 203—204.
17. Тимошенко Д. В. Проблемні команди та діагностика інтелектуально-рольової здатності їх членів / Д.В. Тимошенко // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2009. — № 15 (1). — С. 115—118.
18. Тимошенко Д. В. Мотивація інтелектуальної праці персоналу підприємств в системі стратегічних цінностей української держави / Д. В. Тимошенко // Збірник тез доповідей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». 26-27 листопада 2009 р., м. Яремче. — Івано-Франківськ : ПП «Курилюк В. Д.», — 2009. — С. 132—133.
19. Тимошенко Д. В. Інноваційна соціалізація працівників НГКУ як інструмент активізації винахідницької діяльності / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтогазовій промисловості». — 2010. — № 1 (1). — С. 49—53.

### АНОТАЦІЯ

**Тимошенко Д. В. Мотиваційний механізм управління інтелектуальною працею персоналу нафтогазових підприємств та організацій. — Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2011.

Дисертаційна робота присвячена розробці теоретичних моделей і практичних рекомендацій з управління мотивацією інтелектуальної праці працівників нафтогазового комплексу України.

У роботі показані особливості мотивації робочої поведінки в умовах економіки Знань.

Розроблено графоаналітичну модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановлено визначальну роль точок біфуркації інтелекту і мотивів її поведінки в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці.

Запропоновано схему структуризації підприємств у вигляді мережі взаємодіючих постійних, тимчасових і неформальних груп-команд разом із алгоритмом формування групи-команди її керівником-лідером.

Ідентифіковано проблемні питання традиційної мотивації персоналу підприємств нафтогазопромислового комплексу України як основної складової продуктивних сил галузі з виділенням в особливу категорію проблем мотивації інтелектуальної праці.

На цій основі розроблено практичні рекомендації з запровадження методів інтелектоорієнтованої мотивації персоналу підприємств, установ та організацій галузі, які були запропоновані для впровадження і експериментально-практичної апробації з метою підтвердження основної наукової гіпотези, достовірності і дієвості моделей, положень і рекомендацій.

**Ключові слова:** мотивація, інтелектуальна праця, інтелектуальний ресурс, інтелектуально-ресурсний потенціал, точка біфуркації, групи-команди.

## АННОТАЦИЯ

**Тимошенко Д. В. Мотивационный механизм управления интеллектуальной деятельностью персонала нефтегазовых предприятий и организаций. — Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04. – экономика и управление предприятиями (нефтяная и газовая промышленность). – Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа, Ивано-Франковск, 2011.

Диссертационная работа посвящена разработке теоретических моделей и практических рекомендаций по управлению мотивацией интеллектуального труда персонала нефтегазового комплекса Украины.

В работе показаны особенности мотивации рабочего поведения в условиях экономики знаний.

Разработана графоаналитическая модель интеллектуально-ресурсного потенциала индивида и установлена определяющая роль точек бифуркации интеллекта и мотивов его поведения в процессе управления мотивацией интеллектуального труда.

Также разработана модель мотивационного пространства предприятия, как объекта управления процессами мотивации интеллектуального труда персонала, что позволяет в процессе совместной работы членов группы учитывать индивидуальные особенности каждой личности. На основе этого усовершенствована принципиальная схема системной мотивации персонала предприятия с учетом доли как интеллектуального труда, так и полученного интеллектуального продукта каждого работника, которые становятся источником его самомотивации с эффектом положительной обратной связи.

Предложена схема структуризации организации в виде сети взаимодействующих постоянных, временных и неформальных групп-команд, которые позволяют трансформировать всю организационную структуру в объект мотивации интеллектуального труда получением эффекта «диверсификации и децентрализации власти», «интеллектуализации персонала» с последующим созданием условий для поэтапной трансформации предприятия в «обучающееся предприятие» и «интеллектуальное предприятие». С этой целью усовершенствован и дополнен алгоритм создания группы-команды ее руководителем-лидером, в котором предложен ряд таких новаций как тестовый подбор потенциальных членов группы по характеристикам их интеллектуальной направленности, задания для руководителя, цель которых заключается в изменении баланса процессов мотивации-демотивации персонала группы, а также обязательные тренинги по интеллектопользованию и эвристическим методам решения проблем.

Дальнейшее развитие получило понятие «работник интеллектуального труда», чья деятельность тесно связана с использованием той частицы интеллектуальных и мотивационных усилий, которая ведет к генерированию интеллектуальной продукции. В отличие от существующих в теории и практике управления понятий и терминов «работник интеллектуального труда», именно это понятие дает представление о месте последнего в системе категорий микроэкономики.

Идентифицированы проблемные вопросы традиционной мотивации персонала предприятий и организаций нефтегазового комплекса Украины как основной составляющей производительных сил отрасли с выделением в особую категорию проблем мотивации интеллектуального труда.

На основе этого разработаны практические рекомендации по внедрению методов интеллектоориентированной мотивации персонала предприятий, учреждений и организаций отрасли, которые были предложены для внедрения и практической апробации для экспериментальных исследований и подтверждения научных поисков работы.

Обобщены результаты практического использования разработанных теоретических моделей и практических рекомендаций по мотивации интеллектуального труда персонала предприятий, организаций и учреждений отрасли. Сформулированы рекомендации относительно их масштабного распространения и использования в практическом управлении деятельностью предприятий, учреждений и организаций нефтегазового комплекса Украины.

Ключевые слова: мотивация, интеллектуальный труд, интеллектуальный ресурс, интеллектуально-ресурсный потенциал, точка бифуркации, группы-команды.

## ABSTRACT

**Dmytro Tymoshenko. Intellectual work motivation for oil and gas personnel in Ukraine. — Manuscript.**

The thesis for obtaining the degree of Candidate of Economic Sciences on Specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (oil and gas industry). – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2011.

The thesis is devoted to the development of theoretical models and practical recommendations for management of intellectual work motivation for gas and oil personnel in Ukraine.

The main features of motivation in Knowledge economy are shown in the thesis.

Graphical and analytical model of individual's intellectual-and-resource potential were worked out, also the great role of bifurcation point of intellect and the reason of its behavior in the process of intellectual work motivation was established.

The scheme of structuring the organization into associated constant, temporary and informal hot-groups together with the leader was proposed.

Special recommendations were proposed for introduction and practical approbation for researches so that to be confirmed as a scientific investigation in order to confirm the main scientific hypotheses, reliability and effectiveness of the models, findings and suggestions.

Key words: motivation, intellectual work, intellectual resource, intellectual and resource potential, bifurcation point, hot-groups.