

20. Стадник, В.В. Структурування цілей брендингу за рівнями управління конкурентоспроможністю національної економіки [Текст] / В.В. Стадник // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2017. – № 1. – С.168 – 172.
21. Карпова, С.В. Брендинг: учебник и практикум для прикладного бакалавриата [Текст] / С.В. Карпова, И.К. Захаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 439 с.
22. Антипина, Е.А. Капитализация территории: разграничение полномочий // PR в изменяющемся мире [Текст] / Е.А. Антипина / Коммуникационные технологии в деятельности органов власти: сб. статей; под ред. М.В. Гундарина, А.Г. Сидоровой. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2010. – Вып. 8. – С. 11 – 14.
23. Петропавлов, И.А. Сетевые формы организации в современных хозяйственных системах [Текст] / И.А. Петропавлов. / Креативная экономика. – 2007. – № 4 (4). – С. 62 – 69.
24. Вільямсон, О.Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів [Текст] / О.Е. Вільямсон. – К.: АртЕк, 2001. – 472 с.
25. 2018 SPECIAL 301 REPORT ON COPYRIGHT PROTECTION AND ENFORCEMENT: Url: [https://ipa.org/files/uploads/2018/02/2018\\_SPECIAL\\_301.pdf](https://ipa.org/files/uploads/2018/02/2018_SPECIAL_301.pdf)

Отримано 10.12.2018

УДК: 338.24:347.77:658.3

**Галина ОСТРОВСЬКА**

**Тернопільський національний економічний університет,  
Тернопіль, Україна**

**УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

***Резюме.** Удосконалено методичний підхід щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств промисловості, який передбачає поетапну реалізацію функцій управління за відтворювальними етапами інтелектуальної діяльності персоналу. Наголошено на ключовій ролі інтелектуалізації персоналу як основи якісного (інтенсивного) його розвитку в умовах економіки, заснованої на знаннях. Окреслено основні завдання організації управління інтелектуальним потенціалом. Запропоновано базову систему індикаторів, що впливають на рівень інтелектуально-інноваційної активності персоналу. Розроблено критерії до кількісно-якісних характеристик інтелектуального потенціалу персоналу. Поглиблено методичне підґрунтя щодо оцінювання індивідуальної креативно-творчої складової інтелектуально-інноваційної активності. Виокремлено низку основних заходів організаційно-економічного характеру, що забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу персоналу в процесі впровадження інновацій на підприємстві.*

***Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, творчий потенціал, кваліфікаційний потенціал, інтелектуалізація, інтелектуально-інноваційна активність персоналу, організаційна культура.*

**Halyna OSTROVSKA**

**Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine**

**MANAGEMENT BY INTELLECTUAL POTENTIAL OF ENTERPRISE**

***Summary.** The methodical approach to managing the intellectual potential of industrial enterprises is improved, which provides for the phased implementation of management functions on the reproductive stages of the personnel intellectual activity. The key role of personnel intellectualization as the basis of qualitative (intensive) development of it in the conditions of the economy based on knowledge is emphasized. The main tasks of the organization of intellectual potential management are outlined. The basic system of indicators that influence of the personnel intellectual level and innovative activity is offered. The criteria for quantitative and qualitative*

*characteristics of the personnel intellectual potential are developed. The methodological basis for evaluating the individual creative and creative component of intellectual and innovative activity is elaborated. There are a number of basic organizational and economic measures that provide a positive dynamics of the intellectual potential of personnel in the process of introducing innovations in the enterprise.*

**Key words:** *intellectual potential, creative potential, qualification potential, intellectualization, intellectual and innovative activity of personnel, organizational culture.*

**Вступ.** Процес знаходження України в стагнаційному та нестійкому режимі перехідного етапу розвитку вочевидь свідчить про наявність у країні надзвичайно складних проблем, значна частина яких за своїми кореневими витокami носить внутрішній характер. Однією з причин негараздів є неефективне використання наявних ресурсів, зокрема інтелектуальних. Досвід провідних країн світу доводить, що тільки через увагу до інтелектуального багатства та через ефективні механізми його використання формується інноваційна економіка й нове високорозвинене суспільство. У науково-технічному та інтелектуальному секторах суспільства формується як потенціал, так і механізми управління цим потенціалом з метою забезпечення соціально-економічного розвитку. Розгляд інтелектуального потенціалу і науково-технічної складової цього потенціалу з точки зору впливу на економіку загалом та на окремі структури господарської системи є перманентно актуальним, а особливо в такій ситуації, коли інші ресурси вичерпані або недоступні [1, с. 22; 5].

Зазначимо, що більшість керівників вітчизняних промислових підприємств не враховують того, що в умовах сьогодення необхідно здійснювати реструктуризацію підприємств щодо ринків, а не продуктів або виробничих одиниць, формуючи у свідомості персоналу культуру, сприйнятливу до мінливих ринкових умов, вимог споживачів, проблем серйозних технологічних і продуктових інновацій, залучаючи та використовуючи інтелектуальний потенціал як ключову складову стратегічного економічного потенціалу. При цьому основними проблемами ефективного використання інтелектуального потенціалу є недостатнє фінансування науки та освіти, низький рівень інноваційної діяльності підприємств і впровадження у виробництво нових видів продукції та техніки, низька частка висококваліфікованих робітників у складі зайнятого населення, низький рівень оплати праці та прожиткового мінімуму тощо. Вказані обставини красномовно свідчать про те, що на сучасному етапі в Україні не створено дієвих організаційно-економічних механізмів, що сприяють ефективному використанню та відтворенню інтелектуального потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові пошуки таких вітчизняних учених, як Б. Андрушків, О. Амоша, О. Бутнік-Сіверський, С. Вовканич, В. Врублевський, Н. Гавкалова, О. Грішнова, В. Геєць, В. Гунько, М. Долішній, О. Кендюхов, О. Кузьмін, О. Ліпич, Н. Маркова, В. Петренко, М. Семікіна, А. Чухно, В. Школа та інших спрямовані на ґрунтовні дослідження питань, пов'язаних з теоретико-методологічними та прикладними засадами управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Не зважаючи на широкий потік наукових та популярних публікацій, організаційні аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислового підприємства залишаються актуальними.

**Метою статті** є розроблення методичних рекомендацій щодо організаційних аспектів управління інтелектуальним потенціалом в умовах промислових підприємств задля підвищення конкурентоспроможності підприємств та виведення їх на передові позиції ринку.

**Виклад основного матеріалу.** На соціальному рівні інтелектуальний потенціал підприємства складається з системи інтелектуальних потенціалів безпосередніх учасників управлінського процесу. Це, перш за все, інтелектуальний потенціал суб'єкта управління. Керівник, будучи елементарним його носієм і реалізуючи його, сприяє

розвитку або деградації підприємства. Тобто його діяльність проявляється як певний спосіб міжособистісної взаємодії. Міра інтелектуальної активності певною мірою, залежить від рівня розвитку його інтелекту. Інтелектуальний потенціал суб'єкта управління містить: професійний потенціал – сукупність спеціальних знань і умінь, необхідних для виконання управлінських функцій; творчий потенціал – здатність і можливість висунення нових ідей, вияву ініціативи, уміння передбачати, здійснювати інноваційну діяльність; духовно-моральний потенціал – систему цінностей, що зумовлюють гармонійний розвиток соціуму; інформаційний потенціал – здатність до сприйняття, оцінки, обробки інформації, використання інформаційних технологій у вирішенні соціальних проблем. Другою складовою є інтелектуальний потенціал об'єкта управління (особистості як активного учасника процесу управління), який можна визначити як комплекс пізнавальних можливостей, реалізація яких є умовою розвитку сутнісних сил індивіда й соціуму. Інтелектуальний потенціал індивіда проявляється в інтелектуальному потенціалі підприємства, який є не простою сумою індивідуальних інтелектів, а їх новим якісним станом, певним рівнем сукупного інтелекту, здатного створити таку систему соціальних зв'язків і відносин, яка ініціює процес розвитку й реалізації інтелектуального потенціалу особистості, соціальних груп і спільнот.

Хоча інтелектуальний потенціал підприємства не існує без конкретних працівників, він не зводиться до кожного конкретного індивідуального суб'єкта, існуючи як би поза ними. Це надає йому, по-перше, певну самостійність, інтенсивність дії і впливу на індивідів, бо згідно з принципом синергетики, ціле має такі властивості, яких немає ні в одній з частин; по-друге, об'єктивний, тобто незалежний від волі окремих індивідів характер. Інтелектуальний потенціал підприємства постає перед індивідом у вигляді вже існуючого рівня розвитку освіти, виробництва, політики, науки, культури загалом.

У контексті організації управління інтелектуальним потенціалом інноваційних підприємств промисловості пропонуємо вдосконалення методичного підходу, що передбачає поетапну реалізацію управління за відтворювальними стадіями циклу інтелектуалізації персоналу: прогнозування й планування, формування, розвитку, використання й перетворення інтелектуального потенціалу персоналу інноваційного промислового підприємства в його економічний потенціал.

Прогнозування й планування інтелектуального потенціалу персоналу зумовлюють прийняття рішень та напрями діяльності на інших управлінських етапах розвитку інтелектуалізації персоналу підприємства. Сутність прогнозування в даному випадку полягає у встановленні перспективної потреби підприємства в певному рівні інтелектуального потенціалу персоналу, пов'язаному з вивченням його динаміки, визначення загальної тенденції розвитку інноваційного підприємства. Прогноз відіграє роль гіпотези щодо найімовірнішої потреби підприємства в інтелектуальних ресурсах працівників і в цьому виражається його пасивне, але вирішальне значення для планування заходів щодо досягнення меж прогнозованої оцінки. Прогнозування потреби в інтелектуальному потенціалі персоналу пов'язано з вирішенням таких завдань: аналіз динаміки інтелектуального потенціалу персоналу підприємства та виявлення факторів, які мають істотний вплив на нього; встановлення причинно-наслідкового зв'язку між динамікою інтелектуального потенціалу персоналу та вибраними факторами з метою встановлення тенденції цієї динаміки залежно від факторного впливу й побудови відповідної динамічної моделі; розрахунок помилки прогнозу.

Планування інтелектуального потенціалу персоналу здійснюється на основі відповідних прогнозних оцінок і полягає в розробленні плану заходів щодо вирішення завдань досягнення прогнозованого рівня інтелектуального потенціалу персоналу, включаючи планування джерел покриття поточної й перспективної потреб у

висококваліфікованих працівниках певної спеціалізації, а також планування витрат на реалізацію відповідних заходів.

Загалом, сутність прогнозування та планування інтелектуального потенціалу персоналу підприємства полягає у встановленні потреби підприємства на поточний і/або майбутній період часу в певному рівні інтелектуального потенціалу персоналу. Як при розробці прогнозу, так і при плануванні інтелектуального потенціалу персоналу повинен бути врахований елемент невизначеності, що створюється складним переплетінням внутрішньо- та зовнішньо факторних впливів (табл. 1).

**Таблиця 1**

Індикатори, що детермінують прогнозування і планування інтелектуального потенціалу персоналу

Групи факторів	Індикатори
Внутрішньофірмові	Спеціалізація і масштаб підприємства
	Місія, мета, стратегія підприємства
	Кадрова політика підприємства
	Інноваційна політика підприємства
	Економічні результати інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства
	Внутрішньоорганізаційна динаміка персоналу
	Фінансово-економічний стан підприємства, його конкурентоспроможність
	Техніко-технологічний рівень підприємства
	Організаційна культура
Зовнішнього оточення	Демографічна ситуація та політика в регіоні (країні). Міграційні процеси на регіональному та національному рівнях
	Інноваційна політика на рівні регіону (країни). Пріоритетні напрями розвитку науки, техніки і технологій
	Особливості культурного середовища
	Рівень соціально-економічного розвитку регіону (країни), в тому числі рівень розвитку інноваційної економіки регіону (країни). Ефективність функціонування регіональної (національної) інноваційної системи. Інноваційна активність промисловості
	Стан ринку праці країни, регіону
	Стан і розвиток інститутів фінансування, організаційної та інформаційної підтримки інтелектуально-інноваційної діяльності на регіональному та національному рівнях
	Стан нормативно-правової бази у трудовій сфері на регіональному та національному рівнях. Стан нормативно-правової бази в інноваційній сфері на регіональному та національному рівнях

Джерело: складено автором.

Планування і прогнозування інтелектуального потенціалу персоналу повинно бути орієнтоване на вирішення проблем за трьома рівнями:

– стратегічний рівень: прогнозування і планування на період понад п'ять років як складова стратегічного планування людських ресурсів підприємства, орієнтованого на забезпечення потреб у кадрах необхідної кваліфікації;

– тактичний рівень: прогнозування і планування на період 1–3 роки, орієнтоване на реалізацію стратегічної програми підприємства з управління людськими ресурсами, в частині відтворення інтелектуального потенціалу персоналу інноваційної сфери. Одним із основних завдань, що вирішуються при плануванні на цьому рівні, є своєчасне оновлення складу персоналу, особливо його висококваліфікованої частини;

– оперативний (поточний) рівень: прогнозування і планування на період до одного року, орієнтоване на досягнення оперативних цілей, спрямованих на розширене відтворення інтелектуального потенціалу персоналу промислових підприємств.

Функціональна роль організації управління формуванням інтелектуального потенціалу персоналу полягає у вирішенні спеціалізованих завдань з кадрового підбору та відбору, а також з формування кадрового резерву для реалізації інноваційних проєктів підприємства. Основними завданнями формування інтелектуального потенціалу персоналу є: пошук і підбір кандидатів для реалізації інноваційних проєктів як всередині підприємства, так і зовнішніх на основі визначених вимог до кандидатів; відбір кандидатів для роботи у інтелектуально-інноваційній сфері підприємства: збір анкет та резюме, аналіз рекомендацій, співбесіда, прийняття рішення; всебічна адаптація перспективних високоінтелектуальних співробітників на підприємстві до: характеру і змісту праці, рівня організації та умов праці, формальних і неформальних норм взаємодій в трудовому колективі, системи організації праці, організаційної структури підприємства, розміру заробітної плати; робота з кадровим резервом для інноваційної сфери підприємства: розрахунок резерву, формування резерву, робота з ним.

Для вирішення цих завдань може бути застосований різний арсенал засобів, методів, інструментів, механізмів, що використовуються в загальній практиці управління персоналом при формуванні кадрового складу підприємства: наймі персоналу, його підборі, відборі, професійній орієнтації та адаптації персоналу, створенні кадрового резерву. Джерелами формування інтелектуального потенціалу персоналу можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. Прийняття рішень з підбору і відбору кандидатів для роботи в інтелектуально-інноваційній сфері підприємства здійснюється на основі встановлених вимог-критеріїв до кількісно-якісних характеристик інтелектуального потенціалу персоналу.

На індивідуальному рівні при підборі і наступному відборі претендентів визначальною є якісна складова інтелектуального потенціалу індивідуума, що дає уявлення про рівень його інтелектуальних можливостей в інноваційній сфері діяльності. Індикаторами якості вважаються такі: особистісно-індивідуальні характеристики, освітній рівень, соціальний статус, професійна поведінка та результативність праці. Колективний рівень інтелектуального потенціалу персоналу формується, виходячи з кількісної потреби в кадрах з певними особистісно-індивідуальними характеристиками, освітнім рівнем, соціальним статусом, професійною поведінкою, що впливають на результативність праці, наприклад, у створюваній команді нового інноваційного проєкту.

Необхідність розвитку персоналу взагалі, його інтелектуального потенціалу зокрема, зумовлена, в першу чергу, об'єктивною сучасною тенденцією прискорення старіння знань, умінь, навичок, а також компетенцій персоналу загалом. За словами П. Друкера, в даний час знання в технічних та технологічних галузях застарівають кожні 10 хвилин, а всього лише 10–15 років тому цей процес відбувався кожні 1–1,5 року [2, с. 256]. Настільки стрімке старіння знань, викликане так званим «інформаційним вибухом» сучасного тисячоліття, диктує потребу вже не періодичного їх поновлення, а на постійній основі, що перетворилося в обов'язкову умову підвищення конкурентоспроможності працівника (колективу). Сучасним промисловим підприємствам, які пристосувались до динамічного організаційного середовища

інноваційних змін, стійко реалізують свій високий інтелектуальний потенціал, властиві сформовані риси організацій, що самонавчаються.

До ключових завдань управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу інноваційного промислового підприємства необхідно віднести такі: планування і забезпечення кадрової кар'єри в інтелектуально-інноваційній сфері; організація розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, орієнтованого на інноваційний результат, включаючи планування відповідних витрат; розроблення індивідуальних і групових програм і форм розвитку, адаптованих до потреб підприємства; моніторинг ринку професійної і ділової освіти, підбір персоналу для реалізації програм розвитку.

Найважливішим призначенням управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу є закріплення позитивних тенденцій в зміні інтелектуального потенціалу персоналу підприємства, що характеризуються, як підвищенням інтелектуального потенціалу, так і стабілізацією досягнутого на необхідному рівні. Причому, розвиваючи інтелектуальний потенціал персоналу необхідно враховувати загально- організаційні потреби в цьому розвитку в поєднанні з індивідуальними потребами працівників у розвитку як для виконання поточної, так і перспективної роботи.

При плануванні кар'єри загалом, в інноваційній сфері зокрема, при розробленні відповідних навчальних програм і заходів повинні враховуватися стадії життєвого циклу працівника на підприємстві (етапи становлення професіоналізму), оскільки на даних етапах спостерігається різна трудова активність працівників. Наприклад, Ю. Одеговим етапи розвитку працівника на підприємстві позначені [4, с. 184 ] термінами: оптант (від лат. *optatio* – бажання, вибір) – професійний пошук, вибір; адаптант (від лат. *adeptus* – досягнувший) – професійне звикання, практичне освоєння на робочому місці; інтернал (від лат. *internus* – внутрішній) – професійна майстерність, висока якість виконання професійних функцій; коуч (від англ. *coaching* – навчання, тренування) – професійне наставництво.

В результаті розвиток інтелектуального потенціалу персоналу можна визначити як комплексний процес розкриття, збереження і зміни (якісного і кількісного) інтелектуального потенціалу персоналу для вирішення поточних і перспективних завдань підприємства в інтелектуально-інноваційній сфері. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу вимагає певних витрат на реалізацію відповідних заходів. З цієї точки зору інтелектуальний потенціал персоналу є об'єктом інвестицій, необхідних для його розвитку. При цьому, відповідно, необхідне оцінювання ефективності інвестиційного рішення як оцінювання впливу даних інвестицій на поточну й прогнозовану ефективність діяльності підприємства.

На підприємстві можлива реалізація кількох взаємодоповнюючих напрямів розвитку інтелектуального потенціалу персоналу: концентрованого розвитку (спеціалізовані програми навчання й просування персоналу, орієнтовані на розвиток конкретних груп фахівців, певної професійної спрямованості та рівня кваліфікації); розвитку новоприбулих співробітників (профорієнтація, адаптація тощо); диверсифікованого розвитку (кадрова ротація, навчання іншим професіям); інтегрованого розвитку (цілісний підхід до розвитку персоналу на рівні культивування інноваційної філософії підприємства, дифузії її принципів у трудовому колективі, що впливають на трудову поведінку працівників); мотивованого розвитку (ця інформація базується на аналізі потенційних потреб працівників, навчальні програми спрямовані на задоволення даних потреб).

Для розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, орієнтованого на інноваційний результат, можуть бути використані різні форми, відомі як форми розвитку

людських ресурсів, що застосовуються цілеспрямовано в інтересах підвищення інноваційної активності підприємств: планування ділової кар'єри співробітників, вдосконалення професійного навчання (розвиток шляхом збагачення існуючого потенціалу), структурування праці (сприяння розвитку через створення умов для використання потенціалу праці), підвищення кваліфікації, стажування та тренінги, ротація працівників (розвиток шляхом гармонізації існуючого потенціалу праці з умовами навколишнього середовища), створення умов для самоосвіти і саморозвитку, залучення працівників в управління підприємством, делегування повноважень, коучинг тощо.

Вибір форми розвитку інтелектуального потенціалу персоналу в основному залежить від цілей і завдань розвитку; витрат на розвиток; часу, відпущеного на розвиток (терміновості досягнення результатів розвитку). В процесі розвитку інтелектуального потенціалу персоналу інноваційного підприємства слід враховувати, наскільки різним може бути ступінь адаптації індивідів до діяльності в інтелектуально-інноваційній сфері, що потребує професійного навчання, придбання спеціальних інноваційних компетенцій. Так звані «люди майбутнього» активно розвиваються у відповідь на інноваційні зміни і, навпаки, «люди минулого» поступово перестають відповідати вимогам інноваційних змін на підприємстві, втрачаючи свою конкурентоспроможність на внутрішньо-фірмовому ринку праці.

Окреслимо низку основних заходів організаційно-економічного характеру, що забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу персоналу в процесі впровадження інновацій на підприємстві:

- розроблення стратегії й політики управління інтелектуальним потенціалом персоналу;
- контролінг інтелектуального потенціалу персоналу підприємства;
- підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами залучення кадрів;
- пошук джерел фінансування формування й розвитку інтелектуального потенціалу персоналу;
- створення гнучкої системи винагороди, орієнтованої на досягнення високих результатів інтелектуально-інноваційної діяльності;
- відповідне нормування й тарифікація трудового процесу;
- розроблення показників і правил оцінювання результатів інтелектуальної праці;
- організація перепідготовки й підвищення кваліфікації співробітників;
- формування кадрового резерву на висування й резерву керівників;
- добір на вакантні посади;
- створення й ведення інформаційного банку даних про якісний і кількісний склад висококваліфікованих кадрів;
- інформаційне й технічне забезпечення процесу управління інтелектуальним потенціалом персоналу;
- забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація патентно-ліцензійної діяльності.

Оптимізація використання інтелектуального потенціалу персоналу передбачає наявність таких елементів, як оптимізація організаційно-штатної структури, розподіл прав і обов'язків працівників; розвиток потенціалу, в тому числі навчання, забезпечення умов для підвищення професіоналізму і всебічного розвитку особистості; мотивація кадрів до ефективної службової діяльності, у тому числі грошова, ієрархічна (посадові переміщення); формування та підтримка організаційної культури підприємства.

Забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу персоналу в інноваційному процесі повинно відбуватися в рамках загальної стратегії формування сприятливого інноваційного клімату, що сприяє підвищенню продуктивної інноваційної

активності персоналу, включаючи вибір ефективних форм використання інтелектуального потенціалу персоналу; створення виробничо-технічних, соціально-економічних, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних умов праці, при яких відбувається найбільш раціональне використання інтелектуального потенціалу працівників; забезпечення організації трудових процесів, що сприяє розвитку професійних здібностей працівників, їхньої інтелектуальної та інноваційної активності; обґрунтування норм витрат і результатів праці різних категорій працівників з метою найповнішого використання їхнього інтелектуального потенціалу. У підсумку здійснюється оцінювання результативності використання інтелектуального потенціалу персоналу в інноваційному процесі.

Основною проблемою в підвищенні ефективності використання інтелектуального потенціалу персоналу є підвищення ділової активності персоналу в інтелектуальній та інноваційній сферах діяльності. Інтегральна ділова активність персоналу, як відомо, включає: активність поточної трудової діяльності, активність стратегічного розвитку, соціальну активність [3, с. 87]. Інтелектуально-інноваційна активність персоналу характеризується інтенсифікацією інтелектуально-інноваційної діяльності, що впливає на підвищення ефективності цієї діяльності в рамках встановленої мети і часових обмежень. Основними складовими інтелектуально-інноваційної активності персоналу є: креативно-творча активність, спрямована на примноження корпоративного масиву знань і використання цього масиву для пошуку нових застосувань на підприємстві; активність, пов'язана з маркетинговими й організаційними інноваціями; активність у контексті створення продуктових і процесних інновацій. На кожному з цих складових мають вплив зовнішні та внутрішні фактори організаційного середовища (табл. 2), що як позитивно, так і негативно впливають на коливання інтелектуально-інноваційної активності персоналу.

Індивідуальна інтелектуально-інноваційна активність залежить від психологічного типу особистості, її природної схильності до певного виду діяльності та інших особистісних атрибутів, що характеризуються більшою мірою сталістю в часі. Серед складових факторного впливу на індивідуальну інтелектуально-інноваційну активність необхідно виділити: фактори особистої зацікавленості (ступінь відповідності посадових обов'язків з особистісними інтересами, ступінь новизни і перспективності завдання; підвищення власної самооцінки); психологічні фактори (стан здоров'я, ситуація в родині, настрої тощо); контекстуальні фактори (погода, пора року, час дня), інші фактори виробничого середовища й трудового процесу, що впливають на працездатність і здоров'я працівників (рівень шуму, світла, температура, вологість, кількість робочих місць у приміщенні тощо).

Для оцінювання індивідуальної креативно-творчої складової інтелектуально-інноваційної активності може бути використаний підхід, запропонований в роботі [3, с. 89]:

$$P_i = \frac{N}{N_g} \times 100, \quad (1)$$

де  $P_i$  – внесок у групове рішення креативно-творчих завдань, %;  $N$  – кількість корисних індивідуальних ідей, шт;  $N_g$  – загальна кількість внесених корисних ідей групою працівників, шт.

Активність, пов'язана з маркетинговими і організаційними інноваціями, а також активність зі створення продуктових і процесних інновацій як складових інтелектуально-інноваційної активності можуть оцінюватися як відношення абсолютної кількості інновацій відповідного виду протягом звітного періоду до їхнього планового значення.

Управлінським завданням є визначення інструментів і механізмів, що забезпечують стабільність високої інтелектуально-інноваційної активності персоналу як



на індивідуальному, так і груповому рівнях. Одним із основних моментів в управлінні використанням інтелектуального потенціалу персоналу є напрям інтелектуально-інноваційної активності персоналу за цільовою траєкторією діяльності інноваційного підприємства. Вирішення цього завдання пов'язано з цілеспрямованим на інноваційний результат впливом на інтелектуальний потенціал персоналу на особистісному і груповому рівнях.

**Таблиця 2**

Фактори, що впливають на рівень інтелектуально-інноваційної активності персоналу (колективний рівень)

Група факторів	Індикатори
Внутрішні	Спеціалізація і масштаб підприємства
	Місія, мета та стратегія підприємства
	Стиль і методи керівництва
	Організаційна культура, що формує інноваційну культуру
	Розподіл прав і відповідальності
	Побудова ієрархії підпорядкування
	Складність, зміст і характер праці персоналу
	Техніко-технологічний рівень підприємства
	Характер соціально-трудових відносин на підприємстві, соціальне партнерство
	Рівень конкурентоспроможності підприємства
	Фінансово-економічний стан підприємства
	Кількісна і якісна забезпеченість персоналом
	Соціальні гарантії і пільги
	Рівень і характер мотивації персоналу
Зовнішні	Ефективність функціонування регіональної (національної) інноваційної системи загалом
	Соціально-економічна політика регіону (держави)
	Стан нормативно-правової бази в інноваційній сфері на регіональному та національному рівнях
	Пріоритетні напрями розвитку науки, техніки і технологій
	Інноваційна активність промисловості
	Специфіка даної галузі, динаміка її розвитку, перспективність
	Стан галузевого ринку праці
	Наявність сучасної інфраструктури підготовки висококваліфікованих кадрів на регіональному та національному рівнях
	Фактори ефективного виробничого оточення: активність постачальників, замовників, споживачів
	Стан фінансово-кредитної інфраструктури інтелектуально-інноваційної діяльності: ступінь диверсифікації джерел фінансування (бюджетні асигнування, венчурні фонди тощо)

Джерело: складено автором самостійно.

Перетворення інтелектуального потенціалу персоналу в економічний потенціал підприємства є підсумковим завданням циклу управління інтелектуальним потенціалом персоналу, що реалізовується за допомогою масового виробництва нової продукції

(послуг), створення нових або реструктуризації старих сегментів ринку. Перетворенню інтелектуального потенціалу персоналу сприяють: розвиток інноваційного підприємництва, спрямованого на акумулювання і примноження інтелектуального капіталу підприємства; маркетинг інтелектуально-інноваційної продукції; налагодження необхідних зовнішніх комунікацій: співпраця з постачальниками, замовниками інтелектуально-інноваційної продукції; вибір ефективних форм комерціалізації інтелектуально-інноваційної продукції (послуг). Результат перетворення інтелектуального потенціалу персоналу можна оцінити за ступенем відповідності цілей підприємства і результатів перетворення інтелектуального потенціалу персоналу (колективний рівень) в інноваційному процесі.

**Висновки.** Методичні пропозиції дають змогу в умовах промислового підприємства відповідно до обґрунтованих критеріїв та принципів ефективного управління реалізувати характерні для управління інтелектуальним потенціалом функції за відтворювальними стадіями циклу інтелектуалізації персоналу на основі розроблених алгоритмів.

#### Використана література

1. Верба, В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства [Текст] / В.А. Верба, І.В. Новіков // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 22–31.
2. Друкер, П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века [Текст] / П. Ф. Друкер. – М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – С. 256.
3. Лукичева, Л.И. Управленческие решения [Текст] / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев, Ю.П. Анискина. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 383 с.
4. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М. : «Альфа-Пресс», 2008. – 944 с.
5. Перерва, П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011\\_26/statiya/Pererva.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf).

#### References

1. Verba, V.A., Novikov, I.V. Methodychni rekomendatsiyi z otsinky innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstva [Guidelines to assess the potential of innovative enterprises]. Problems of science. 2003. No. 3. S. 22-31. [In Ukrainian].
2. Druker, P. Menedzhment. Vyzovy XXI stolittya [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow : Izd. dom «Vil'jams»/ 2004. 272 s. [In Russian].
3. Lukycheva, L.I., Yehorychev, D.N., Aniskyna, Yu.P. Upravlencheskye reshenyya [Management decisions]. Moscow : Yzdatel'stvo «Omeha-L», 2009. 383 s. [In Russian].
4. Odehov, Yu.H. Upravlinnya personalom v strukturno-lohichnykh skhemakh [Personnel management in structural and logical schemes]/ Moscow : «Al'fa-Press», 2008. 944 s.
5. Pererva, P.H., Zhehus O.V. Naukovo-innovatsiynyy potentsial Ukrayiny ta suchasni problemy yoho vykorystannya [Scientific and innovation potential of Ukraine and modern problems of its use]. [Electronic resource]. Available at : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011\\_26/statiya/Pererva.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf). [In Ukrainian].

Отримано 10.09.2018