

Тому, керівник в обов'язковому порядку має доводити до працівника, яких результатів очікує від нього. При цьому необхідно прищеплювати персоналу установки в форматі націленості на результат. Найкраще реалізації вказаної мети сприяє сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Але саме психологічні методи здатні формувати поведінку людини на глибинному рівні, що дає змогу закріпити бажану поведінку в довготривалому періоді.

Список бібліографічного опису:

1. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
2. Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 360 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. Київ: Академвидав, 2003. 567 с.
4. Козлов Н. И. Внушение. URL: <https://www.psychologos.ru/articles> (дата звернення 18.12.19).
5. Коваленко А.Б., Корнев Н.Н. Подражание как социально-психологический механизм. Психологическое подражание. URL: <https://psyfactor.org/lib/kornev-04.htm> (дата звернення 21.12.19).
6. Социально-психологические методы и способы управления кадрами. ОПЕРСОНАЛЕ: веб-сайт. URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/socialno-psixologicheskie-metody-i-sposoby-upravleniya-kadrami.html> (дата звернення 20.12.19).
7. Яхонтова С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки. URL: <https://psyfactor.org/lib/trust.htm> (дата звернення 20.12.19).

References:

1. Prystak M.D., Lesko O.J. (2016) Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [Management psychology in organization]. Vinnytsia, 2016. 150 p. [in Ukrainian].
2. Maximenko S.D., Nosenko E.L. (2008) Eksperymentalna psykholohiia [Experimental psychology] Kyiv: Center for Educational Literature, 2008. 360 p. [in Ukrainian].
3. Orban-Lembrick L.E. Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]. Kyiv: Academic Publishers, 2003. 567 p. [in Ukrainian].
4. Kozlov N.I. (2018) Vnusheniye. [The suggestion]. Retrieved from URL: <https://www.psychologos.ru/articles> [in Russian].
5. Kovalenko A.B., Kornev N.N. (2018) Podrazhanye kak sotsyalno-psykholohicheskyy mekhanizm. Psykholohicheskoe podrazhanye. [Imitation as a social and psychological mechanism. Psychological imitation.]. Retrieved from URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/socialno-psixologicheskie-metody-i-sposoby-upravleniya-kadrami.html> [in Russian].
6. Sotsyalno-psykholohicheskyye metody y sposoby upravleniya kadramy (2019) [Socio-psychological methods and methods of personnel management]. Retrieved from URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/socialno-psixologicheskie-metody-i-sposoby-upravleniya-kadrami.html> [in Russian].
7. Yakhontova S. (2018) Dovere v upravlenyy personalom. Zarubezhnye podkhodu y otechestvennui opyt otsenky. [Trust in personnel management. Foreign approaches and domestic evaluation experience.] Retrieved from URL: <https://psyfactor.org/lib/trust.htm> [in Russian].

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК: 338.24:347.77:658.3

Островська Г.Й., к.е.н., доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ПОШУКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРИХОВАНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НОВОВВЕДЕНЬ

Проведено теоретичне узагальнення становлення нового виду управлінської діяльності сучасних підприємств – управління інтелектуальним потенціалом. Дано авторське визначення терміну «приховані можливості нововведень». Сформульовано рекомендації щодо удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі методології пошуку та оцінювання прихованих можливостей залучення та використання ресурсів, спрямованих на впровадження нововведень. Розроблено алгоритм пошуку і реалізації прихованих нововведень.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, система управління інтелектуальним потенціалом промислового підприємства, приховані можливості нововведень, прогнозування, вирішення творчих завдань.

Ostrovskaya H.

INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON METHODOLOGY OF HIDDEN INNOVATIVE POTENTIAL SEARCH AND EVALUATION

A theoretical generalization of a new modern enterprise management activity type formation – management of intellectual potential. The author's definition is given the term "hidden potential of innovations". Recommendations for the enterprise intellectual potential management system improvement are formulated, based on hidden potential of innovations search and evaluation methodology to attract and use the resources aimed at innovations introduction. An algorithm for search and implementing hidden innovations has been worked out.

Keywords: intellectual potential, industrial enterprise intellectual potential management system, hidden potential of innovations, forecasting, solving of creative problems.

Островская Г.Й.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ ПОИСКА И ОЦЕНКИ СКРЫТЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НОВОВВЕДЕНИЙ

Проведено теоретическое обобщение становления нового вида управленческой деятельности современных предприятий – управления интеллектуальным потенциалом. Дано авторское определение термина «скрытые возможности нововведений». Сформулированы рекомендации по совершенствованию системы управления интеллектуальным потенциалом предприятия на основе методологии поиска и оценки скрытых возможностей привлечения и использования ресурсов, направленных на внедрение нововведений. Разработан алгоритм поиска и реализации скрытых нововведений.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал, система управления интеллектуальным потенциалом промышленного предприятия, скрытые возможности нововведений, прогнозирования, решения творческих задач.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Особливої уваги в управлінні інтелектуально-інноваційною діяльністю заслуговують питання формування, оцінювання та використання інтелектуального потенціалу підприємств та визначення напрямів їх подальшого інноваційного розвитку. Небагато вітчизняних промислових підприємств володіють потужним інтелектуальним потенціалом, але ще менше з них здатні ефективно ним управляти, що негативно впливає на ефективність інтелектуально-інноваційної діяльності. В сучасних умовах розглянута проблема набуває все більшого практичного значення і від її оперативного вирішення залежать конкурентоспроможність підприємства, а також економічна і технологічна безпека держави [1]. Існуючий підхід до управління інтелектуальним потенціалом характеризується орієнтацією на усунення слабких місць за рахунок наявних ресурсів і практично не передбачає пошуку і розвитку його прихованих можливостей. Недосконалість існуючої системи управління інтелектуальним потенціалом полягає в тому, що вона не орієнтована на мобілізацію цього суттєвого резерву нововведень, який здатний забезпечити нові додаткові перспективи інноваційного розвитку підприємства. Виявлення і подальша реалізація прихованих у нововведенні ідей та можливостей можуть стати істотним чинником підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ці обставини визначають актуальність вирішення наукової проблеми розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом з урахуванням його прихованих можливостей.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Новизна та недостатня вивченість проблеми управління інтелектуальним потенціалом промислового підприємства, зумовили широке репрезентування багатьох теоретичних та прикладних досліджень когорті вітчизняних науковців, таких як: Б. Андрушків, О. Амоша, В. Антонюк, О. Бутнік-Сіверський, А. Гапоненко, О. Грішнова, М. Долішній, О. Кендюхов, О. Кузьмін, Н. Маркова, М. Семикіна та ін.

Незважаючи на те, що вищезгаданими вченими, дослідниками, практиками було отримано суттєві загальнотеоретичні і прикладні результати, як і раніше низка питань, пов'язаних з розвитком системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств, залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність їх подальшого вивчення для підвищення рівня та ефективного використання цього потенціалу.

Цілі статті. Метою статті є розроблення рекомендацій щодо розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі методології пошуку та оцінювання прихованих можливостей нововведень задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Результати досліджень підтверджують, що рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств в останні кілька років неухильно знижується. Причина полягає не тільки в тому, що законодавча база не відповідає цілям інноваційної діяльності, але й внаслідок недостатнього вивчення питань, пов'язаних з удосконаленням системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства [3]. У цьому контексті для успішної інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств необхідним є виявлення всіх чинників, здатних позитивно впливати на підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Одним з таких чинників є приховані потенційно-здатнісні можливості нововведень. Запропоноване в рамках цього дослідження поняття «приховані можливості нововведення» означає прихований у невизначеності нововведення потенціал подальшого вдосконалення та розвитку, здатний проявитися через певний період часу під впливом науково-технічних і економічних чинників. В сучасних умовах виявлення ідей та можливостей реалізації нововведення повинно розглядатися вітчизняними підприємствами як найважливіше завдання, вирішення якого зумовить підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності протягом тривалого періоду часу. Запропоноване поняття є основою розробленої методології пошуку і оцінювання прихованих можливостей нововведень у системі управління інтелектуальним потенціалом підприємства. У цьому контексті система управління інтелектуальним потенціалом являє собою комплексну систему, ефективність управління якої залежить від повної узгодженості дій всіх структур промислового підприємства, їх зацікавленості в постійному пошуку і впровадженні нових ідей, що знаходяться в прихованому стані.

Сутність запропонованої методології полягає в розробці теорії і методів систематичного пошуку нових ідей і можливостей існуючих нововведень, а також їх оцінки з метою підвищення рівня та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Підґрунтя методології складають принципи виявлення проривних наукових напрямів, використання сценарних підходів і широкого застосування кваліфікованої експертизи. У складі інструментів пошуку рекомендовано використання систематизованих методів проведення маркетингових досліджень, науково-технічного прогнозування, пошуку творчих рішень, завданням яких є виявлення потреб споживачів і техніко-технологічних запитів підприємства, які можуть служити джерелом прихованих нововведень. Застосування різних комбінацій маркетингових технологій дає можливість отримувати нові ідеї для реалізації від споживача. Використання методів прогнозування дає змогу встановлювати основні напрями пошуку прихованих нововведень, здійснювати пошук нових знань і технологій. Оцінювання на основі виявлення прихованих нововведень передбачає розрахунок параметричного інтегрального показника і його прогноз, що виконується із застосуванням інструментів концепції нечіткої логіки. Отримані результати повинні бути враховані в процесі оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства.

Для процесу управління інтелектуальним потенціалом з урахуванням прихованих можливостей нововведень характерними є такі особливості, як: неможливість точного планування; альтернативність і невизначеність шляхів досягнення мети; орієнтація на

прогнознi оцiнки; високий ризик; суперечливiсть у сферi взаємовiдносин i iнтересiв учасникiв процесу.

Для пiдвищення ефективностi системи управлiння iнтелектуальним потенцiалом пiдприємства на основi методологiї пошуку та оцiнювання прихованого потенцiалу нововведень, ми пропонуємо алгоритм пошуку i реалiзацiї прихованих можливостей нововведень, поданий на рис. 1.

Даний алгоритм складається з таких блокiв.

1. Визначення цiлей i критерiїв вiддзеркалює процес прогнозування майбутнього розвитку пiдприємства. На цiй стадiї вiдбувається визначення якiсних i кiлькiсних показникiв, яких слiд досягти в процесi пошуку i реалiзацiї прихованих можливостей нововведень. Зазначимо, що на багатьох пiдприємствах цiлепокладання вiдбувається за принципом «вiд досягнутого», що, на наш погляд, не вважається новим пiдходом в сучасних умовах господарювання.

2. Планування включає як органiзацiйнi, так i управлiнськi аспекти, виконуючи при цьому функцiї з формування найбільш прийнятних способiв досягнення намічених раніше цiлей. На цьому етапi визначаються термiни пошуку i реалiзацiї прихованих iдей, вiдповiдальнi виконавцi та основнi джерела фiнансування процесу.

3. Пошук прихованих можливостей нововведень. У цьому блоцi визначаються основнi напрями пошуку, робота з потребами i цiнностями, а також використання таких iнструментiв, як маркетинг, прогнозування, методи розв'язання винахiдницьких задач. При цьому для виявлення iснуючих i потенцiйних потреб запропоновано використовувати метод зустрічного пошуку, а також модель створення нової цiнностi.

4. Опрацювання нових iдей. Вивiльненi iдеї пiддаються ретельному концептуальному опрацюванню, в ходi якого вони уточнюються з урахуванням потенцiйних запитiв можливих споживачiв. На цьому етапi необхідно здiйснювати попередню оцiнку передбачуваної ефективностi, яка може бути отримана в результатi реалiзацiї нових iнновацiй, а також необхіднi для цього ресурси та наявнi можливостi.



Рис. 1. Алгоритм пошуку та реалiзацiї прихованих можливостей нововведень

Джерело: складено автором самостійно.

5. Реалізація прихованих можливостей нововведень. У цьому блоці мова піде про комерціалізацію нового продукту, яка включає етапи запуску, впровадження і просування. На відміну від комерціалізації нового продукту, створюваного з нуля, в процесі запуску нововведення на основі виявлення прихованого інтелектуального потенціалу з'являється можливість суттєвого скорочення витрат на виробничі потужності, підготовку персоналу та рекламну діяльність, а також для зменшення ризику відторгнення ринком нової інновації, завдяки ретельному опрацюванню нових ідей на попередній стадії.

6. Оцінка ефективності нововведення. Загалом проблема визначення економічного ефекту вимагає перевищення кінцевих результатів комерціалізації нової інновації над понесеними витратами на запуск, впровадження і реалізацію. На цьому етапі запропонованого алгоритму необхідно провести оцінку отриманої фактичної ефективності, а також проаналізувати інші види отриманого ефекту (інформаційний, комерційний, науковий, науково-технічний, ресурсний, соціальний, технологічний, екологічний тощо). В процесі пошуку і реалізації прихованого потенціалу нововведень зазвичай відмунті можливості для точного кількісного оцінювання того чи іншого виду ефекту, що робить досить складним і важким розрахунок інтегрального ефекту, якого можна досягнути в результаті реалізації прихованих нових ідей.

Важливе місце в процесі виявлення прихованих можливостей нововведень займає визначення відповідності нової інновації потребам споживача, серед яких можна виділити такі: пропозиція варіації існуючої інновації; поліпшення інновації; формування вигоди для споживача; пропозиція споживачеві нової цінності.

На наш погляд, найбільш прогресивним є пропозиція нової цінності, яка буде тією унікальністю, яка здатна посилити конкурентні переваги підприємства на ринку.

Багато в чому успіх реалізації прихованого потенціалу нововведень залежатиме від рівня конкуренції на ринку. З одного боку, чим нижчий рівень конкуренції, тим більша ймовірність успішності реалізації нової інновації. З іншого боку, чим унікальніші приховані нововведення, тим більша ймовірність створення ринку «блакитного океану».

На наш погляд, планування, прогнозування, оцінка ефективності можливих результатів є важливим завданням в запропонованому алгоритмі пошуку і реалізації прихованих можливостей нововведень. Оцінка ефективності результату – невід'ємна частина формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Виявлення та реалізація прихованих ідей повинна забезпечувати повне задоволення потреб і конкурентоспроможність промислового підприємства. Рішення про фінансування виявлених перспективних ідей має розраховуватися, перш за все, за допомогою показників ефективності витрат, які в загальному вигляді представляють собою відношення величини прогнозованого того чи іншого ефекту до витрат на реалізацію прихованого потенціалу нововведень.

Основні напрями пошуку прихованих інноваційних ідей, на наш погляд, такі:

1. Науково-технічні. Найбільш пріоритетними напрямками науково-технічного прогресу в даний час є такі:

– виробництва, засновані на промисловому застосуванні природних і цілеспрямовано створених живих систем, тобто біотехнології;

– роботи та робототехніка – галузь науки і техніки, пов'язана з вивченням, створенням і використанням принципово нового технічного засобу комплексної автоматизації виробничих процесів. Роботи і робототехніка – це основа для комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів.

2. Технологічні. Найбільш пріоритетними напрямками є інформаційно-комунікаційні технології, а також нові матеріали і нанотехнології.

3. Економічні. Пріоритетами цього напрямку є зниження власних витрат на виробництво і подальше обслуговування нової продукції.

4. Екологічні. Пріоритетами для цього напрямку є приховані ідеї підвищення екологічної безпеки на виробництві та споживанні, а також можливого підвищення безпеки навколишнього середовища.

5. Соціальні. Це пошук нових ідей, які сприятимуть вирішенню соціально-значущих завдань.

Основними завданнями менеджменту в контексті пошуку прихованих можливостей нововведень є виявлення неявних потреб і перетворення їх у явні; створення нових цінностей і потреб. Неявні потреби – це приховані потреби споживача, який, тим не менш, очікує їх задоволення. Зазначимо, що виявлення неявних потреб є досить складною ціллю, яку необхідно реалізувати для того, щоб споживач і надалі залишався клієнтом підприємства. Тому завдання керівництва полягає в можливості прогнозувати зміни потреб і на основі цього прогнозу реалізовувати виявлену латентність. У цьому контексті Е. Демінг зазначив: «Споживач не знає, що йому знадобиться через рік, три, п'ять років. Якщо ви просто як один з його можливих постачальників будете чекати цього моменту, щоб дізнатися про його бажання, то ви навряд чи будете готові запропонувати йому свої послуги» [2]. Алгоритм створення нової цінності (споживчої вартості) нововведення дає змогу визначити його існуючі цінності: виявлення неявних потреб; розробка та опрацювання нових ідей; практична реалізація нових ідей; нова цінність. Визначення потенційних потреб є одним з найбільш важливих етапів в процесі пошуку прихованого потенціалу нововведення. Невизначеність призначення нововведення викликає необхідність пошуку нових шляхів для визначення потенційних потреб і створення нових цінностей.

Висновок. Підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства може бути досягнуто в результаті неперервного пошуку прихованих ідей на всіх етапах життєвого циклу нововведення і на всіх етапах діяльності підприємства. При цьому приховані в нововведенні ідеї можуть бути реалізовані і приносити результат на будь-якій стадії або фазі пошуку і реалізації прихованих нововведень. Критерієм для втілення в життя прихованого потенціалу нововведень зазвичай є економічний ефект від реалізації тієї або іншої прихованої ідеї. Крім економічного ефекту в результаті реалізації системи управління інтелектуальним потенціалом з урахуванням виявлення нових ідей можуть бути отримані такі види ефекту, як економічний, науковий, технологічний, соціальний, інформаційний, екологічний тощо. Цінність реалізації прихованого інтелектуального потенціалу полягає саме в здатності подальшого поступального розвитку нововведення та реалізації величезних можливостей, які в ньому закладені.

Список бібліографічного опису:

1. Андрушків Б.М., Островська Г.Й., Павликівська О.І. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємства та засіб входження його у європейський економічний простір. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. Класичний приватний університет.* № 6 (99). Запоріжжя, 2017. С. 38–43.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М: Альбина Паблишер, 2018. 417 с.
3. Островська Г.Й. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль, ТНТУ, 2018. Том 55. № 2. С. 88–97.

References:

1. Andrushkiv B., Ostrovska H., Pavlykivska O. (2017). Intelektualnyy potentsial pidpryyemstva, yak instrumentariy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta zasib vkhodzhennya yoho v yevropeyskyy ekonomichnyy prostir [Intellectual Potential of the Enterprise as a Tool for Increasing of the Enterprise Competitiveness and Means of its Entry into the European Economic Area]. *State and regions. Zaporizhzhia*, 6(99), pp. 38–43. [in Ukrainian].
2. Deminh, E. (2018). Vykhid z kryzy. Nova paradyhma upravlinnya lyud'my, systemamy i protsesamy [Out of the crisis: New paradigm of managing people, systems and processes]. М : Albina Publisher. 417 p. [in Russian].
3. Ostrovska, H.Y. (2018). Upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpryyemstva [Management by intellectual potential of enterprise]. *Galician economic bulletin* (Tern.), vol. 55, no 2, pp. 88-97 [in Ukrainian].

Рецензент д.е.н., доцент Шерстюк Р.П.