

УДК 331.102.344

JEL D23; O15; O34

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-18-31

**Островська Галина Йосипівна**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: h.ostrovska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

## **АКТИВІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті досліджено проблему активізації та використання інтелектуального потенціалу підприємства. Окреслено організаційні негаразди в сфері людського капіталу українських промислових підприємств. Акцентовано на ключовому значенні інтелектуалізації персоналу як підґрунті інтенсивного (якісного) його розвитку. Виявлено обмеження щодо застосування до працівників традиційних управлінських підходів. Висвітлено роль індивідуального та групового навчання як необхідної умови активізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Виокремлено основні принципи та удосконалено методи управління персоналом, необхідні для забезпечення успішного функціонування підприємства. Проаналізовано чинники впливу навколишнього середовища, внутрішні чинники, обмеження та бар'єри в контексті ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Доповнено перелік показників, що створюють вплив на рівень інноваційної активності інтелектуальних працівників. Обґрунтовано висновок про те, що підприємство повинно вдосконалювати корпоративну структуру, бо вона створює умови для більш ефективної діяльності інтелектуальних працівників та прискореного переходу підприємства на інноваційну модель розвитку. Розроблено інструментарій активізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу сучасних підприємств. Запропоновано низку заходів організаційно-економічного характеру для забезпечення позитивної динаміки розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства в процесі впровадження інновацій. Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу в контексті активізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства, що визначає реалізацію функцій управління згідно з етапами формування і оцінювання організаційного середовища. Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу в умовах промислових підприємств.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал; промислове підприємство; людські ресурси; інтелектуально-інноваційна активність персоналу; мотивація; корпоративна культура; інноваційний розвиток.

**Halyna Ostrovska**  
**Ph.D (Economics), Associate Professor**  
**Department of Management of Innovation Activity and Services Industry**  
**Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University**  
**56 Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine**  
**e-mail: h.ostrovska@gmail.com**

## ACTIVATION AND EFFECTIVE USE OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE INTELLECTUAL POTENTIAL

**Abstract.** The article examines the problem of the enterprise intellectual potential activation and use. Organizational problems in the field of Ukrainian industrial enterprises human capital are outlined. Accented on the key importance of staff intellectualization as a basis for its intensive (qualitative) development. Restrictions on the application of traditional management approaches to employees were identified. The role of individual and group learning as a necessary condition for activation and effective use of the enterprise intellectual potential was highlighted. The basic principles were highlighted, and methods of personnel management necessary for ensuring the successful operation of the enterprise were developed. Environmental factors, internal factors, constrictions and barriers in the context of effective use of the enterprise intellectual potential were analyzed. The list of indicators that create an impact of intellectual employees innovative activity level has been supplemented. The conclusion that the enterprise should improve the corporate structure is substantiated, because it creates conditions for more effective activity of intellectual employees and accelerated transition of the enterprise to an innovative model of development. The toolkit of activization and effective use of intellectual potential of modern enterprises is developed. A number of organizational and economic measures for maintenance of positive development dynamics and effective use of the enterprise intellectual potential in the course of innovations introduction were offered. Scientific novelty of research is to improve the methodological approach in the context of activation and effective use of the industrial enterprise intellectual potential, which determines the implementation of management functions according to organizational environment formation and evaluation stages. The obtained results form the basis of the organizational and economic mechanism for ensuring the effective use of intellectual potential in industrial enterprises conditions.

**Keywords:** intellectual potential; industrial enterprise; human resources; intellectual and innovative activity of personnel; motivation; corporative culture; innovative development.

**Постановка проблеми.** Концепція економіки, заснованої на знаннях, поступово стає основним теоретичним підґрунтям політики економічного зростання, розкриває нову роль і місце інтелекту людини в інформаційному суспільстві. Фахівці наукової та бізнес-спільноти одностайні в тому, що основним творцем матеріальних та духовних цінностей у суспільстві є людина, яка володіє знаннями, має уявлення про соціальні процеси, цілі управління, здатна реагувати на управлінський вплив з урахуванням власних потреб та інтересів. За такого підходу управління розглядається як вияв інтелектуальної активності не тільки суб'єктів, але й об'єктів управління. Отже, управління в сучасному суспільстві як соціальне явище здійснюється у формі соціальної взаємодії і реалізується у феномені управління інтелектуальним потенціалом. Ефективність управління виявляється в ступені реалізації інтелектуального потенціалу управлінців, а це, своєю чергою, залежить від стану суспільства. Тому, з одного боку, інтелектуальний розвиток суб'єкта управління є одним із джерел розвитку іншої людини і суспільства, а, отже, джерелом ефективності управління. Однак, ступінь інтелектуальної активності, певною мірою, залежить від рівня розвитку його інтелекту. Реалізуючи свій інтелектуальний потенціал саме на рівні розуму (як вищого рівня інтелекту), суб'єкт управління сприяє розвитку соціальної системи,

поліпшенню якості життя, задоволенню потреб об'єктів управління, ініціює інноваційні процеси в суспільстві. З іншого боку, відтворення творчого, талановитого, інтелектуально розвинутого керівника безпосередньо залежить від ступеня зрілості, рівня розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, і чим вагоміший вказаний потенціал, чим глибші, ширші і ефективніші існуючі соціальні зв'язки та відносини, тим більше шансів отримати компетентного та професійного управлінця. Тож, якість управління так чи інакше визначається суспільством, його інтелектуальним потенціалом, культурою, моральністю. Таким чином, управління базується на взаємозв'язку та інтеграції інтелектуального потенціалу не тільки суб'єктів господарювання, але і всього суспільства, використанні знань, талантів, творчості об'єктів управління та залучення їх до управлінського процесу. Реалізація управління інтелектуальним потенціалом обумовлена зміною принципів і технологій комунікативної взаємодії та трансформації знань в управлінські інновації.

Інтелектуальний потенціал підприємства як динамічна система являє собою нерозривну єдність дійсного, досягнутого (наявний інтелектуальний потенціал) і можливого (досяжного), за умов його активізації та ефективного використання. Тому управлінський механізм повинен бути спрямований на трансформацію традиційних методів управління та визнання провідної ролі інтелектуальних працівників з метою досягнення інноваційного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми в контексті управління інтелектуальним потенціалом досліджували вітчизняні фахівці як наукової, так і бізнес-спільноти: Б. Андрушків [1], В. Базилевич [2], О. Бутнік-Сіверський [3], В. Геець та А. Гриценко [4], О. Кузьмін та Л. Ліпич [5], Л. Малюта [6], А. Наливайко та О. Гребешкова [7], Й. Ситник [8], О. Собко [9] та ін. Попри це, потребують подальшого дослідження питання щодо застосування системної парадигми до розуміння процесів активізації інтелектуального потенціалу промислових підприємств та виокремлення на цьому підґрунті інтегруючої компоненти використання цього потенціалу як основи вияву явищ синергетики і синергізму в процесах управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання.

**Мета і методологія дослідження.** Метою дослідження є поглиблення теоретичного і прикладного підґрунтя та розробка рекомендацій щодо активізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу з метою забезпечення успішного функціонування сучасного промислового підприємства.

Основу застосування методології складає системний аналіз як науковий метод дослідження аспектів управління інтелектуальним потенціалом підприємства. У процесі дослідження використовувались методи: наукової абстракції; діалектичний; аналітичного, ситуаційного аналізу і синтезу; порівняльного аналізу, а також технології обґрунтування управлінських рішень, узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень, системно-комплексний підхід.

**Виклад основного матеріалу.** Панорама наукових досліджень дає змогу стверджувати, що в питаннях досягнення позитивних економічних результатів діяльності підприємства, вагома роль належить ефективному використанню його інтелектуального потенціалу на всіх рівнях виробничої ієрархії. Важливо, що наявні у розпорядженні підприємства інтелектуальні ресурси чи приховані можливості самі собою не є запорукою досягнення позитивних економічних ефектів, а одноосібне застосування працівниками цих ресурсів для вирішення поставлених завдань не завжди дає змогу сформувати цілісну картину та інтегрованість використання інтелектуального потенціалу господарюючого суб'єкта. Ця інтегрованість, на нашу думку, може бути досягнута завдяки оптимальній, результативній взаємодії суб'єктів управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Персонал або людські ресурси є джерелом зростання і розвитку підприємств в умовах економіки, заснованої на знаннях. Причому не весь персонал, а саме та його частина, яка створює цінність і нові конкурентні переваги підприємства. Таку групу

людських ресурсів називають «інтелектуальні працівники», вони складають інтелектуальний потенціал підприємства, визначаючи можливості його розвитку. Особливості цієї категорії працівників обмежують використання традиційних управлінських підходів щодо управління персоналом.

Ефективність інтелектуальної діяльності персоналу багато в чому визначається тим організаційним внутрішнім середовищем, у якому вона здійснюється. Основними організаційними проблемами в сфері людських ресурсів українських промислових підприємств є, на нашу думку, такі:

- надлишкова чисельність персоналу і невідповідність його кваліфікаційної структури потребам підприємства, зокрема, перевищення необхідної кількості «офісного планктону», тобто працівників, які не створюють споживчої цінності, завдання яких полягає в обслуговуванні ключових співробітників – інтелектуальних працівників. Існування проблеми підтверджують дослідження, згідно з якими в США підприємствами, зокрема машинобудування, стовідсотково застосовуються системи нормування праці та управління чисельністю персоналу, при цьому в Україні – лише низка підприємств виконують такі функції;

- низька продуктивність праці певних категорій персоналу, як правило, «офісного планктону»;

- неадекватність традиційних принципів і методів управління сучасній діловій ситуації і характеристикам інтелектуальних працівників;

- монополізація інформації та повноважень на рівні керівництва підприємства;

- відсутність раціонального розподілу функцій між підрозділами підприємства та дублювання робіт;

- низька кваліфікація, недосвідченість і низький рівень відповідальності керівників більшості підприємств перед власниками і колективом за результати інвестиційно-інноваційної діяльності;

- скорочення витрат на розвиток персоналу у переважаючої кількості підприємств;

- відсутність стратегії в діяльності підприємства і орієнтація на короткострокові результати.

За цих умов управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства передбачає наявність таких елементів, як: оцінювання потенціалу; планування потреби в потенціалі; оптимізація використання інтелектуального потенціалу та його розвиток; мотивація кадрів до ефективної інноваційної діяльності; формування та підтримка корпоративної культури підприємства.

Вихідною точкою в контексті ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства є його оцінка. На практиці інтелектуальний потенціал оцінюється лише в частині інтелектуального капіталу, оформленого у вигляді майнових прав, ліцензій, патентів, товарних знаків і торговельних марок, програмних продуктів, що збільшує загальну вартість капіталу підприємства. Однак така оцінка не відображає всіх сторін комплексного поняття «інтелектуальний потенціал підприємства».

Серед базових можна розмістити такі індикатори оцінювання інтелектуального потенціалу, як [1]: наявний обсяг знань (ступінь новизни обладнання; продукції; технологій); інтелектуальний потенціал працівників (освітній рівень персоналу; кількість ліцензій, патентів, винаходів, торгових марок, промислових зразків загалом, а також у відношенні до загальної чисельності персоналу, чисельності керівників, фахівців; кількість раціоналізаторських пропозицій з поліпшення діяльності організації у відношенні до чисельності персоналу та ін.); досвід інноваційної діяльності (інноваційна складність раніше виконаних і наявних розробок). Оцінка інтелектуального потенціалу працівників може виражатися як у якісному, так і в кількісному вигляді. Основними характеристиками, що підлягають оцінюванню, можуть бути: психофізіологічний потенціал; особистісний потенціал (відношення до праці, моральний облік); кваліфікаційний потенціал (знання, навички та уміння). Перші два характеристики можна

оцінити за допомогою спеціальних методів та обладнання. Методами визначення особистісних якостей працівників та особливостей розподілу ролей в групах є: метод зовнішнього спостереження, метод самоспостереження, використання особистих опитувань (тестів), проєктивні методи (спостереження професійного психолога за асоціаціями, викликаними у суб'єкта стимулюючим матеріалом, соціометрія (метод психологічного дослідження міжособистісних відносин в групі з ціллю визначення структури взаємовідносин, ролей та статусів членів групи, у тому числі виявлення неформальних лідерів, психологічної сумісності, методи опитування, інтерв'ю, бесіди. Кваліфікаційний потенціал легше піддається кількісному оцінюванню. При цьому можна спиратися на набір базових показників: освіта (рівень базової та додаткової освіти), наявні наукові результати (масштаб публікацій, масштаб інноваційних результатів (винаходи, патенти), масштаб наукових (конструкторських) робіт, уміння (досвід нестандартних рішень, знання сучасного стану відповідної області знань) та ін. Для оцінки також можуть застосовуватися методи: виконання перевірки, екзамен, опитування, випробувальний термін. Наявність різноманіття критеріїв оцінки визначає ступінь точності оцінки. Зазначимо, що оцінка кваліфікації не повинна обмежуватися оцінкою наявних знань. Для прийняття правильних рішень на виробництві необхідні і знання, і здатність використовувати наявні знання (інтелект).

Оцінка потенціалу працівника повинна містити елемент прогнозування цього потенціалу. Такий прогноз може бути здійснений шляхом аналізу діяльності працівника в підвищенні своєї кваліфікації, його планів, статі, віку, типу особистості, ділових якостей, результатів праці тощо. Головне, щоби в процесі складання прогнозу були враховані всі складові потенціалу працівника, включаючи психологічні особливості, суттєві для підприємства. На кожного працівника може бути заведена спеціальна картка, до якої за результатами оцінювання вносяться дані про тип мислення, здібності, рівні освіти тощо. З метою оптимізації використання потенціалу працівників можлива розробка внутрішньокорпоративного довідника (аналогічно розробленої Міністерством праці США інформаційної мережевої бази даних про професії Occupational Information Network (O\*NET) [11], в якому підприємство визначить вимоги до працівників. Вказаний довідник може бути використаний як на етапі первинного набору персоналу, так і в процесі активізації діяльності чинного персоналу. При цьому відомі дослідницькі центри США також досліджують феномен «soft skills»: на основі методології форсайта Університетом Фенікса здійснено прогнозування розвитку затребуваних навичок на ринку праці (IFTF, 2011). Обов'язковими елементами моделі soft skills вважаються комунікативні навички, ухвалення рішень і тайм-менеджмент. Подальші масштабні дослідження виявляють практичне втілення моделі «soft skills». Так, комплексне дослідження, здійснене в рамках програми ЄС «Неперервне навчання Еразмус» («Lifelong Learning Erasmus»), дало змогу виокремити 22 навички за трьома групами: особистісні, методологічні та соціальні (Cinque, 2016). В результаті досліджень, проведених корпорацією «Майкрософт» (Microsoft Corporation) у 2016 р., для ТОП-60 найперспективніших професій сформовано такі навички: здібності комунікування; менеджмент інноваційних проєктів; високий ступінь самоорганізації. За цих умов компанією «Майкрософт» спрямовується понад 85% тренінгових програм на вдосконалення та розвиток soft skills. Аналітиками Всесвітнього економічного форуму «The Future of Jobs – 2016» запропоновано вирізнити десять затребуваних у 2020 р. компетенцій, серед яких: комплексне багаторівневе рішення проблем, критичне мислення, креативність в широкому сенсі, вміння управляти людьми, взаємодія з людьми, емоційний інтелект, формування власної думки і прийняття рішень, клієнто-орієнтованість, вміння вести переговори, когнітивна гнучкість.

Дослідження HR-менеджерів провідних компаній України дають змогу виділити якісні ознаки, якими мають володіти сучасні фахівці: комунікабельність; уміння вирішувати складні завдання в умовах технологізації та інформатизації соціально-економічної сфери, оцінювання та прийняття рішень; ведення переговорів та

взаємовідносини з іншими людьми. Отже, екзистенція вітчизняних організацій за умов становлення економіки, заснованої на знаннях, повинна базуватися на розвитку та ефективному використанні інтелектуального потенціалу особистості [12]. У цьому контексті *soft skills* розуміємо як функціональний інструмент, який дає змогу людині продуктивно взаємодіяти з навколишнім світом, забезпечує успішну її професійну та особистісну самореалізацію.

Для підвищення ефективності планування використання інтелектуального потенціалу підприємства необхідним є вирішення питань відбору та найму фахівців з управління персоналом, удосконалення корпоративної структури підприємства, аналізу змісту праці на конкретних робочих місцях, співвіднесення вимог робочого місця з якостями працівників, складання наборів прийнятних і неприйнятних якостей. Від досконалості системи прийняття рішень залежить ефективність використання потенціалу працівників, оскільки перешкоди (наприклад, високі витрати часу на прийняття рішень, проблеми у взаємовідносинах з колегами за результатами рішень) можуть створити атмосферу апатії навіть серед найздібніших працівників. У разі необхідності залучення працівників на робочі місця, позбавлені привабливості праці, необхідний індивідуальний підхід в пошуку людей з особливостями, максимально адекватними змісту і умов праці. Особливої уваги потребує виявлення якостей, здатних становити потенційну загрозу благополуччю підприємства (наприклад, схильність до шахрайства). Суттєвими в цьому відношенні є такі якості, як рівень чесності, щирості працівника, його ціннісні орієнтири.

Планування потреби в інтелектуальному потенціалі включає оцінку наявних ресурсів, прогнозування майбутніх потреб і розробку програми задоволення цих потреб. Така робота повинна здійснюватися в тісному зв'язку з аналізом внутрішніх і зовнішніх умов підприємства, в тому числі його фінансового стану, плану маркетингової діяльності тощо [13]. Поведінка людини в трудовій сфері значною мірою визначається особливостями його особистості і ставленням до праці і колективу. Своєю чергою, ставлення до праці визначається ступенем задоволеності змістом праці і можливостями розвитку. Тому важливою є оцінка типу особистості і призначення працівника на відповідну посаду. Для ефективної командної роботи в масштабах підприємства, як правило, повинні бути присутніми ролі – неформальний лідер, формальний лідер, генератор ідей, критик, практик, командний гравець, розвідник, контролер. Залежно від конкретних потреб підприємство може встановлювати додатковий набір якостей працівників. Відносно рольових характеристик в одній групі можуть бути присутніми лідер, друга особа в групі, виконавець, аналітик, контактний працівник, в іншій – виконавець, інтегратор, ревізор, дослідник ринку тощо. При цьому деякі ролі можуть бути розподілені між різними працівниками.

У цьому контексті зазначимо, що підвищення потенціалу конкретного працівника має супроводжуватися підвищенням його соціального статусу з матеріальним або нематеріальним стимулюванням, щоб у працівника залишалися додаткові ресурси для вдосконалення інтелекту. Стимулювання може включати програми соціального страхування, елементи соціально-культурної інфраструктури (субсидування занять в тренажерних залах, програм діагностики захворювань тощо).

Одним з методів підвищення потенціалу є ліквідація бар'єрів у професійній діяльності працівника. З цією метою можуть використовуватися різні прийоми управління часом, конфліктології, прийняття рішень, технології спілкування, вдосконалення корпоративної культури.

Сприяє підвищенню потенціалу і встановлення раціональних меж поділу і кооперації праці, які передбачають: науково-обґрунтований розподіл працівників за системою соціально-трудова функцій, машин, механізмів і робочих місць, а також відповідне угруповання і комбінування працівників у виробничі колективи; нормування праці; організація і обслуговування робочих місць; поліпшення умов праці; зниження шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних і емоційних навантажень;

впровадження системи безпеки і охорони праці; підвищення естетики виробництва; ефективне використання робочого часу, оптимізація праці та відпочинку; впровадження оптимальних прийомів і методів праці, розширення і оновлення науково-технічної інформації в цій сфері; впровадження та використання прогресивних форм і методів виробництва; зміцнення трудової дисципліни.

Системне використання особистісних і групових властивостей працівників, ув'язка їхніх прагнень, потреб, очікувань з інтересами підприємства, власне кажучи, делегування функції оперативного управління виробництвом персоналу основної виробничої ланки, дає змогу підвищити ступінь задоволеності працею, а значить і трудову віддачу. Як у випадку невикористання потенціалу, так і за ігнорування соціального статусу при підвищенні потенціалу та його використанні, може виникнути незадоволеність працівника, що супроводжується зазвичай деструктивними (зловживання службовими повноваженнями, невиконання функцій, консерватизм, імітація діяльності тощо) або девіантними (шахрайство) формами поведінки.

Елементом оптимізації використання інтелектуального потенціалу працівників є встановлення відповідності між їх потенціалом і характером (складністю) праці. Найчастіше високий потенціал використовується не повною мірою, що характерно, насамперед, для фахівців з високим потенціалом. В цьому аспекті неприпустимим є тривале закріплення працівників на виконанні функцій з низьким рівнем використання їхнього потенціалу, що веде до зниження не тільки потенціалу, а й задоволеності працею, якості роботи інших співробітників і підприємства загалом. Невикористані можливості працівник може спрямувати, наприклад, на маніпулювання керівництвом, нав'язування керівнику прийняття рішень, які повинен приймати підлеглий, рішень без альтернативи, спотворенні інформації «від імені» керівника (в інтересах підлеглого), регулювання контактів керівника тощо.

При розробленні програм використання потенціалу можна створити угруповання працівників за рівнем розвитку потенціалу на основі аналітичної (факторної) оцінки їхньої діяльності та потенціалу. Для кожної групи розробляються стратегії використання потенціалу працівників. У відповідності з приналежністю до тієї чи іншої групи до посадових обов'язків працівників включається певний перелік функцій. Наприклад, в разі розподілу працівників на групи з високим, середнім і низьким потенціалом, для працівників з високим потенціалом обов'язковими функціями можуть бути стимульовані керівництвом навчання працівників, розробка нових напрямів бізнесу, для працівників із середньою потенціалом – підвищення власного потенціалу тощо. Оцінка ефективності групи повинна здійснюватися за такими критеріями: максимальна психологічна сумісність, результативність при прийнятті колективних рішень, взаємозамінність, наявність всіх необхідних функцій.

Обов'язковою умовою збереження і розвитку потенціалу кожної групи є наявність в ній людей з потенціалом не нижче, ніж встановлено для даної групи. Загальний потенціал підприємства збільшується за рахунок взаємодії працівників з високим потенціалом. Для підвищення групового потенціалу можуть використовуватися прийоми: створення сприятливого клімату в колективі; розвитку системи колективного прийняття рішень; розробки постійних критеріїв оцінки діяльності працівників і групи; підвищення кваліфікації; публічного розбору протиріч; врахування індивідуальних особливостей працівників; розкриття значущості кожного працівника; надання самостійності членам групи; заохочення ініціативи (а не тільки покарання за помилки і «замовчування» успіхів). Таким чином, активізація та ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємства потребує комплексного підходу і врахування індивідуальних особливостей кожного працівника.

Управління інтелектуальним потенціалом передбачає розміщення, мотивування, розвиток людини разом з іншими ресурсами підприємства. При цьому підвищення професіоналізму правомірно розглядати як поєднання загальної освіти з уміннями і

навичками, що придбані в процесі роботи на конкретному підприємстві. Більшість здібностей працівника до моменту участі в системі підприємства не можуть бути придбані, а цінності – засвоєні. За рахунок такої участі досягається дотримання принципу комплексності підвищення потенціалу. Форми і методи навчання можуть включати навчання на курсах, групове навчання, індивідуальне навчання, професійну ротацію, участь в роботі гуртків якості, підвищення загального рівня освіти тощо. При виборі форм і методів навчання повинні враховуватися особистісні характеристики працівників і ситуація, що склалася. В процесі навчання може використовуватись як власна навчальна база (фахівці, обладнання, методичні розробки), так і зовнішні по відношенню до підприємства навчальні ресурси. Головне – відповідність цілей навчання жорстким критеріям підвищення ефективності виробництва і управління. При цьому значну увагу необхідно приділяти оцінці ефективності навчання, яка повинна стосуватися як ефекту від поточної діяльності, так і від діяльності в довгостроковому періоді. Зазначимо, що впровадження навчання всередині підприємства розвиває почуття колективізму, сприяє задоволенню потреби в повазі і самоповазі, в причетності до спільної справи, зміцнює почуття власної гідності працівників. У той же час визнаймо, що потенціал працівника за повного його використання протягом тривалого періоду часу на конкретному підприємстві зростає.

Основними групами знань і навичок, що складають основу професійної діяльності, є концептуальні, міжособистісні та технічні (спеціальні). Концептуальні знання і навички припускають компетентність в сфері розуміння загальних напрямів діяльності підприємства, цілей його розвитку, зв'язків із зовнішнім середовищем тощо. Міжособистісні – здатність до роботи з людьми незалежно від її джерел, володіння методологією аналізу і вирішення проблем з урахуванням широкого соціально-економічного контексту, загальних закономірностей НТР; здатність передбачати розвиток технології, економічної і політичної ситуації, вміння направляти і контролювати процес прийняття рішень. Спеціальні – наявність відомостей і здібностей, що стосуються конкретної функціональної сфери діяльності працівника (технологія для керуючого виробництвом, маркетинг для керуючого збутом, бухгалтерський облік для бухгалтера, володіння конкретними методиками аналізу, виконання розрахунків для фахівця з фінансового аналізу тощо).

Для вищої ланки управління в порядку зменшення значимості дані групи можна розташувати в такому порядку: концептуальні, міжособистісні, технічні; для нижчого – технічні; міжособистісні, концептуальні; для середнього всі групи мають приблизно однаковою значимістю. Чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграють концептуальні і меншу – спеціальні навички, в той же час роль міжособистісних навичок загалом залишається стабільною. Дана залежність визначає специфіку програм підвищення кваліфікації та їхній обсяг. Наприклад, програми підвищення кваліфікації керівників вищої ланки найбільшою мірою повинні включати навчання навичкам прийняття рішень в різних економічних ситуаціях, вивчення загальних соціально-економічних, науково-технічних тенденцій розвитку економіки. Віднесення конкретних працівників до певної групи дає змогу оперативно провести навчання необхідних функцій. Однак для багатьох категорій працівників існують загальні здібності, практично в рівній мірі важливі для підвищення ефективності діяльності підприємства. Наприклад, сучасний працівник (за винятком, хіба що, виробничих робітників) повинен бути схильний до підприємницької діяльності, пов'язаної з ризиком, пошуку нових можливостей в сфері науково-технічного прогресу, розвитку виробництва, освоєння нової продукції, технологій різного характеру. Спільними для багатьох категорій працівників є також стимулюючі напрями, наприклад, пов'язані з очікуваннями працівників щодо режиму роботи, фінансів, кар'єри, освіти, або напрями розвитку підприємства (оплата праці, розвиток філіальної мережі, кар'єрні перспективи, розвиток соціальної сфери), за якими можуть проводитися спільні тренінги.



Навчальні програми можуть бути розділені на програми, що розвивають працівника (навчання, що виходить за рамки вимог, визначених поточними посадовими обов'язками, яке супроводжується розвитком особистих і професійних якостей, збагаченням працівника концептуальними знаннями), і програми тренування професійних навичок (навчання, орієнтоване на відпрацювання виробничих навичок і умінь, що безпосередньо використовуються працівником на робочому місці). На практиці відмінність між програмами провести дуже важко, тому навчальні програми необхідно в максимальному ступені орієнтувати на один з вищевказаних напрямів (розвиток або тренування професійних навичок) з включенням до навчального плану елементів другого напрямку.

Програми підготовки фахівців (в першу чергу, на рівні учнів, стажистів) на підприємстві повинні бути наближені до реальних виробничих умов. Максимальний ефект таке навчання може дати тоді, коли програма розподілена в часі, тобто, коли навчання проводиться короткими сесіями (по кілька годин, іноді днів) – протягом місяців або року. В даному випадку навчання відбувається одночасно з накопиченням практичного досвіду. Варто врахувати, що підвищення рівня організаційних знань сприяє розвитку економічного мислення (критичного, прогресивного, з відновлювальним потенціалом) на основі компетентного розуміння процесів соціально-економічної сфери, формує економічну свідомість, змінює ціннісне поле, розширює адаптивні, інтегруючі, творчі та інноваційні можливості індивідів [10].

Важливим елементом довгострокового навчання є спілкування учня з керівниками (працівниками) вищого рівня різних підрозділів підприємства, а також з працівниками, що перебувають на одному рівні виробничої ієрархії з учнем. Як формальне, так і неформальне навчання, змістом якого є посадові обов'язки працівника, порядок і прийоми їхнього виконання, пріоритети, цільові установки, розуміння місця в загальній структурі діяльності, посадові взаємозв'язки, офіційні процедури, неписані правила тощо, надають позитивний вплив на підвищення потенціалу підприємства. Академічна орієнтація в навчанні фахівців не дає змоги підготувати висококваліфікованого працівника (в тому числі керівника) без його участі в процесі виробництва. Виробнича практика тривалістю 1–2 місяці під час навчання у вузі або професійно-технічному навчальному закладі, як правило, виявляється недостатньою для досягнення максимального рівня розвитку інтелектуального потенціалу працівника.

Однак концентрація тільки на спеціальних знаннях і навичках не дає змоги використовувати приховані (нерозвинені) здібності працівників. Для забезпечення комплексного використання потенціалу працівників необхідно більше уваги приділяти розвитку здібностей, побічно пов'язаних з професійною діяльністю (наприклад, пам'яті, швидкості прийняття рішень, чесності тощо). Значну допомогу у формуванні навчальних програм з елементами розвитку таких здібностей можуть надати матеріали, присвячені системі довічного найму в Японії.

Безперечним є той факт, що на більшості українських промислових підприємств управління інтелектуальним потенціалом є неефективним і перешкоджає успішному їх функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, сучасним суб'єктам господарювання необхідні інструменти, що дають змогу ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників та впоратися з новими викликами. Традиційний менеджмент підтверджує, що знаннями, які знаходяться в головах працівників, керувати неможливо. У реальності можна лише створити умови, за яких персонал підприємства матиме змогу ефективно нарощувати та використовувати свої знання, тобто можна управляти лише організаційним середовищем. У цьому контексті пропонуємо перелік інструментів активізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу промислових підприємств.

1. Оптимізація якісного і кількісного складу персоналу, що включає декілька напрямів:

– оцінка корпоративної структури управління, наявності дублюючих підрозділів, посад, резервів підвищення продуктивності праці тощо. Як правило, більш доцільним в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища і для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу визнається зменшення ієрархічних рівнів управління, сплюснення організаційних структур за рахунок децентралізації уповноважень та прийняття відповідальності підлеглими;

– оцінка персоналу на відповідність виконання обов'язків як на кваліфікаційному, так і на комунікативному рівні, який, зазвичай, є атрибутом сприйняття споживачами якості комерційної пропозиції. Даний вид робіт вимагає розробки об'єктивних критеріїв оцінки результативності діяльності працівників як керівного складу, так і підлеглих. Причому ця система критеріїв оцінки повинна бути складена колективно і висвітлена до початку проведення процедури оцінювання персоналу;

– навчання персоналу, який в результаті попередніх видів робіт з оптимізації визнаний ключовим і/або перспективним для формування цінності підприємства і має потребу в навчанні у зв'язку зі змінними вимогами зовнішнього середовища. Так, за обмеженого фінансування навчальні програми повинні стати більш гнучкими, щоб за мінливої ситуації врахувати можливість адаптації, поєднуючи при цьому зовнішнє та внутрішнє навчання;

– розробка програм утримання ключових співробітників, що передбачають вдосконалення заходів щодо стимулювання інтелектуальних працівників, включаючи гнучкі системи оплати праці та нематеріальне стимулювання, заходи з підтримки лояльності персоналу до організації;

– проведення заходів щодо розвитку та зміцнення корпоративної культури підприємства, яка в кризові моменти часто стає стримуючим чинником звільнення ключових працівників на підприємстві.

2. Принципи і методи управління людськими ресурсами в контексті забезпечення успішного функціонування підприємства:

– інформаційна прозорість всередині підприємства – забезпечує значущість залучення до виробничого процесу, підвищуючи мотивацію персоналу;

– співучасть персоналу в прийнятті рішень – спільне прийняття рішень з важливих питань усуває можливий опір інтелектуальних працівників щодо силових методів управління і створює відчуття причетності, зміцнює дух «спільної справи»;

– перевага стимулюючих управлінських методів;

– порівнянність за досвідом і інтелектом керівника та неформальних лідерів, якими часто стають інтелектуальні працівники, за інших умов це ускладнює керування не тільки даною групою працівників, а й усім колективом;

– забезпечення «триєдності» ідентичності (по-перше, що думає керівник про працівника; по-друге, що думає працівник про керівника; по-третє, що керівник і працівник думають про клієнта) не повинно суперечити одне одному, і в підсумку, формувати ідентичність відповідної інформації, яка передається клієнту і створює те, що думає клієнт про цю організацію. Створення ідентичного інформаційного середовища забезпечує внутрішню і зовнішню клієнтську орієнтацію на прихильність до цього підприємства.

3. Напрями ефективного управління інтелектуальними ресурсами:

– розвиток особистих та професійних якостей керівника, оскільки тут спостерігається не ієрархічне підпорядкування, а підпорядкування в результаті морального авторитету керівника;

– розширення функцій керівника – збільшується відповідальність за створення корпоративної культури, що забезпечує формування знань, передачу «неявних» знань і доступ до них інтелектуальних працівників підприємства;

– створення керівником умов, за яких працівник здатний ставити нові завдання і знаходити їх вирішення, тобто забезпечити зацікавленість такого працівника

використовувати власні здібності саме на цьому підприємстві, працюючи разом з ним, а не на нього;

- підтримка оптимального співвідношення між активізацією творчого потенціалу працівника і збереженням за собою або керівником підрозділу прав прийняття рішень щодо стратегії та напрямів розвитку підприємства;

- розвиток розуміння того, як працівник, а також підприємство (і керівник, як його представник) найбільш ефективно досягають своїх цілей у взаємодії;

- перегляд ставлення до розвитку працівника – не як до витрат, які потрібно контролювати і зводити до мінімуму, а як інвестиції в основний капітал для його розвитку і примноження;

- підвищення значущості стратегічного лідерства, динамічне і послідовне культивування цінностей економіки, заснованої на знаннях (неперервний розвиток, інновації, командна робота, результативність тощо).

4. Зміни традиційних методів управління людськими ресурсами. Зокрема, застосування економічних методів управління, наприклад, прямого економічного впливу на працівників обмежене слабкою грошовою зацікавленістю останніх. Визнанням важливості і розширенням відповідальності таких працівників може служити застосування непрямого економічного впливу (участь у прибутках, самоокупність). Група адміністративно-правових методів управління обмежена ще й з причини того, що виконання виробничих завдань цими працівниками можливе поза конкретним робочим місцем і часом. Крім цього, інтелектуальні працівники, як правило, виконують творчі завдання, що вимагають підготовчого процесу, настрою і обстановки, тому жорстке обмеження їх робочого процесу може привести до зворотного результату. Інакше кажучи, якщо працівник зацікавлений з будь-яких причин залишитися на підприємстві, цілі якого він не поділяє і керівник якого не є для нього авторитетом, в силу інтелектуальної розвиненості він знайде можливості, відкрито не вступаючи в конфлікт, саботувати адміністративно-правовий вплив на нього. У зв'язку з цим організація повинна стати структурою, яка створює умови для більш ефективної праці інтелектуальних працівників у порівнянні з їх можливою зайнятістю на іншому підприємстві, наприклад, шляхом застосування гнучкого графіка роботи, свободи у вирішенні виробничих завдань, контролю результату, а не процесу роботи персоналу. У групі соціально-психологічних методів також непридатними до інтелектуальних працівників є методи, що мають за мету нав'язати волю керівника, оскільки будуть саботуватися працівниками з причин, аналогічних у випадку з адміністративно-правовими методами. Використання впливів, які демонструють увагу до працівника, стимулює його до більш ефективного виконання своїх обов'язків. Особливо значима тут поведінка керівника, що визначає мотивацію і поведінку персоналу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі аналізу результатів дослідження зазначимо, що активізації та ефективному використанню інтелектуального потенціалу підприємства сприяє:

- поступова зміна структури зайнятості, що виражається у чітко зростаючому відсотковому відношенні працівників з вищою освітою;

- молодий вік працівників (більше половини працівників опитаних підприємств не перевищували 35 років) є шансом щодо підвищення креативності та розширення діяльності;

- праця, що приносить задоволення більшості працівників (в умовах високого рівня безробіття (ринок роботодавців), рівень задоволеності має тенденцію до збільшення);

- інвестиції підприємства у індивідуальний інтелектуальний капітал, участь у навчанні (зазвичай спеціалізованому), курсах, підвищенні рівня освіти (бакалаврат, магістратура, аспірантура);

- посилення державного фінансування вузів, НДІ і підприємств, ефективно функціонуючих на ринку;

- стимулююча стратифікація заробітної плати, що сприяє використанню сучасної техніки;
- усвідомлення значущості традицій та історії, використання власного багаторічного досвіду, обмінюючись таким чином знаннями;
- функціонування прозорих систем комунікування та переваг усного спілкування;
- можливість швидкого адаптування до змін смаків та потреб споживачів;
- близькість ринку, в поєднанні з інтенсивними, багатовимірними контактами з зовнішніми партнерами;
- чітка індивідуалізація продукції та наданих послуг;
- цінність взаємовідносин керівництва та працівників;
- відносна стабільність діяльності та діючих принципів;
- удосконалення організаційної структури;
- зростання рівня комп'ютеризації;
- впровадження сучасної технічної бази на підприємствах для носіїв знань;
- безліч способів отримання інформації щодо ринку.

Обмеження створюють:

- низький науково-технічний рівень промислових підприємств;
- нестабільність державного фінансування науково-дослідних установ;
- погіршення якості трудового потенціалу;
- низька свідомість та знання керівників щодо можливостей побудови ринкових успіхів на нематеріальних активах;
- низька схильність працівників до змін;
- необізнаність у науковій, технічній та ринковій інформації;
- недостатність адекватних кадрових ресурсів та управлінських навичок;
- перебік між об'єктивним попитом та пропозицією спеціалістів з вищою освітою;
- перевищення вікового ценза працівників;
- відсутність виявів стратегічного планування процесів соціального розвитку підприємства;
- непрофесійне управління людськими ресурсами;
- відтермінування проблем працівників на другий план;
- труднощі у плануванні кар'єри;
- низький рівень заробітної плати працівників, що взаємодіє з демотивацією;
- слабкі мотиваційні інструменти;
- зниження витрат на оплату праці;
- обмежена креативність, ідеї для інновацій;
- недостатньо інвестованих фінансових ресурсів для розвитку діяльності; недостатня база розвитку та занадто високий ступінь ризику, з яким пов'язано введення нового продукту на ринок;
- консервативний підхід до витрачання фінансових ресурсів;
- проблеми з входженням до інноваційних мереж (на регіональному, національному або міжнародному рівні);

Представлені вище чинники впливу навколишнього середовища, внутрішні чинники, обмеження та бар'єри в контексті активізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства є важливими з точки зору розкриття нових проблем, пов'язаних з дослідженнями та управлінням інтелектуальним потенціалом.

## Література

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. № 6 (99). Запоріжжя, 2017. С. 38-43.

2. Бутнік-Сіверський О. Формування неоекономіки в сфері інтелектуальної власності з позиції процесів інтенсифікації. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2017, (3). С. 57-67.

3. Соціально-класові трансформації і формування нової якості освіти як складові реконструктивного розвитку економіки України / за ред. акад. Гейця В.М., чл.-кор. Гриценка А.А.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозування НАН України». К., 2019. 388 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/scc/11.pdf>.

4. Ostrovska H., Maliuta, L., Sherstiuk, R. & Kuz, T. Intellectual Potential of Ukraine: Realities and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Conditions. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 29 (9s), 4622-4634.

5. Ostrovska H. Y. Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, (4). С. 171-178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

6. Кузьмін О. Є., Хілуха О. А., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 200 с.

7. Стратегічне управління знаннями підприємства: моногр. / за ред. А. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.

8. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: моногр. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.

9. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с.

10. Островська Г. Й. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. Галицький економічний вісник. Тернопіль, ТНТУ, 2019. Том 57. С. 89-98.

11. Occupational Information Network. URL: from Internet: <http://www.onetcenter.org>.

12. Popadynets, I., Andrusiv, U., Shtohryn, M & Galtsova, O. (2020). The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 199-212. doi: 10.5267/j.ijdns.2020.1.001.

13. Cherchata, A. O., Andrusiv, U. Y. (2018). Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*, 59-63.

## References

1. Andrushkiv, B., Ostrovska, H. & Pavlykivska, O. (2017). Intelektualnyy potentsial pidpryyemstva yak instrumentariy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta zasib vkhodzhennya yoho u yevropeys'kyy 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]. *States and Regions*. 6 (99), 38-43. [in Ukrainian].

2. Butnik-Siversky, O. (2017). Formuvannya neoekonomiky v sferi intelektualnoyi vlasnosti z pozytsiyi protsesiv intensyfikatsiyi [Formation of neo-economics in the sphere of intellectual property from the position of intensification processes]. *Theory and practice of intellectual property*, 3, 57-67. [in Ukrainian].

3. Sotsialno-klasovi transformatsiyi i formuvannya novoyi yakosti osvity yak skladovi rekonstruktyvnoho rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Socio-class transformations and formation of a new quality of education as components of the reconstructive development of the economy of Ukraine]. (2019). / ed. acad. Geytsya V. M., Corresponding Member Gritsenko A. A; NAS of Ukraine, SI "Inst. Of Economics. and forecasting of the NAS of Ukraine". Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/scc/11.pdf>. [in Ukrainian].

4. Ostrovska, H., Demianyshyn, V., Maliuta, L., Sherstiuk, R., & Kuz, T. (2020) Intellectual Potential of Ukraine: Realies and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Conditions. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (9s), 4622-4634.
5. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4) C. 171-178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
6. Kuzmin, O. E., Hilukha O. A., Lipich L. G. (2014) Upravlinnya intelektualnym kapitalom mashynobudivnykh pidpryyemstv [Intellectual capital management of machine-building enterprises]. Lutsk: Vezha-Druk. [in Ukrainian].
7. Nalyvayko, A. (Ed.) (2014). Stratehichne upravlinnya znannyamy pidpryyemstva [Strategic management of knowledge of the enterprise]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
8. Sytnyk, Y.S. (2017). Intelektualizatsiya system menedzhmentu pidpryyemstv: kontseptsiya, systemnyy monitorynh ta modelyuvannya [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. [in Ukrainian].
9. Sobko, O. (2016). Intelektualnyy kapital i kreatsiya vartosti pidpryyemstva [Intellectual capital and creation of enterprise value]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian).
10. Ostrovska, H. Y. (2019). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya intelektualnym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv [Organizational and economic mechanism of industrial enterprise intellectual potential management]. *Galician economic bulletin*, 57 (2), 89-98. [in Ukrainian].
11. Occupational Information Network. Retrieved from: from Internet: <http://www.onetcenter.org>.
12. Popadynets, I., Andrusiv, U., Shtohryn, M & Galtsova, O. (2020). The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 199-212. doi: 10.5267/j.ijdns.2020.1.001.
13. Cherchata, A. O., Andrusiv, U. Y. (2018). Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*, 59-63.