

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ЛКС-центр»

Ефективна економіка № 5, 2017

УДК 338.658.3:330.341.1

С. О. Пермінова,

канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Svitlana O. Perminova,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv

THE INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE STRATEGY OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE MODERN ORGANIZATIONS

В статті розглянуто інтелектуальний потенціал (ІП) як стратегічну складову інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги та економічне зростання сучасній організації. Увагу приділено аналізу структурних компонентів ІП, які визначають інноваційну політику у відповідності з концепцією стратегічного управління. Вивчено фактори впливу на успішну реалізацію інноваційної стратегії та критерії раціонального вибору одного з альтернативних напрямів інноваційного розвитку організації. Виокремлено пріоритетні напрями щодо планування аудиту, оцінки нематеріальних активів, управління ІП, його розвитку та примноження. Досліджено механізм оптимізації інноваційних управлінських схем за рахунок внутрішнього аналізу, використання методів захисту, моніторингу та контролю функціонування ІП.

The article considers the intellectual potential (IP) as a strategic component of innovation, that provide competitive advantage and economic growth of the modern organization. Attention is paid to the analysis of the structural components of SP, which define the innovative policy in accordance with the concept of strategic management. Studied the factors influencing the successful implementation of the innovation strategy and criteria for rational choice of one of alternative directions of innovative development of the organization. Identified priority areas for audit planning, evaluation of intangible assets, management of IP, its development and enhancement. We investigated the mechanism of optimization of innovative management schemes through internal analysis, use of methods of protection, monitoring and control of SP.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, компонентна структура, стратегія, інноваційний розвиток, фактори впливу.

Keywords: intellectual potential, component structure, strategy, innovative development, factors of influence.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Єдиною передумовою виживання сучасної організації в жорсткому конкурентному середовищі є забезпечення її інноваційного розвитку як способу економічного зростання. Процеси турбулентності, що пов'язані з швидкими, не прогнозованими змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах спонукають суб'єктів господарювання до удосконалення інноваційної діяльності на основі пошуку ефективних форм використання та методів управління інтелектуальним потенціалом, який є невичерпним джерелом безперервного розвитку і можливостей адаптуватися до вимог ринку. Слід зауважити, що створення, нарощування і реалізація цього ресурсу можливі тільки в довгостроковій перспективі, що актуалізує дослідження інтелектуального потенціалу як базової складової в стратегії інноваційного розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема інтелектуального капіталу як основи інтелектуального потенціалу організації, набула глибокого і всебічного вивчення в працях зарубіжних науковців (Е.Брукінг [10], Т.Стюарт [12], Б.Мільнер [9], К.Нільсон [15], О.Тоффлер [13], Т.Сакайя [14], П.Сендж [11], Д.Форд [15]), які досліджували сутність нематеріальних активів, частку інтелектуального капіталу у ринковій вартості компанії, корпоративну стратегію, спрямовану на управління людським потенціалом, способи забезпечення розвитку «навчаючої організації», проблеми теорії і практики організації творчої діяльності на підприємстві та управління інтелектуальними ресурсами. Вітчизняний науковий доробок з цієї проблематики за останні роки збагатився працями І.Гусевої [7], І.Мойсеєнко [1], В.Мурашко [2], Г.Реки [5], Л.Холявка [6], Г.Швиданенко [7] та ін., які присвячені питанням визначення, категоризації, оцінки, процесно-структурним аспектам формування, використання та управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Невирішені питання. Незважаючи на ґрунтовні дослідження з цієї проблематики, сучасні умови жорсткої конкуренції диктують необхідність постійного удосконалення стратегій організації. Безперервний пошук нових способів і сфер реалізації інтелектуального потенціалу вимагають поглибленого теоретичного дослідження цього невичерпного ресурсу, який здатний забезпечувати довготривалий інноваційний розвиток сучасній організації.

Метою статті є дослідження інтелектуального потенціалу в контексті розробки стратегії інноваційного розвитку організації.

Основний матеріал. Категорія потенціалу в економічних дослідженнях, зазвичай, ототожнюється з такими базовими категоріями як «ресурс», «капітал», «можливість». З позиції ресурсного підходу [2,5] інтелектуальний потенціал розглядається як засіб, спосіб досягнення результату та набір можливостей для забезпечення розвитку організації. Значна частина вітчизняних і зарубіжних дослідників-економістів [1,2,9,11] стверджує, що інтелектуальний потенціал підприємства створюється за рахунок його капіталу, і саме капітал формує ті можливості, які реалізуються у вигляді потенціалу господарюючого суб'єкта. Г.Швиданенко і Л.Холявка застосовують інтегрований підхід, відзначаючи [6,7], що складовими інтелектуального потенціалу є наявні інтелектуальні ресурси організації, які у своїй взаємодії та взаємозв'язку формують можливості, які за певних умов та у випадку ефективного використання перетворюються в інтелектуальний капітал.

Тобто, єдиного загального визначення інтелектуального потенціалу сьогодні не існує, однак найбільш смисловим, що відповідає обраному напрямку дослідження є розгляд сутності інтелектуального потенціалу як можливості системи інтелектуальних ресурсів (як елементів інтелектуального капіталу) формувати такі управлінські компетенції, які на основі вибраних бізнес-процесів забезпечують досягнення визначених стратегій підприємства [1].

Тому доречним є дослідження інтелектуального потенціалу як економічної системи, що відображає сукупність зв'язків і відношень між складовими інтелектуального капіталу організації (ринкові, людські, інфраструктурні активи та інтелектуальна власність), класифікація яких була запропонована Е.Брукінг.

Ринкові активи, на думку дослідниці, є тим потенціалом, який забезпечується нематеріальними активами, пов'язаними з ринковими операціями (ділова репутація, клієнтська база, портфель замовлень, канали розподілу, контракти, ліцензійні угоди і т.д.), і надає організації конкурентні переваги у зовнішньому середовищі [10, с.31].

Людські активи розглядаються як сукупність колективних знань співробітників організації, їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерські якості, підприємницькі і управлінські навички. До інфраструктурних активів Е.Брукінг відносить технології, методи і процеси, які дозволяють організації здійснювати їхню діяльність (корпоративна культура, методи оцінки ризику, управління персоналом, організаційна структура, бази даних, мережеві системи зв'язку). Інтелектуальна власність формується за рахунок законодавчо захищених корпоративних активів у вигляді патентів, авторського права, товарних знаків, комерційної таємниці, ноу-хау [10, с.33-35].

У зв'язку із стрімким розвитком ІТ-галузі майже всі організації сьогодні є інформаційноємними [12, с.379], володіючи спеціальними знаннями в сфері управління високотехнологічними інформаційними системами і мережами. Т.Сакайя зазначає з цього приводу, що більшість технічних інновацій сьогодні спрямовані на зменшення залежності від матеріальних цінностей за рахунок диверсифікації і зростання масштабів інформаційних послуг [14, с.360]. Тому вбачається доречним виокремлення в структурі інтелектуального потенціалу інформаційної складової як комплексу інформаційних ресурсів і активів, що обумовлюють отримання значного економічного ефекту від їх застосування в діяльності організації.

Слід зауважити, що цінність та ефективність інтелектуального потенціалу визначається та примножується тільки в контексті конкретної стратегії розвитку організації. В результаті широкого використання інновацій у виробничій сфері та високого рівня невизначеності окреслилась необхідність розробки стратегії інноваційного розвитку як сукупності методів і дій, які спрямовані на досягнення цілей шляхом раціонального використання ресурсів організації. Успішна реалізація такої стратегії в значній мірі залежить від інтенсивності та динамічності інноваційної діяльності господарюючої системи, в якій ключова роль відводиться інтелектуальному потенціалу як одній із важливих підсистем.

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку передбачає окреслення напрямів, які мають підсилити інтелектуальну складову та забезпечити покращення кількісних і якісних характеристик діяльності організації, що змушує менеджерів здійснювати оцінку факторів впливу на успіх інноваційного розвитку та критеріїв раціонального вибору одного з альтернативних напрямів інноваційного розвитку. Умови, що визначають вибір напрямів інноваційного розвитку організації подано в табл.1.

Аналіз факторів успіху дозволяє визначити та оцінити їх силу впливу. Відпрацювання ж критеріїв раціонального вибору при ухваленні стратегічних рішень щодо напрямку інноваційного розвитку допомагає вибудовувати ефективні взаємовідносини в колективі, формувати колективну інноваційну творчість та впроваджувати інноваційні ідеї в кожен підсистему організації [3, с.38].

Вибір напрямів починається з визначення цілей і завдань інноваційного розвитку у відповідності до місії організації, з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, пошуку ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується відпрацюванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою і закінчується вибором оптимального. Незалежно від обраного напрямку при формулюванні і реалізації стратегії інноваційного розвитку пріоритетним залишається розвиток інтелектуального потенціалу, який є фундаментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організації.

Сучасні дослідники [6,7] акцентують на цілісності і динамічності інтелектуального потенціалу, який має системний розвиток, і в якому усі компоненти структури знаходяться у тісному взаємозв'язку, що передбачає врахування при розробці стратегії інноваційного розвитку структурної специфіки та процесів, які в ній протікають.

Створення, використання та нарощування власного інтелектуального потенціалу є визначальними факторами при формуванні стратегії організації, яка передбачає розробку програми розвитку інтелектуального потенціалу, виходячи з критеріїв досягнення поставлених цілей та показників її реалізації. В змісті такої цільової програми окреслюються пріоритетні напрямки щодо планування аудиту інтелектуального потенціалу з виділенням цілей та етапів його проведення, оцінки нематеріальних активів, управління інтелектуальним потенціалом, його розвитку та примноження. Розглянемо більш ґрунтовно кожен із цих напрямів.

Таблиця 1.

Умови вибору напрямів інноваційного розвитку організації

Фактори впливу	Критерії раціонального вибору
Відповідність цілей інноваційного розвитку організації вимогам зовнішнього середовища	Інноваційна ідея
Узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей організації	Наявна організаційна структура, необхідна технологія чи механізм впровадження ідеї. Функціональна та ресурсна ефективність існуючого інноваційного розвитку організації як системи
Узгодження стратегії і тактики розподілу інтелектуальних ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу організації	Реалізація окреслених інноваційних ідей в процесі поточної діяльності організації. План дій з урахуванням виду діяльності, часу та конкретних виконавців
Налагодження ефективних комунікацій між підрозділами організації	Закономірності ієрархічної побудови причинно-наслідкових взаємозв'язків між підрозділами та формування ефективної системи міжособистісних відносин персоналу
Оперативне регулювання і координація діяльності підрозділів	Узгодженість організаційних дій та формування системи контролю за їх виконанням
Узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу	Функціональні обов'язки персоналу у вигляді посадових інструкцій, вимог до рівня професійної придатності щодо здійснення інноваційної діяльності, а також періодичність і умови проведення професійного навчання та переатестації
Визначення цілей і завдань організації у відповідності з інтересами персоналу	Відпрацьовані критерії оцінювання інтелектуального потенціалу персоналу та індивідуальний підхід при виборі і впровадженні мотиваційних методик

(систематизовано автором за джерелами [3,8])

Загальний аудит надає можливість виявити проблеми, які пов'язані з функціонуванням структурних компонентів ІП, а також ідентифікувати склад і структуру інтелектуальних активів організації для подальшого їх обліку, оцінки й аналізу. К Нільсон і Д.Форд [15, с. 419-421] наголошують на необхідності проводити оцінювання даного потенціалу у контексті майбутніх можливостей для підприємства, оскільки інформація, отримана в результаті аудиту допомагає планувати навчальні програми і програми підготовки, спрямовані на активізацію діяльності як персоналу, так і організації в цілому.

Оцінка складових ІП дозволяє встановити справедливую ціну організації та приймати раціональні управлінські рішення щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, якості бізнес-процесів і капіталізації прибутку. Е Брукінг [10, с.134] рекомендує здійснювати аудит нематеріальних активів організації поетапно: виявити наявні активи, визначити оптимальні параметри по кожному з них, встановити верхній поріг і поточне значення кожного параметру, вибрати методи аудиту активів, провести аудит, документально оформити отримані дані.

Важливою складовою аналізу ІП є вибір методів оцінки його структурних компонентів. При оцінці людських активів використовують методи: аналізу кадрової складової за показниками структурного розподілу персоналу, видами діяльності, кваліфікаційними групами та за показниками загальної чисельності працівників, зайнятих в науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах; аналізу професійної підготовки за ступенем кваліфікації кадрів, здатних постійно

вдосконалюватися, працювати творчо, генерувати і впроваджувати інноваційні ідеї [9].

Методи аудиту інтелектуальної власності (ІВ) включають: аналіз ринкового попиту для прийняття рішень про продаж чи придбання ліцензій та виявлення потенційних споживачів і їхньої зацікавленості в продукції; аналіз конкурентоздатності, що передбачає вивчення патентної діяльності конкурентів та притягнення до відповідальності порушників прав на об'єкти інтелектуальної діяльності; аналіз коефіцієнта окупності інвестицій в ІВ та витрат на судові процеси; аналіз платежів, які надходять за ліцензійними договорами з урахуванням витрат на підтримку даного договору, проведення самого аудиту та упущені можливості щодо укладання подібних договорів з іншими зацікавленими фірмами [10].

До методів аналізу ринкових активів відносять: опитування споживачів, що допомагає отримати інформацію про їхню прихильність до торговельної марки, ефективність механізму розподілу і руху продукції, тобто про ринковий стан організації; аналіз продажів, який дозволяє виявити загальний їх об'єм, структуру портфеля замовлень, ефективність каналу розподілу та ліцензійних договорів на базі комерційних витрат і можливості їх зміни чи укладання нових партнерських угод [10].

Методи аналізу інфраструктурних активів передбачають: вивчення їхнього поточного стану на рахунок ефективності організаційної структури, стилю та методів управління, корпоративної культури; розрахунок коефіцієнта окупності інвестицій у комп'ютерні системи, вигоди від яких можуть проявлятися у скороченні виробничих витрат, зниженні відсотку неякісної продукції, витрат на утримання персоналу; аналіз відповідності активів корпоративним цілям; аналіз додаткової цінності при відповідному використанні даних активів за рахунок своєчасного оновлення баз даних, інтерактивної системи консультування клієнтів, створення бухгалтерських баз даних для відстеження продажів [9,10].

Інформаційний потенціал оцінюється за допомогою методів: аналізу використання інформаційних технологій шляхом впровадження високотехнологічних інформаційних систем та формування інформаційної інфраструктури організації; аналізу комп'ютерної грамотності персоналу на рахунок підготовки фахівців до роботи в умовах глобального інформаційного простору; аналізу ефективності функціонування системи комунікацій при здійсненні основних управлінських функцій [12].

Загальний аудит структурних компонентів ІІ допомагає проаналізувати поточний стан організації, окреслити ключові проблеми, виокремити основні переваги та вирішувати конкретні стратегічні завдання щодо інноваційного розвитку, впроваджуючи ефективну систему управління інтелектуальним потенціалом, яка ґрунтується на виявленні, акумулюванні і збереженні інтелектуальних ресурсів.

Шляхом інвентаризації організація виділяє зі складу загальних ресурсів інтелектуальні, піддаючи їх оцінці як в абсолютних показниках (у грошовому вираженні), так і у відносних (коефіцієнтах) за визначеною методикою, що допомагає систематизувати інтелектуальні активи та оцінити ефективність їх використання. Збереження інтелектуальних ресурсів передбачає формування певної системи захисту, яка включає методи охорони: людського капіталу (контракти, мотивація, опціони, внутрішньокорпоративна культура, відповідні умови праці, охорона емоційно-психологічного стану персоналу); інтелектуальної власності (патентування, грифи секретності, система безпеки); ринкового капіталу (поліпшення системи маркетингу, сервісу та роботи з клієнтами, брендинг, паблік рілейшнз, ярмарки, виставки, довготривалі відносини із посередниками); інфраструктурного капіталу (формування інноваційної корпоративної культури, ефективної системи управління персоналом, гнучкої організаційної структури); інформаційного капіталу (запобігання витоку інформації, інформаційна конфіденційність використання ІІ, формування бази знань, покращення системи навчання, створення передумов для розповсюдження інформації і досвіду в організації).

Організаційно ефективним є здійснення процесу управління інтелектуальним потенціалом поетапно, на кожному з яких враховуються цілі і потреби виявлення та використання його складових (табл.2).

Таблиця 2.
Процес управління інтелектуальним потенціалом

Етап управління	Напрями діяльності
Аналіз	Дані аудиту обробляються для створення найбільш повної картини стану інтелектуального потенціалу організації

Планування	Приймаються рішення про структуру ІІ в руслі його ефективності. Якщо ефективність окремих складових ІІ низька, планується їх подальше скорочення, якщо велика – має здійснюватися залучення більшої кількості інтелектуальних ресурсів у господарський оборот організації
Організація діяльності	Здійснюється виконання плану та координація використання інтелектуальних ресурсів з планами використання інших ресурсів, а також із загальними цілями і місією організації
Стимулювання діяльності	Застосовуються заходи і створюються умови для більш повного та ефективного функціонування ІІ в організації.
Моніторинг і контроль	Використовуються регулюючі засоби щодо аналізу і коригування запланованих дій

(розроблено автором за джерелом [4])

Зазвичай, інноваційний розвиток організації є довготривалим процесом, тому визначаючи пріоритетне місце інтелектуальної складової в загальній стратегії інноваційних перетворень здійснюється аналіз чинників, які впливають на розвиток інтелектуального потенціалу в залежності від мети та етапу реалізації даної стратегії. На етапі планування (окреслення цілей) визначальним фактором є використання закону композиції, який передбачає впровадження цілепокладання в організаційне дерево цілей таким чином, щоб забезпечити «вмонтованість» підсистеми ІІ в загальну організаційну систему. Етап мотивації й організації функціонування підсистеми ІІ в значній мірі залежить від мобільності системи та інтенсивності обміну знаннями між співробітниками, а також постійного удосконалення методів управління й впровадження інноваційних методик розвитку персоналу. Етап контролю передбачає необхідність розробки ефективної контролюючої системи на базі критеріїв оцінки конкретних показників реалізації стратегії інноваційного розвитку організації.

При управлінні інноваційними процесами як на стадії планування й організації, так і на стадії контролю і регулювання мають бути чітко визначені зв'язки між компетенціями персоналу, конкурентними перевагами і технологічними стратегіями, що реалізуються. Управління цієї системою є складовою загальних функцій менеджменту і здійснюється по колу (рис.1), на кожному з етапів якого враховуються специфіка факторів впливу на формування та розвиток інтелектуального потенціалу в довгостроковій перспективі.

Інтегруючим фактором при здійсненні основних управлінських функцій виступають комунікації як інформаційний ресурс організації, який виявляє здатність до сприйняття, оцінки, обробки інформаційних потоків, використання інформаційних технологій, та допомагає в прийнятті оптимальних управлінських рішень. Тому в стратегічних підходах розвитку організації превалюють інновації в сфері інформаційних систем, що забезпечує загальну ефективність менеджменту.



Рис. 1. Фактори впливу на реалізацію стратегії інноваційного розвитку організації

(розроблено автором)

Ефективне управління ІІ в межах реалізації стратегії інноваційного розвитку забезпечується налагодженим механізмом внутрішньої взаємодії підрозділів за рахунок використання більш гнучких організаційних структур (матричні, мережеві організації), які можна ліквідувати чи перегрупувати у відповідності із внутрішніми і зовнішніми змінами, вони дозволяють поєднувати децентралізацію управління, що забезпечує ефективне оволодіння нововведеннями, і децентралізацію, яка необхідна для використання колективних технологій і постійного перегляду функцій підрозділів організації [8]. О.Тоффлер вважає найбільш ефективною організаційну форму, яка будується не за бюрократичним принципом, а за принципом адхократії, коли кожний організаційний компонент представляє собою модуль, який створюється для вирішення однієї конкретної задачі, і взаємодіє з іншими по горизонталі, а не тільки у відповідності до вертикальної ієрархії, тоді рішення, що приймаються в компанії будуть не стандартні, а індивідуальні [13]. Такі тимчасові модулі (спеціальні групи, проблемні команди, цільові комітети) створюють відповідні умови для формування специфічних компетенцій, розвитку творчого мислення, набуття професійного досвіду, тобто спрямовані на безперервне навчання і вдосконалення працівників.

Особливого значення набуває необхідність формування прозорості (відкритості) організації при здійсненні управлінських функцій щодо оперативного обміну інформацією між керівним складом і працівниками, що сприяє залученню персоналу в процес інноваційної діяльності, та організацією і зовнішнім оточенням, що позитивно впливає на відносини з клієнтами, постачальниками, акціонерами й іншими контрагентами, які формуються в процесі зовнішніх комунікацій, засобів маркетингу та PR.

Розглядаючи ІІ як динамічну систему накопичення, примноження і трансформування його в інтелектуальний капітал, важливим напрямом в стратегії інноваційного розвитку є створення відповідних умов для активізації ІІ, тобто формування корпоративної культури, заснованої на інтелектуальних формах взаємодії менеджерів і персоналу, яка покликана сприяти виявленню й розвитку індивідуальних здібностей і можливостей для їх розкриття й використання в інноваційній діяльності.

Ефективними методами побудови внутрішньокорпоративної інноваційної культури вважаються [9]: залучення усіх співробітників в процес інноваційної діяльності; розвиток і підтримка ініціативи та винахідництва; удосконалення корпоративної інформаційної системи; покращення системи навчання і обміну досвідом; командний підхід при реалізації проектів і складових програми інноваційного розвитку організації. П.Сендж [11] акцентує на необхідності формування корпоративних цінностей (відкритість, принцип рівних можливостей, ефективність, лояльність та ін.), які визначають стиль поведінки в компанії і забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Одним із визначальних факторів інноваційності сучасної організації є її адаптивність, яка забезпечується цілеспрямованим навчанням персоналу та включенням самоаналізу в процес діяльності. На думку О.Тоффлера [13, с.454]

«співробітник сучасної компанії повинен виносити судження і приймати складні оціночні рішення, вільно орієнтуючись серед безлічі завдань і організаційних обставин, що постійно змінюються», тобто володіти ключовими компетенціями, які передбачають як індивідуально-особистісні характеристики (уміння працювати в команді, креативність, комунікабельність), так і професійні навички (вести переговори, розробляти бізнес-плани та ін.). Допоміжним чинником у цьому стають сучасні інформаційні технології, які суттєво підсилюють можливості концентрації інтелектуальної складової персоналу на невіршених завданнях і прискорюють нестандартні пошуки їх рішення.

Розвиток складових інтелектуального потенціалу в межах стратегії інноваційного розвитку – це достатньо складний комплекс заходів, базою для якого слугують принципи системності і безперервності щодо: формування організаційної структури із домінуванням горизонтальних зв'язків та активного делегування повноважень; розвитку корпоративної культури на основі цінностей, ідеалів і звичаїв; ділової репутації; клієнтської бази, результатом чого стає вигідний портфель замовлень; відпрацьованих каналів розподілу, які гарантують отримання максимального прибутку; підписання вигідних контрактів і укладання угод (ліцензування, франшизи), що дає конкурентні переваги; активного залучення інформаційних технологій до забезпечення управлінських процесів та якості роботи персоналу; використання мережевих систем зв'язку для прискорення процесу отримання і передачі інформації; налагодження ділових зв'язків із суб'єктами ринку.

Однак, основу інноваційного розвитку організації складає інтелектуальний потенціал людини, який втілюється в технологіях, ноу-хау, виробничих процесах, структурі організації та управлінні. Тому для успішного впровадження стратегії інноваційного розвитку необхідною умовою залишається створення атмосфери безперервного професійного зростання, яка базується на особистісній мотивації кожного співробітника, на формуванні команди однодумців, відповідальних за результати інноваційної діяльності, що стимулює розкриття ІІ та покращує результативність діяльності організації.

Висновки з даного дослідження. Інтелектуальний потенціал як ядро економічного зростання визначає потенційну можливість сучасної організації здійснювати інноваційний розвиток на основі розробки цільової стратегічної програми, яка має певні особливості планування, що виявляються в процесі визначення факторів успіху, критеріїв раціонального вибору напрямів інноваційного розвитку, принципів формування і розподілу усіх інтелектуальних ресурсів та можливостей застосування різних прийомів і методів управління.

Діагностика та виявлення особливостей інноваційного процесу допомагає впроваджувати гнучкі організаційні структури, які дозволяють поєднувати централізацію управління для ефективного розвитку та стимулювання персоналу, і децентралізацію, яка необхідна для використання колективних технологій та постійного вдосконалення відповідних функцій підрозділів.

Пріоритетним чинником реалізації стратегії є накопичений досвід та інтелектуальний потенціал персоналу у вигляді специфічних компетенцій (знання, навички, лідерство, аналітичні здібності, орієнтація на досягнення цілей та ін.), які визначають напрями і масштаби можливого інноваційного розвитку, що забезпечується постійним удосконаленням професійної підготовки працівників та активізацією індивідуальної і колективної творчої ініціативи.

Систематичний і організований пошук нових можливостей, впровадження сучасних систем та методів управління ІІ допомагають організаціям не тільки на початковому етапі інноваційного розвитку, а й в майбутньому максимально використовувати інтелектуальні можливості.

Подальші дослідження мають відбуватися в напрямі підвищення компетентності організації в результаті залучення нових технологій та методів управління ІІ у відповідності до швидких змін в середовищі.

Література.

1. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія /І.П.Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.
2. Мурашко В.В. Організаційно-економічне регулювання використання та розвитку інтелектуального потенціалу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В.В. Мурашко. – Донецьк, 2006. – 22 с.
3. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. П.П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

4. Пермінова С.О. Управління інтелектуальним капіталом в контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії /С.О.Пермінова, А.С.Башкіна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6. – С. 181-188.
5. Река Г.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування / Г.В.Река // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 288-233.
6. Холявка Л.Ю. Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства: дис. ...кандидата економ. наук : 08.00.04 / Холявка Лілія Юріївна. – Львів, 2016. – 224 с.
7. Швиданенко Г.О. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі [Електронний ресурс] / Г.О. Швиданенко, І.Ю. Гусєва // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 181-186. – Режим доступу: http://www.problecon.com/pdf/2012/4_0/181_186.pdf.
8. Рыжкова Т.В. Стратегия инновационного развития предприятия [Электронный ресурс] / Т.В.Рыжкова, Л.В. Горелова // Экономика и менеджмент. – 2013. – №2(22). – Режим доступу: http://www.niev.ru/files/publishinghouse/vestnik-02-2013/2_2013_06.pdf
9. Мильнер Б. Организация творческой деятельности: основные принципы и цели [Электронный ресурс] / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – Вип.7. – Режим доступу: <http://milner-bz.ru/cntnt/right-menu/stati.html>
10. Brooking, A. Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise/A. Brooking. – New York: International Thomson Business Press, 1996. – 224 p.
11. Peter Senge. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Composed by Max Vasilyev, Kharkov, 2006. – 384 p.
12. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y, 1997. – 265p.
13. Toffler O. The Adaptive Corporation. Aldershot, Gower, 1985, – 194 p.
14. Sakaiya T. Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. N.Y., Kodansha America Ltd., 1992.– 340 p.
15. Nilsson C-H. Introducing intellectual potential – the case of Alfa Laval [ressource électronique]/ C-H Nilsson, D. Ford// Journal of intellectual capital, 2004. – Vol 5. – №3. – pp. 414-425. – L'adresse électronique: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=884031>.

References.

1. Moiseenko, I.P. (2007). *Upravlinnia intelektualnym potentsialom [Intellectual potential management]*. Lviv: Avers [in Ukrainian].
2. Murashko, V.V. (2006). *Organizatsiino-economiche reguliuvannia vykorystannia ta rozvytky intelektualnogo potentsialu [Organizational and economic regulation of intellectual potential usage and development]. Extended abstract of candidate's thesis*. Donetsk: DonNU [in Ukrainian].
3. Mykytiuk, P.P., Krysko, Zh.L., Ovsianiuk-Berdanina O.F., & Skochylias, S.M. (2015). *Inovatsiyni rozvytok pidpryemstva [Innovative development of the enterprise]*. Ternopil: PE «Printer Inform» [in Ukrainian].
4. Perminova, S.O., & Bashkina, A.S. (2016). *Upravlinnia intelektualnym kapitalom u konteksti zahalnoi strategii zbilshennia vartosti kompanii [Intellectual capital management in the context of the total strategy of company's value augmentation]. Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, Iss. 6, 181-188 [in Ukrainian].
5. Reca, G.V. (2009). *Intelektualnyi capital ta intelektualnyi potentsial: kryterii rozmezhuвання [Intellectual capital and intellectual potential: delimitation criteria]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: Zbirnyk naukovy-tekhnichnykh prats – Scientific Bulletin of UNFU of Ukraine: The collection of scientific works*, Iss. 19.1, 228-233 [in Ukrainian].
6. Kholiavka, L.Y. (2016). *Formuvannia i vykorystannia intelektualnogo potentsialu pidpryemstva [The formation and use of intellectual potential of the enterprise]. Candidate's thesis*. Lviv: LPNU [in Ukrainian].
7. Shvydanenko, G.A., & Guseva, I.Y. (2012). *Intelektualni resursy pidpryemstva, yaki funktsionuiut u zovnishniomu seredovyshchi [Intellectual resources of enterprises which are functioning in the external environment]. Problemy ekonomiky – Problems of Economy*. 4, 181-186. Retrieved from http://www.problecon.com/pdf/2012/4_0/181_186.pdf [in Ukrainian].
8. Ryzhkova, T.V., & Gorelova, L.V. (2013). *Strategiia innovatsionnogo razvitiia predpriatiia [Strategy of enterprise*

innovative development]. *Ekonomika i menedzhment – Economics and management*, 2 (22), 31-40 – Retrieved from http://www.niev.ru/files/publishinghouse/vestnik-02-2013/2_2013_06.pdf [in Russian].

9. Milner B. Z. (2011) Organizatsiia tvorcheskoi deiatelnosti: osnovnye printsypy i tseli [Organization of creative activity: basic principles and goals]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia – Theoretical and Practical Aspects of Management*, Iss.7, 8-20. Retrieved from <http://milner-bz.ru/cntnt/right-menu/stati.html> [in Russian].

10. Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. New York, NY: International Thomson Business Press.

11. Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.

12. Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. New York, NY: Doubleday/Currency.

13. Toffler, A. (1985). *The adaptive corporation*. Aldershot: Gower.

14 Sakaiya, T. (1991). *Knowledge-value revolution, or a history of the future*. New York, NY: Kodansha America Ltd.

15. Nilsson, C.-H., & Ford D. (2004) Introducing intellectual potential – the case of Alfa Laval. *Journal of intellectual capital*, 5(3), 414-425. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=884031>

Стаття надійшла до редакції 17.05.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Броу