

elements of foreign experience. This is especially justified and extremely relevant today in connection with the active processes of statehood of Ukraine and administrative reform.

Contradictions between the needs of modernization of national enterprises and the lack of professional, highly qualified workers, specialists representing the newest activities (there are hundreds of them in the world every year), deteriorating quality of training - all this inevitably has a negative impact on social and labour relations. The main economic interests of the social partners in the field of labour, above all, prevents the desired income. Ukraine will quickly lose the existing advantages in personnel training in the absence of a system of continuous training of employees. The consequence of this situation is the transformation of Ukraine into a «supplier» of cheap labour for European countries and other developed countries.

In Ukraine the development of vocational training is an important condition for both the provision of production with highly qualified personnel and increasing its efficiency. However, it has certain shortcomings and requires a change of approach both on the part of the state and on the part of employers, which determines the prospects for further research.

personnel development, labour potential, intellectual potential, innovations, outflow of personnel, labour market

Одержано (Received) 16.09.2020

Прорецензовано (Reviewed) 22.09.2020

Прийнято до друку (Approved) 28.09.2020

УДК 331.102.344:658

JEL Classification: D23; O15; O32; O34

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).108-118](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).108-118)

Г.Й. Островська, доц., канд. екон. наук

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

Концептуальні засади управління використанням інтелектуального потенціалу промислового підприємства

У статті запропоновано концепцію управління використанням інтелектуального потенціалу сучасних промислових підприємств на основі інфраструктурного підходу. Побудовано матрицю управлінського впливу на компоненти-фактори якісного рівня інтелектуального потенціалу за відтворювальними етапами інтелектуалізації персоналу підприємства. Виокремлено низку заходів організаційно-економічного та морально-психологічного характеру, що забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу в процесі впровадження інновацій на підприємстві. Реалізація сформульованої концепції є пріоритетом генерального задуму стратегічної спрямованості інноваційних промислових підприємств.

промислове підприємство, інноваційний розвиток, інтелектуальний потенціал, інтелектуально-інноваційна діяльність, мотивація, культура знань, креативний менеджмент

Г.И. Островская, доц., канд. экон. наук

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя, г. Тернополь, Украина

Концептуальные основы управления использованием интеллектуального потенциала промышленного предприятия

В статье предложена концепция управления использованием интеллектуального потенциала современных промышленных предприятий на основе инфраструктурного подхода. Построено матрицу управленческого воздействия на компоненты-факторы качественного уровня интеллектуального потенциала по воспроизводственным этапам интеллектуализации персонала предприятия. Выделены мероприятия организационно-экономического и морально-психологического характера, обеспечивающие положительную динамику развития интеллектуального потенциала в процессе внедрения инноваций на предприятии. Реализация сформулированной концепции является приоритетом генерального плана стратегической направленности инновационных промышленных предприятий.

промышленное предприятие, инновационное развитие, интеллектуальный потенциал, интеллектуально-инновационная деятельность, мотивация, культура знаний, креативный менеджмент

Постановка проблеми. Управління інтелектуальним потенціалом є діяльністю, спрямованою на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства задля отримання принципово нових конкурентних переваг за рахунок генерування організаційних знань. Сутність управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання полягає в створенні певних умов для вияву прихованих і розвитку наявних ресурсів, тобто в системному, планомірно-організованому впливові за рахунок взаємозв'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподіл, перерозподіл робочої сили для ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства.

В сучасних умовах проблема ефективного використання інтелектуального потенціалу промислових підприємств набуває все більшого практичного значення. Від оперативного вирішення цього завдання залежить подальший інноваційний розвиток підприємств, а також економічна і технологічна безпека держави. Фахівці одностайні в тому, що незначна кількість вітчизняних промислових підприємств володіють потужним інтелектуальним потенціалом, оскільки не здатні ефективно ним управляти, що негативно впливає на ефективність їх інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми в контексті управління інтелектуальним потенціалом досліджували вітчизняні фахівці як наукової, так і бізнес-спільноти: Б. Андрушків, О. Бутнік-Сіверський, В. Петренко, В. Геєць, А. Гриценко, О. Кузьмін, Л. Ліпич, А. Наливайко, О. Гребешкова, Й. Ситник, О. Собко, Л. Малюта, Р. Шерстюк та ін. У цьому контексті Б. Андрушківим узагальнюються напрями ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства як засобу входження його у європейський економічний простір [1]. О. Бутнік-Сіверським обґрунтовується доцільність формування неоекономіки в сфері інтелектуальної власності з позиції процесів інтенсифікації [2]. В. Петренко та І. Данилюк розглядаються аспекти управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму [3]. Кузьміном та Л. Ліпич досліджуються методологічні аспекти концепції управління інтелектуальним потенціалом як інструментарію підвищення конкурентоспроможності підприємства [4]. М. Семикіна підкреслює доцільність взаємозв'язку корпоративної культури і якості людського капіталу в системі соціально-трудових відносин [5]. Й. Ситник [6] акцентує увагу на сучасній парадигмі менеджменту знань. О. Собко розглядає домінуючі креативні вартості крізь призму розвитку інтелектуального потенціалу [7]. Активного вивчення набули соціально-класові трансформації і формування нової якості освіти, науки та інновацій як складові реконструктивного розвитку економіки України [8]. Л. Малютою та Р. Шерстюком окреслено реалії та перспективи ефективного використання інтелектуального потенціалу України умовах економіки, заснованих на знаннях [9; 10].

Попри це, питання щодо управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність їх подальшого вивчення для забезпечення ефективного використання цього потенціалу.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення методологічних і прикладних засад та розроблення рекомендацій щодо управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах трудова діяльність більшості працівників набуває істотних елементів креативності, що особливо посилює потребу розвитку та реалізації інтелектуальних можливостей персоналу. При цьому важливими умовами є висока мотивація, а також сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Ці вимоги знаходять своє відображення в науці та практиці

управління персоналом, створюючи припущення для відходу від тейлоризму або «раціональної» школи управління. Господарююча в епоху масового виробництва стандартної продукції «раціональна» школа орієнтувалася на організованість, оптимальність всіх дій, що здійснюються відповідно до строгої ієрархії (так зване «жорстке керування»). В умовах інноваційного, інтенсивного економічного зростання основна тенденція змін в теорії та практиці менеджменту полягає в зміщенні акцентів до «організаційного гуманізму», в тому числі гуманізації праці. Для «організаційного гуманізму», «поведінкових підходів», «м'якого» керування характерним є наголос на максимальну активізацію людських здібностей, орієнтацію на унікальність кожного працівника, можливо більш повне врахування впливу зовнішнього середовища для своєчасної адаптації до нього. Зміна змісту праці персоналу веде за собою зміну підходів, що використовуються для ідентифікації їхніх структурних груп. На сучасному етапі в практиці корпоративного менеджменту розширюється досвід диференціювання працівників на основі їхніх компетенцій, що полегшує організацію процесу ротації працівників, сприяє ухваленню додаткових професій, дає змогу за необхідності перейти на індивідуалізовану оплату праці.

Доцільність розширення сфер застосування компетенційної моделі в розвитку сучасних підприємств зумовлена появою, так званої, компетентісної конкуренції (*Competence-based-Competition*). Зазначимо, що чимало моделей компетенцій мають тісний зв'язок із професійними знаннями, вміннями та навичками, які безпосередньо пов'язані зі змістом професійної культури працівника і формуються як результат навчальної діяльності. Зовнішнім виявом компетенції є компетентність, тобто інтегральна якість особистості, яка є результатом актуалізації компетенцій, відповідних професійній діяльності, тобто є проявом зрілості особистості у професійному контексті. Компетенції та компетентність можна вважати дискримінантами відносно людського капіталу.

Загалом, для індивіда сучасного суспільства необхідними є компетенції в наступних сферах: соціально-громадській сфері; соціальних комунікацій; інформаційній; професійно-трудовай; соціально-індивідуальній; в інноваційній сфері. У результаті повинна бути сформована системна компетенція індивіда, яка сприяє розвитку самостійної пізнавальної діяльності та забезпечує ініціювання цілеспрямованих змін у всіх сферах професійної, громадської та особистої діяльності суб'єкта. Однак всі види компетенцій об'єднує одна специфічна риса – це здатність виконувати роботу на високому професійному рівні. Тому в будь-якому випадку компетенції набувають форми інтелектуальних ресурсів, які, являють собою сукупність знань працівників, інтелектуальної власності, накопиченого досвіду, організаційної структури, інформаційних мереж та іміджу суб'єкта господарювання. Всі перераховані елементи даної сукупності можуть бути розглянуті як чинники, від яких певною мірою залежить конкурентоспроможність бізнесу. А оскільки в даний час вітчизняні промислові підприємства стикаються з ситуацією, коли продукція більшості з них стала чи стає неконкурентоспроможною, проблема накопичення та ефективного використання інтелектуального потенціалу як ключової складової стратегічного потенціалу підприємства є актуальною і вимагає відповідного управління.

Необхідність розробки концепції управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств в умовах сучасного етапу технологічної еволюції, обумовлена взаємопов'язаними чинниками-тенденціями, провідними з яких є: а) макроекономічний рівень: формування і розвиток економіки, заснованої на знаннях; б) мікроекономічний рівень: трансформація промислових підприємств в підприємства інноваційного типу.

Значний теоретичний базис у сфері управління інтелектуальним потенціалом, що еволюціонує під впливом сучасних тенденцій теорії інновацій, інноваційних підприємств, дав змогу сформулювати концепцію управління використанням інтелектуального потенціалу підприємств промисловості.

Управління інтелектуальним потенціалом сучасного вітчизняного промислового підприємства на сьогодні є досить багатофункціональним. При цьому, як показало дане дослідження, управління використанням інтелектуального потенціалу в умовах українських промислових підприємств, які є суб'єктами інноваційної діяльності, не реалізується комплексно, тобто повному обсязі функцій.

Запропоновану концепцію вирізняє інфраструктурний підхід до управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств, заснований на стику наукових напрямів (підходів до управління персоналом і інтелектуальним капіталом), синтез яких відповідає сучасним тенденціям інтеграції в теорії управління інтелектуальним потенціалом елементів теорії інновацій, інноваційних підприємств. У підсумку, концепція, сформована на основі системного бачення особливостей процесу цілеспрямованого формування розширеного відтворення інтелектуального потенціалу, інфраструктурно включеного в інноваційний цикл підприємства, позначає центральний вектор управління персоналом сучасних промислових підприємств, спрямований на розвиток інтелектуалізації персоналу, цільовий орієнтир якого сконцентрований на вирішенні виробничих завдань підприємства в інноваційній сфері, а ціннісні пріоритети обумовлені взаємопов'язаними компонентами, що формують інтелектуальний потенціал (потенціалами здоров'я, обсягу знань, нормативно-моральним, професійним, кваліфікаційним, організаційним, креативно-творчим).

Зміст концепції внутрішньофірмового управління використанням інтелектуального потенціалу на основі інфраструктурного підходу подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Концепція управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств

Елемент змісту	Характеристика
Предмет управління	Збалансоване відтворення інтелектуального потенціалу, орієнтоване на інноваційний результат
Об'єкт управління	Циклічний відтворювальний процес інтелектуального потенціалу, включений в якості сервісного супроводу (інфраструктурного) в інноваційний проєкт
Суб'єкт управління	Спеціалізована структурна одиниця підприємства (в залежності від варіанту організаційного рішення)
Мета управління	Досягнення та стабілізація рівня інтелектуального потенціалу, що дає змогу сформувати організаційні здатності, необхідні для вирішення виробничих завдань інноваційної спрямованості та ефективного його використання
Завдання управління	1) розвиток активної форми участі інтелектуального потенціалу в інноваційному процесі; 2) підвищення (стабілізація) необхідної якості інтелектуального потенціалу підприємства, залученого в інноваційний процес; 3) зниження витрат на інтелектуалізацію персоналу
Принципи управління	Обумовлені економічною природою інтелектуального потенціалу і цілеспрямованістю управління на інноваційний результат
Групи функцій управління	Прогнозування та планування; формування; розвитку; використання і перетворення інтелектуального потенціалу підприємства; економічної оцінки результату управління
Інструменти управління	Організаційно-економічний вплив на ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємства

Джерело: складено автором

Предмет управління на основі запропонованого інфраструктурного підходу полягає в розширеному відтворенні рівня інтелектуального потенціалу промислових підприємств, що пов'язано з розвитком традиційного уявлення про цілі, принципи, методи, функції, технології управління інтелектуальним потенціалом, а точніше – з поглибленням його інноваційної орієнтації. Тоді управління інтелектуальним потенціалом набуває тривимірного виміру, де вектор « Z » – нарощування інтелектуального капіталу підприємства ($ИКП$), що є наслідком ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства – $ИПП$ (вектор « X »); вектор управління « Y », який формує кадровий потенціал підприємства ($КПП$) виражає управлінські завдання обслуговуючого характеру по відношенню до напрямів X і Z .

Цільову функцію управління інтелектуальним потенціалом сучасного промислового підприємства в інтересах його інноваційного розвитку на основі ефективного використання людських ресурсів можна виразити у вигляді:

$$Z = f(X, Y), \text{ або} \\ ИКП = f(ИПП, КПП).$$

Трансформоване в зазначеному напрямі управління інтелектуальним потенціалом стає невіддільним від процесу інновацій, перетворюючись в інфраструктуру його забезпечення високоінтелектуальними та інноваційно-компетентними кадрами.

Об'єктом управління на основі інфраструктурного підходу є циклічний відтворювальний процес інтелектуального потенціалу, включений в якості сервісного супроводу в інтелектуально-інноваційну діяльність підприємства для виконання функції інтелектуальної інфраструктури у відношенні до процесу інновацій.

Суб'єктом управління є структурна одиниця інноваційного підприємства, призначена для участі в інноваційних процесах підприємства як суб'єкта, який надає управлінський вплив на використання інтелектуального потенціалу.

Ефективне управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства залежить від раціонального вибору мети і постановки управлінських завдань, вирішення яких забезпечує досягнення мети шляхом розробки і реалізації відповідної сукупності заходів. Метою управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства є досягнення і стабілізація відтворювального рівня інтелектуального потенціалу, що дає змогу сформуванню організаційні здатності, необхідні для вирішення виробничих завдань інноваційної спрямованості та ефективного його використання за умов:

- а) необхідного рівня: $ИПП = ИПП_\phi = ИПП_я$;
- б) достатнього рівня $K_{ИПП} > 1$,

де $ИПП$ – інтелектуальний потенціал підприємства; $ИПП_\phi$ – інтелектуальний потенціал підприємства, який фактично використовується в інноваційному процесі; $ИПП_я$ – інтелектуальний потенціал підприємства необхідної якості, виходячи з необхідності досягнення інноваційних цілей підприємства; $K_{ИПП}$ – коефіцієнт ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства в інноваційному процесі.

По-суті, мета управління використанням інтелектуального потенціалу полягає в забезпеченні підприємства професіоналами необхідного кваліфікаційного і відповідного компетентнісного рівнів в кількості, необхідній для реалізації поточних і перспективних інноваційних проєктів. Причому, істотно важливим є забезпечення максимального зближення даної цільової установки підприємства та індивідуальних цілей високопрофесійних працівників, як правило, зацікавлених в можливості

посадового і професійного зростання, соціальних гарантіях, високому рівні заробітної плати. Неприпустимими і неефективними варіантами використання інтелектуального потенціалу можуть бути його недовикористання, нерозкриття прихованих можливостей ідей та нововведень, а також повне використання наявного інтелектуального потенціалу, якісний рівень якого не відповідає прогресуючого розвитку підприємства в інноваційній сфері. У загальному вигляді мета управління використанням інтелектуального потенціалу інноваційного промислового підприємства може бути виражена у вигляді:

$$4 X_{\text{вих}}(t_i) \geq X_{\text{вих.п}}(t_n),$$

де $X_{\text{вих}}(t_i)$ – підсумкове за цикл використання інтелектуального потенціалу значення комплексного показника результату управління;

$X_{\text{вих.п}}$ – планове значення комплексного показника результату управління до заданого моменту часу $t_i = t_n$.

Цей вираз означає, що значення $X_{\text{вих}}(t_i)$ до заданого періоду часу $t_i = t_n$ має відповідати або перевищувати плановий рівень $X_{\text{вих.п}}$, тобто протягом поточного періоду часу t_n має бути досягнутий і стабілізований необхідний рівень комплексу показників інтелектуального потенціалу та результатів його перетворення в інноваційному процесі.

Реалізація умов ефективного управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства на практиці є складним управлінським завданням, що вимагає здійснення регулярних практичних заходів щодо зниження витрат на формування та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, необхідного якісного рівня і поліпшення економічних результатів його використання. До основних завдань управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства необхідно віднести такі:

1) розвиток активної форми участі інтелектуального потенціалу в інноваційному процесі;

2) підвищення (стабілізація) необхідної якості інтелектуального потенціалу підприємства, залученого в інноваційний процес:

$$\sum III \geq \sum III_n,$$

де $\sum III$ та $\sum III_n$ – відповідно підсумкові за інноваційний цикл і планові значення комплексу показників інтелектуального потенціалу підприємства;

3) зниження витрат на інтелектуалізацію персоналу:

$$B_{\text{инт}} \leq B_{\text{инт.п.}},$$

де $B_{\text{инт}}$ та $B_{\text{инт.п.}}$ – відповідно поточні та планові витрати на інтелектуалізацію персоналу.

Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених завдань управління використанням інтелектуального потенціалу на підприємстві необхідно сформулювати функції та обґрунтувати заходи управлінського впливу на використання і розвиток інтелектуального потенціалу та підготувати регламентну документацію. При цьому необхідно створити (вдосконалити) відповідну внутрішньофірмову систему управління і здійснити оцінювання та аналіз ефективності управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства.

Варіантами конкретизації цільової установки управління використанням інтелектуального потенціалу вважатимемо такі:

1) підсумковий рівень інтелектуального потенціалу підприємства повинен бути не меншим за деяке встановлене значення, за умови щорічного збільшення частки прибутку від інноваційної діяльності підприємства, що припадає на кожного працівника підприємства, залученого в інноваційну діяльність не менше ніж n разів:

$$\sum III \geq \sum III_n,$$

$$\Delta P(t_i) \geq n \Delta P_{(i-1)},$$

де $\Delta P(t_i)$ – частка прибутку від інноваційної діяльності, отримана в i -му році, в розрахунку на одного працівника підприємства, залученого в інноваційний процес:

$$\Delta P(t_i) = P(t_i) / N_{ni},$$

де N_{ni} – число працівників підприємства, залучених в інноваційний процес у i -му році;

$P(t_i)$ – прибуток, отриманий в i -му році від інноваційної діяльності підприємства;

$\Delta P_{(i-1)}$ – частка прибутку, отримана в попередньому році від інноваційної діяльності підприємства, в розрахунку на одного працівника підприємства, включеного в дану діяльність:

$$\Delta P_{(i-1)} = P_{(i-1)} / N_{n(i-1)},$$

$N_{n(i-1)}$ – число працівників підприємства, залучених в інноваційний процес у $i-1$ році; $P_{(i-1)}$ – прибуток, отриманий в $i-1$ році від інноваційної діяльності підприємства;

2) до заданого моменту часу (t_n) підсумковий рівень інтелектуального потенціалу $\sum III$, що забезпечує приріст прибутку $P(t_i)$ від інноваційної діяльності підприємства в k разів, необхідно підвищити не менше, ніж в n разів:

$$\sum III \geq n \sum III_n,$$

$$P(t_i) \geq k P(t_n).$$

Принципи управління використанням інтелектуального потенціалу обумовлені:

а) інтелектуальним потенціалом, що формує управлінську специфіку в досліджуваному сегменті; тут домінують принципи етнорелятивізму; плюралізму; едхократії; парсипативності; гуманізації праці; мотивації; синергізму – команди «мрії»);

б) цілеспрямованістю управління на інноваційний результат; у цьому аспекті слід віднести такі принципи: інноваційного управління персоналом; відтворювальної збалансованості; оптимальності; економічності; перспективності; еквіфінальності; зворотнього зв'язку; комплексності та злагодженості; оперативності; ієрархічності; автономності; гнучкості; паралельності; ритмічності.

Функції управління згруповані за етапами відтворювального процесу інтелектуального потенціалу інноваційного підприємства, включаючи економічну оцінку результативності управління.

1. Прогнозування перспективної потреби підприємства в певному рівні інтелектуального потенціалу, пов'язаного з вивченням його динаміки, визначення загальної тенденції розвитку інноваційного підприємства.

2. Планування інтелектуального потенціалу, спрямованого на розроблення плану заходів щодо вирішення завдань досягнення його прогнозного рівня, в тому числі

планування джерел покриття поточної і перспективної потреб у висококваліфікованих працівниках певної спеціалізації, а також витрат на реалізацію відповідних заходів.

3. Формування інтелектуального потенціалу: пошук, підбір і відбір кандидатів для реалізації інноваційних проєктів; адаптаційно-мотиваційна підтримка перспективних високоінтелектуальних співробітників на підприємстві; робота з кадровим резервом інноваційної сфери.

4. Розвиток інтелектуального потенціалу, пов'язаного з забезпеченням кадрової кар'єри в інноваційній сфері.

5. Використання інтелектуального потенціалу: вибір ефективних форм використання за допомогою забезпечення організації трудових процесів, що сприяє розвитку і реалізації інтелектуального потенціалу підприємства.

7. Економічна оцінка інтелектуального потенціалу підприємства: оцінювання і аналізування кількості, якості та ефективності використання інтелектуального потенціалу по завершенню циклу інтелектуально-інноваційної діяльності.

6. Перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал підприємства, сприяючи розвитку його економічного потенціалу.

Сукупний управлінський вплив на використання інтелектуального потенціалу як об'єкт управління формується під впливом певних чинників, а також внаслідок відхилень об'єкта управління від еталонної траєкторії. Цей управлінський вплив може бути багатоплановим, включаючи заходи організаційно-економічного та морально-психологічного впливу на об'єкт управління, базовий набір яких подано в табл. 2.

Таблиця 2 – Інструментарій управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств

Група інструментів	Базовий набір інструментів
Організаційно-економічні	<p>Підтримання взаємозв'язку з зовнішніми джерелами залучення кваліфікованих кадрів</p> <p>Відбір на вакантні посади за критерієм інноваційної компетентності</p> <p>Планування ділової кар'єри співробітників відповідно до інноваційної стратегії підприємства</p> <p>Організація і проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників, орієнтованих на інноваційний результат</p> <p>Формування кадрового резерву інноваційної сфери</p> <p>Створення і ведення інформаційного банку даних щодо висококваліфікованих кадрів</p>
	<p>Нормування і тарифікація трудового процесу персоналу інноваційної сфери</p> <p>Вдосконалення показників і методик оцінки результатів інтелектуально-інноваційної діяльності</p> <p>Залучення висококваліфікованих фахівців в процес управління виробництвом</p> <p>Інформаційне та технічне забезпечення процесу управління використанням інтелектуального потенціалу підприємства</p> <p>Вдосконалення умов праці для найбільш раціонального використання в інноваційних цілях інтелектуального потенціалу підприємства</p> <p>Пошук джерел фінансування інтелектуалізації персоналу</p> <p>Створення гнучкої системи винагороди працівників інноваційної сфери</p>
Морально-психологічні	<p>Аналіз і регулювання групових і міжособистісних відносин в колективі працівників інноваційної сфери</p> <p>Соціально-психологічна діагностика персоналу і кандидатів</p> <p>Формування і управління інноваційною культурою підприємства</p> <p>Розробка форм морального заохочення працівників інноваційної сфери</p>

Джерело: складено автором

Відповідна авторській концепції матриця управлінського впливу за відтворювальними етапами інтелектуального потенціалу промислового підприємства подана в табл. 3.

Таблиця 3 – Матриця управлінського впливу на компоненти-фактори якісного рівня інтелектуального потенціалу підприємства за відтворювальними етапами

Відтворювальний етап інтелектуального потенціалу підприємства	Компоненти структури інтелектуального потенціалу						
	здоров'я	обсяг знань	нормативно-моральний	професійний	кваліфікаційний	організаційний	креативно-творчий
Прогнозування і планування	±	→	±	→	→	→	±
Формування	±	→	±	→	→	→	±
Розвиток	→	→	→	→	→	→	→
Використання	→	→	→	→	→	→	→
Перетворення	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗

Примітки: “→” – прямий управлінський вплив на структурно-факторний компонент інтелектуального потенціалу на певному етапі відтворювального процесу; “±” – непрямий управлінський вплив; “⊗” – відсутність управлінського впливу виходячи зі змісту відтворювального етапу інтелектуального потенціалу промислового підприємства.

Джерело: складено автором

Отже, матриця вказує на доцільність збалансованого управлінського впливу на структурні компоненти-фактори інтелектуального потенціалу підприємства згідно відтворювальних етапів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонована концепція управління використанням інтелектуального потенціалу інноваційних промислових підприємств розкриває специфіку змісту управління, ціннісні орієнтири якого обумовлені взаємопов'язаними компонентами, що формують інтелектуальний потенціал (потенціалами здоров'я, обсягу знань, нормативно-моральним, професійним, кваліфікаційним, організаційним, креативно-творчим), а цільова спрямованість сконцентрована на вирішенні виробничих завдань підприємства в інноваційній сфері. Загалом, теоретичне значення сформульованої концепції полягає у розвитку теорії управління інтелектуальним капіталом в сегменті управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств. Практичне значення запропонованої концепції обумовлено можливістю розширення управлінського світогляду в сучасному промисловому середовищі на цій основі та інтеграції її ідей, формалізованих у вигляді мети, завдань, об'єкта, предмета, принципів, функцій, інструментів менеджменту, в організацію управління використанням інтелектуального потенціалу промислових підприємств. Таким чином, концепція управління використанням інтелектуального потенціалу повинна стати підґрунтям генерального задуму стратегічної спрямованості сучасних промислових підприємств, актуальним результатом якого стає вдосконалення пов'язаних з інноваційною діяльністю знань, навичок, досвіду, що інтегруються в кваліфікаційний рівень, який визначається професійними компетенціями у сфері інновацій.

Отримані результати формують засади подальших досліджень організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу в умовах промислових підприємств.

Список літератури

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). 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. Данилюк І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму. *Регіональна економіка*. 2011. № 1. С. 148-156.
4. Кузьмін О. Є., Хілуха О. А., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 200 с.
5. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Якість людського капіталу і корпоративна культура: аспекти взаємозв'язку в системі соціально-трудових відносин. *Збірник наукових праць НУК*. Миколаїв, 2015. № 3 (459). С. 118-125.
6. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: моногр. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
7. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с.
8. 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>. (дата звернення 08.09.2020)
9. Ostrovska H., Maliuta, L., Sherstiuk, R., & Kuz, T. Intellectual Potential of Ukraine: Realies and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Conditions. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 29 (9s). Pp. 4622-4634.
10. 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). Pp. 171-178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>. (дата звернення 08.09.2020)

References

1. Andrushkiv, B., Ostrovska, H., & Pavlykivska, O. (2017). Intelektualnyy potentsial pidpryyemstva yak instrumentariy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta zasib vkhodzhennya yoho u yevropeys'ky 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]. *Derzhava ta rehiony – 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]. *Teoriya i praktyka intelektual'noyi vlasnosti – Theory and practice of intellectual property*, 3, 57-67. [in Ukrainian].
3. Danylyuk, I.M., & Petrenko, V.P. (2011). Upravlinnya vykorystannyam intelektualnoho potentsialu lyudskykh resursiv na zasadakh sintelektiky i synerhizmu [Management of intellectual potential of human resources based on sintelectics and synergy]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economics*, 1, 148-156. [in Ukrainian].
4. 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].
5. Semykina, M., & Belyak, T. (2015). Yakist lyudskoho kapitalu i korporativna kultura: aspekty vzayemozv'yazku v systemi sotsialno-trudovykh vidnosyn. [Quality of the human capital and corporate culture: aspects of interrelation in system of social and labor relations]. *Zbirnyk naukovykh prats Collection of scientific articles*, 3(459), 118-125 [in Ukrainian].
6. 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].
7. Sobko, O. (2016). *Intelektualnyy kapital i kreatsiya vartosti pidpryyemstva [Intellectual capital and creation of enterprise value]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
8. Heiets' V.M., & Hrytsenko A.A. (2019). *Sotsial'no-klasovi transformatsii i formuvannia novoi iakosti osvity yak skladovi rekonstruktyvnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Socio-class transformations and*

- formation of a new quality of education as components of the reconstructive development of the economy of Ukraine]. 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].*
9. 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 [in English].
 10. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Scientific Bulletin of National Mining University*, (4), 171-178. Retrieved from <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171> [in Ukrainian].

Halyna Ostrovska, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Conceptual Principles of Management of Industrial Enterprise Intellectual Potential Using

The article deepens the methodological and applied principles, develops recommendations for managing the use of industrial enterprises intellectual potential in the knowledge-based economy conditions. It is substantiated that the effective use of intellectual potential of a modern industrial enterprise is the basis for forming a culture of knowledge that can meet the needs of individuals, create conditions for harmonious development, resolves social contradictions through managing a variety of intellectual potential and the most effective use of this resource in management decisions. Emphasis is placed on the key importance of staff intellectualization as a basis for its intensive (qualitative) development.

The concept of managing the use of industrial enterprises intellectual potential is proposed, which reveals the specifics of the content of management, the values of which are determined by interrelated components that form the intellectual potential, and the focus is on solving production problems of the enterprise in innovation sphere. The formulated concept is distinguished by the infrastructural approach to management of the industrial enterprises intellectual potential use based on a joint of scientific directions (approaches to management of the personnel and intellectual capital), synthesis of which corresponds to modern tendencies of integration in the theory of innovations theory elements intellectual potential management, innovative enterprises. A matrix of managerial influence upon the components-factors of intellectual potential qualitative level according to the reproductive stages of innovative industrial enterprises staff intellectualization is constructed. A number of basic measures of organizational and economic nature have been identified, which provide positive dynamics of intellectual potential development of staff in the process of innovations introduction at the enterprise.

The theoretical significance of the concept lies in the intellectual capital management theory development in the segment of management using the industrial enterprises intellectual potential. The practical significance of the proposed concept is due to the possibility of expanding the management worldview in the modern industrial environment on this basis and integrating its ideas, formalized in the form of goal, tasks, object, subject, principles, functions, management tools in the organization of intellectual potential management. The implementation of the formulated concept should become a priority of the general idea of innovative industrial enterprises strategic orientation.

industrial enterprise, innovative development, intellectual potential, intellectual-innovative activity, motivation, culture of knowledge

Одержано (Received) 12.09.2020

Прорецензовано (Reviewed) 24.09.2020

Прийнято до друку (Approved) 28.09.2020