

Хаврова К.С.

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ І
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»**

К.С.Хаврова

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ І
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

МОНОГРАФІЯ

Кременчук
ПП Щербатих О.В.
2020

УДК 339.378:165.63

ББК

Б

*Затверджено до друку Вченою радою Вищого навчального закладу
«Університет імені Альфреда Нобеля»
Протокол № 8 від 19.12. 2019 року*

Рецензенти:

Омельченко В.Я., доктор економічних наук, професор, Маріупольський державний університет;

Петруня Ю.Є., доктор економічних наук, професор, Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро);

Рогоза М.Є., доктор економічних наук, професор, Полтавський університет економіки і торгівлі.

Хаврова К.С.

Теоретико-методологічні і прикладні аспекти інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств: монографія / К.С.Хаврова – Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2020. – 269 с.
ISBN

У монографії здійснено комплексне обґрунтування теоретичних і прикладних засад формування інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Визначено головні аспекти вдосконалення системи управління інтелектуалізацією діяльності на основі визначення тріади напрямів управління інтелектуалізацією діяльності, таких як: управління інтелектуалізацією діяльності як ресурсом, управління інтелектуалізацією діяльності як процесом і управління розвитком інтелектуальної активності персоналу. Здійснено моніторинг інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Розроблено концептуальну модель дослідження. Запропоновано методику оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства на основі оцінки інтелектоорієнтованої компоненти, що дозволяє здійснити ефективний моніторинг інтелектуального потенціалу на підприємстві через їх кількісне та якісне вимірювання для прийняття обґрунтованих рішень. Монографія розрахована на науковців, спеціалістів, які приймають рішення в галузі інтелектуальних перетворень на торговельних підприємствах, викладачів, аспірантів, магістрів та студентів економічних ЗВО.

УДК 339.378:165.63

ISBN

© Хаврова К.С., 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	11
1.1 Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження інтелектуалізації діяльності підприємств	11
1.2 Формування ефективної системи управління розвитком підприємства: складові і методологія	31
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	53
2.1 Взаємозв'язок інтелектуалізації діяльності зі спорідненими категоріями: інтелектуальний капітал; інтелектуальний потенціал, інтелектуальні ресурси; інтелектуальна активність	53
2.2 Впровадження концепції інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	76
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	96
3.1 Дослідження стану інтелектуалізації діяльності в Україні	96
3.2 Оцінка факторів впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств	116
РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	136
4.1 Система принципів інтелектуалізації в механізмі інноваційного розвитку торговельних підприємств	136
4.2 Комплексна оцінка інтелектуалізаційної діяльності підприємства	136
РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	174
5.1. Модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств	174
5.2. Побудова мотиваційного механізму щодо інтелектуалізації активності персоналу у сфері торгівлі	184
ВИСНОВКИ	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	206
ДОДАТКИ	237

ПЕРЕДМОВА

Знання – настільки дорогоцінна річ, що їх варто здобувати з будь-якого джерела.

Абу-ль-Фарадж

Найважливіше – не те велике, до чого додумалися інші, але те маленьке, до чого прийшов ти сам.

Х. Муракамі

Інтелектуалізація діяльності підприємств і організацій на сьогодні є важливою умовою ефективності їх функціонування. Зокрема, це відноситься до сфери торгівлі, яка все частіше поряд з офлайн форматом користується віртуальним простором і «розумною» логістикою. Всі характеристики інтелектуалізації діяльності з точки зору інтелекту, освіченості, кваліфікації, вмінь, навичок і досвіду відіграють і будуть мати у майбутньому ключову роль у розвитку торговельних підприємств та формуванні їх конкурентоспроможності, що викликає необхідність характерної для викликів часу побудови системи управління торговельним підприємством, зокрема в частині управління інтелектуалізацією його діяльності.

При обґрунтуванні актуальності теми монографії слід зазначити, що розвиток торговельних підприємств, яке характеризується збільшенням обсягів їх товарообігу і прибутку на сучасному етапі відбувається в основному завдяки позитивній динаміці зростання рівня інфляції - тобто зовнішніх чинників. При цьому внутрішній потенціал може залишатися незмінним. Тобто, статистичне розвиток (наочне зростання товарообігу і прибутку) при таких умовах відбувається не інтенсивним, а екстенсивним шляхом, що загострює проблему формування і використання наявного потенціалу торговельних підприємств і демотивує персонал до раціонального використання ресурсів. Це є наслідком

низької інтелектуальної активності торговельних підприємств і відсутності механізмів підвищення інтелектуальної активності персоналу.

Розвиток теоретико-методологічної бази управління підприємством висвітлено в працях І.А.Бланка, О.С. Виханського, П.Ф. Друкера, І.А. Ігнат'єва, Б. Карлофа, Г. Міцберга, А.П. Наливайко, С.В. Оборської, М.Е. Портера, А. Стрікланда, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, З.Є. Шершньової, Г. Хемела, Е. Чандлера та ін.

Ключові аспекти процесу інтелектуалізації інтересів суб'єктів управління розкрито в працях А. Бутник-Сіверського, А. Грішнова, Б. Леонтьєва, В. Іноземцева, С. Кіся, С. Ситника, Л. Федулової, А. Чухна та ін.

Аналіз робіт провідних вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про те, що для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств необхідно, перш за все, визначення концептуальних засад поліпшення управління формуванням і використанням інтелектуалізації діяльності в торговельних підприємствах, що викликає необхідність концентрації уваги на цих двох процесах в системі управління підприємством.

Менш дослідженими є питання розвитку торговельних підприємств на основі інтелектуалізації діяльності підприємства. Наслідком цієї наукової проблеми є гальмування розвитку торговельних підприємств на сучасному етапі, що не дозволяє сформувати і використовувати потенціал інтенсивного розвитку, підвищити ефективність їх діяльності на основі економного використання ресурсів. Виникає проблема розвитку торговельних підприємств на інтенсивній основі, що вимагає міняти модель самого поняття «розвиток» в цьому виді економічної діяльності з урахуванням внутрішніх чинників, міняти концепцію і методологію процесу управління ними з використанням форм і методів, які мотивує персонал до економного використання ресурсів з метою підвищення ефективності, а не тільки збільшення обсягів товарообігу і прибутку шляхом

підвищення цін на товари і послуги, користуючись зростанням попиту і купівельною спроможністю населення.

Таким чином, на основі вищевикладеного можна зробити загальний висновок про актуальність теми монографії та необхідності формування методології управління розвитком торгового підприємства на основі інтелектуалізації діяльності.

Актуальність зазначених проблем і розширення діапазону пошуку в сфері розвитку підприємства на інтенсивній основі з допомогою підвищення інтелектуальної активності персоналу, існуючий дисбаланс між теоретичними концепціями управління підприємством і практичними проблемами розвитку торговельних підприємств стали основою для вибору напрямку дослідження, результати якого містяться в монографії.

Монографія, запропонована увазі читача, містить п'ять розділів, кожен з яких характеризується певним внеском в розвиток теорії і практики дослідження.

У першому розділі монографії досліджуються теоретичні основи управління розвитком підприємства на основі розгляду самої природи розвитку підприємства; обґрунтовується сучасна модель «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності», поглиблені наукові підходи до розуміння еволюційності розвитку підприємства; визначено сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності; запропоновано система управління підприємством, яка відповідає моделі «розвиток підприємством через інтелектуалізацію діяльності» та передбачає тріаду напрямів управління інтелектуалізацією діяльності, таких як: управління інтелектуалізацією діяльності як ресурсом, управління інтелектуалізацією діяльності як процесом і управління розвитком інтелектуальної активності персоналу.

У другому розділі отримали розвиток наукові підходи до історичних періодів виникнення та розвитку інтелектуалізації діяльності, запропоновано авторське трактування поняттю «інтелектуалізація діяльності», як сервіс-процес,

який представляє собою здатність підприємства цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати і систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання і мати до них доступ для адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища. Причому, необхідно врахувати, що цей процес, забезпечує взаємодію інтелектуальних лідерів, зміну структури, інтенсивну генерацію, переробку і поповнення масиву корпоративних знань, перетворення інтелектуальних ресурсів в продукти, послуги, забезпечуючи цим конкурентоспроможність підприємства і його інноваційний розвиток; визначено роль і місце інтелектуалізації діяльності в ряді інших економічних категорій, а саме: «інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальні ресурси» та «інтелектуальна активність»; отримала розвиток теорія сутності інновацій в торговельній галузі; розроблено порівняльна характеристика підприємств з впровадженням і без впровадження інтелектуалізації в їх діяльність; обґрунтовано алгоритм розробки управлінських рішень для розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності за допомогою реалізації моделі S.C.O.R.E., головним завданням якого є оцінка фактичного стану підприємства і визначення бажаного, досягнення якого можливо на основі ліквідації «розриву» між моделями «as is» і «to be»; розроблена векторна модель концепції інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, яка ґрунтується на інтеграції теоретико-методологічної платформи та векторів розвитку, що дозволяє сформувати цілісне бачення процесу інтелектуалізації діяльності, з метою розкриття спектра нових можливостей функціонування торговельного підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У третьому розділі зроблено аналіз стану інтелектуалізації діяльності підприємств України і зроблено оцінку факторів впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств; сформовано система факторів-індикаторів, які було згруповано у п'ять загальних груп: політичні,

економічні, соціальні, інституційні, технологічні. Запропоновано використання нечіткої когнітивної карти інтелектуалізації діяльності підприємств з виокремленням соціальноорієнтованої на інтелектоорієнтованої компонент, що дозволить на якісному рівні запропонувати шляхи вирішення проблем, які виникають, та перейти від звичайного фіксування явищ та процесів до опрацювання їх взаємозв'язків та аналізу закономірностей, а також надасть можливість проведення на цій основі сценарних досліджень для прогнозування та завдання вибору альтернативних стратегій розвитку.

Четвертий розділ присвячено питанням забезпечення ефективного функціонування механізму розвитку торговельних підприємств в умовах інтелектуалізації діяльності. Впроваджено принципи управління інтелектуалізацією діяльності на вітчизняних підприємствах, використання яких відповідає моделі «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності» і виключають виникнення суперечностей при формуванні підсистеми управління персоналом в загальній системі «підприємство». Запропоновано механізм стабілізації діяльності підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності. Запропоновано методика оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства на основі оцінки інтелектоорієнтованої компоненти, яка дозволяє здійснити ефективний моніторинг інтелектуальної активності персоналу на підприємстві через їх кількісне та якісне вимірювання для прийняття обґрунтованих рішень.

У п'ятому розділі визначено, що важливим інструментом обґрунтованого механізму управління інтелектуалізацією діяльності підприємства, вихідною компонентою якого виступає базис інтелектуалізації, є застосування методів мотивації персоналу до безперервного розвитку торговельного підприємства. Розроблен алгоритм забезпечення процесу мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства, в якому закладена необхідність збалансування мотивів і задоволення потреб персоналу та роботодавця. Запропоновано мотиваційний механізм в контексті інтелектуалізації активності

персоналу торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності, реалізуючи який керівник зможе значно розширити свої можливості в залученні компетентного працівника сьогоднішнього дня до виконання завдань, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

Таким чином, в монографії, виходячи з поставлених цілей, комплексно і послідовно аналізуються основні теоретичні аспекти, діагностичні підходи та комплекс моделей дослідження інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, що формується і реалізується для їх інтенсивного розвитку.

Монографія призначена для науковців, керівників торгових підприємств і управлінців по персоналу, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, хто цікавиться проблемами розвитку підприємств на основі інтелектуалізації діяльності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження інтелектуалізації діяльності підприємств

Тема розвитку підприємства на протязі тривалого періоду часу дуже актуальна серед вчених і практиків. Розвиток підприємства має різну якість в залежності від своїх факторів, рушійних сил, інституційних умов. За своєю природою розвиток націлено на майбутнє і покликано забезпечувати майбутнє підприємства, тому науково обґрунтоване поняття «розвиток» дозволяє ефективно управляти майбутнім підприємства.

Для випередження дій конкурентів і вміння протистояти негативному впливу факторів макросередовища, необхідно мати в наявності певний потенціал, міцний і здатний здійснювати випереджальні заходи. При цьому необхідний, так званий, процес самовдосконалення підприємства. Розглядаючи сучасне підприємство в якості відкритої економічної системи, яка, в свою чергу, є підсистемою галузі національної економіки і глобального простору, змінюється сам підхід до розуміння процесу розвитку підприємства. Можна частково погодитися з думкою деяких вчених [78; 269], пропонуючих модель розвитку «Зберігання потім розвиток». Саме такий підхід до зміни моделі розвитку підприємства на сучасному етапі є найбільш обґрунтованим. Але в нашому дослідженні обґрунтуємо модель «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності».

Вивчення теоретичних основ інтелектуалізації діяльності як визначального ресурсу розвитку підприємств потребує розкриття сутності самого поняття «розвиток».

Перш за все, на основі змісту словників і енциклопедій встановимо методологічний базис, на якому ґрунтується трактування дефініції «розвиток», заснований на різних наукових підходах (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Методологічний базис дефініції «розвиток»

Наукові підходи	Базова дефініція «розвиток в словниках та енциклопедіях
1	2
Філософський	- вищий тип руху, зміни матерії та свідомості; перехід з одного якісного стану до іншого, від старого до нового. [217] - зміна матерії і свідомості, їх універсальне властивість, загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання [26]; - еволюція, що має своїм результатом кількісні зміни процесу, предмета, явища [24]; - поняття, що характеризує якісні зміни об'єктів, поява нових форм буття, існування різних систем, що пов'язано з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [148]; - спрямовані, незворотні якісні зміни системи [48]; - незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів [216]; - категорія діалектики, яка виражає процес руху [174]; - характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій та нововведень, пов'язаних з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [176]; - необоротне зміна, зміна якості [192].
Історичний	- процес переходу від іншого стану в інше, більш досконале [23]; - процес закономірного зміни, переходу від одного стану до іншого, більш високого, від простого до складного, від нижчого до вищого [44].
Біологічний	- процес тісно пов'язаних кількісних (зростання) і якісних (диференціація) перевтілень осіб з моменту зародження до кінця життя і протягом усього часу існування [111]; - дія, процес, в результаті якого відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [184]; - розгорнутий у часі процес кількісних і якісних змін в організмі і психіці людини, його мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі і впливів навколишнього середовища [155].

1	2
Логічний	- невід'ємний більш важливий атрибут матерії, процес руху, зміна, рух від нижчого до вищого, від простого до складного [23].
Педагогічний	- ступінь розумової, духовної зрілості, освіченості, рівень світогляду [23;155].
Психологічний	- зміни від простого до складного, від нижчого до вищого в результаті накопичення кількісних змін в психіці людини, що ведуть до якісних перетворень [182].

Очевидно, що при тлумаченні вченими дефініції «розвиток» вони спираються на різні підходи різних наукових шкіл.

Перш за все слід звернути увагу на те, що серед вчених-економістів вживання терміну «розвиток» набуло значного поширення в відношенні його застосування при дослідженні різних об'єктів. Проблемним в окремих дослідженнях є те, що вживання цього терміну можна визнати лише умовним поза усвідомлення не тільки його сутності з точки зору процесу, а й самого поняття. Прикладом такої наукової проблеми можуть бути результати досліджень групи українських вчених на сторінках наукового видання, в якому досліджуються процеси управління розвитком соціально-економічних інфраструктур при тому, що за змістом відсутній саме визначення поняття «розвиток» і не розкрита його сутність як процесу [220]. Ототожнюються процеси росту і розвитку і в монографічних дослідженнях російського вченого В.А. Гончарука, в яких при вивченні природи розвитку підприємств на сторінках його монографії, немає визначення і не розкривається сутність самих базових понять («розвиток», «розвиток підприємства») і при цьому ототожнюються такі поняття як «розвиток» і «зростання» [53]. Не розкривається сутність процесу розвитку і не наводиться поняття «розвиток» в окремих дослідженнях, присвячених розвитку соціальної економіки в широкому сенсі [277], приватних господарств і малих підприємств [122], регіонів [133].

Наведені приклади свідчать про наукову проблему, що має дві риси: по-перше, окремими вченими при визначенні об'єкта дослідження як розвитку не

усвідомлюється саме значення цього поняття; по-друге, вживання самого терміну «розвиток» поза усвідомлення сутності і його значення вносить нерозуміння в свідомість тих вчених, які використовують результати цих наукових досліджень у вигляді монографій, публікацій і авторефератів на здобуття наукових ступенів кандидатів і докторів економічних наук. Таким чином, ця наукова проблема актуалізує необхідність більш глибокого дослідження самого поняття «розвиток» поряд з вищенаведеними аргументами.

Вивчення точок зору сучасних вчених-економістів дозволяє зробити висновки про відмінності в трактуванні поняття «розвиток», але більшість з них пов'язують його зі змінами і представляють як процесу переходу від однієї стадії до іншої. Зокрема, з посиланням на філософську енциклопедію Ф.В. Константинова, розвиток розглядається як філософська категорія, що виражає процес руху, зміна цілісних систем і вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового [217]. Д.М. Стеченко і А.В. Григорович представляють два визначення поняття розвиток, в кожному з яких закладена необхідність змін: це процес, який характеризується як якісними, так і кількісними змінами від простого до складного - по-перше, і по-друге - процес будь-якого роду змін різних форм матерії [206]. О.В. Раєвська в своїх дослідженнях під розвитком розуміє процес формування нової дисипативної структури, якій виражено в якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства [183]. У дослідженнях Л.Г. Мельник під розвитком розуміється необоротна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації [135]. Р. Дяків на сторінках енциклопедії бізнесмена переконує в тому, що розвитком є процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), в результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до більш нового, прогресивного [72]. С.П. Дундою під

розвитком розуміється зміна процесу або явища від простого до складнішого [69].

Розглядаючи проблему розвитку підприємств з урахуванням інтелектуалізації діяльності, вважаємо за необхідне обґрунтувати саме поняття «розвиток підприємства» під різним кутом розуміння.

Перш за все, звернемо увагу на те, що найбільший внесок в розвиток теорії економічної динаміки зробив Йозеф Шумпетер, який визначаючи поняття розвитку, розмежовував динаміку і статику економічної діяльності [275], відокремив економічне зростання та економічний розвиток. «Поставите в ряд стільки поштових карет, скільки забажаєте - залізниці у Вас при цьому не вийде», - Шумпетер Й. Таким чином, на думку вченого, економічне зростання - це збільшення виробництва і споживання одних і тих же товарів і послуг (у прикладі - поштові карети) з часом; під економічним розвитком він розумів, перш за все, появу чогось нового, невідомого раніше (в прикладі - залізниця). Крім того, розвитку, по Й. Шумпетеру, характерно те, що це процес динамічної нерівноваги, який має переривчастий характер.

Афанасьєв М.В. розуміє під розвитком підприємства об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи обумовлену як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі і вгору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння обладнання, придбання досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якому формуються нові властивості системи [6, с. 27]. Деякі вчені [69, с.296; 72, с.62] пояснюють його як процес змін, що ведуть до підвищення опірності і життєвості системи, здатності чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші вчені-економісти [78, 133] звертають увагу на те, що з розвитком підприємства відбуваються якісні зміни та оновлення господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності його функціонування на

основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються їм.

В роботі Г.В. Бережнова представлено сучасне трактування поняття розвитку підприємства [13]. На його думку, розвиток в найбільш загальному вигляді може бути визначено як зміна, перехід від одного якісного стану до іншого, але тільки така зміна, яка пов'язана з перетворенням об'єкта, його структури і функцій, зв'язків і залежностей [12]. Розвиток може приймати різні форми (перетворення, виникнення, становлення, знищення, утворення нової форми, перетворення змісту і ін.), мати зовнішні і внутрішні джерела і спрямованість. Автор виділяє три напрямки розвитку підприємства: технічне, організаційне та гнучке.

Розглянути сутнісно-змістовні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» дозволили виокремити характеристики цієї дефініції та представити їх на рисунку 1.1.

Таким чином, стає очевидним, що сучасними вченими-економістами, незалежно від того, з якої точки зору ними дається характеристика дефініції «розвиток підприємства», використовуються різні наукові підходи (методологічний базис) в розумінні поняття «розвиток». При цьому для всіх вчених, що розкривають поняття «розвиток підприємства» з урахуванням усіх трьох характеристик одночасно (необхідність проведення змін в системі, націленість якісних змін на покращення економічного стану і, поряд з цим, обліку зовнішнього оточення (або конкурентного середовища) - тобто для тих, хто найбільшою мірою наближений до сприйняття моделі «збереження через розвиток», притаманне використання методологічного базису поняття «розвиток» на основі комбінації філософського, біологічного та логічного наукового підходів.

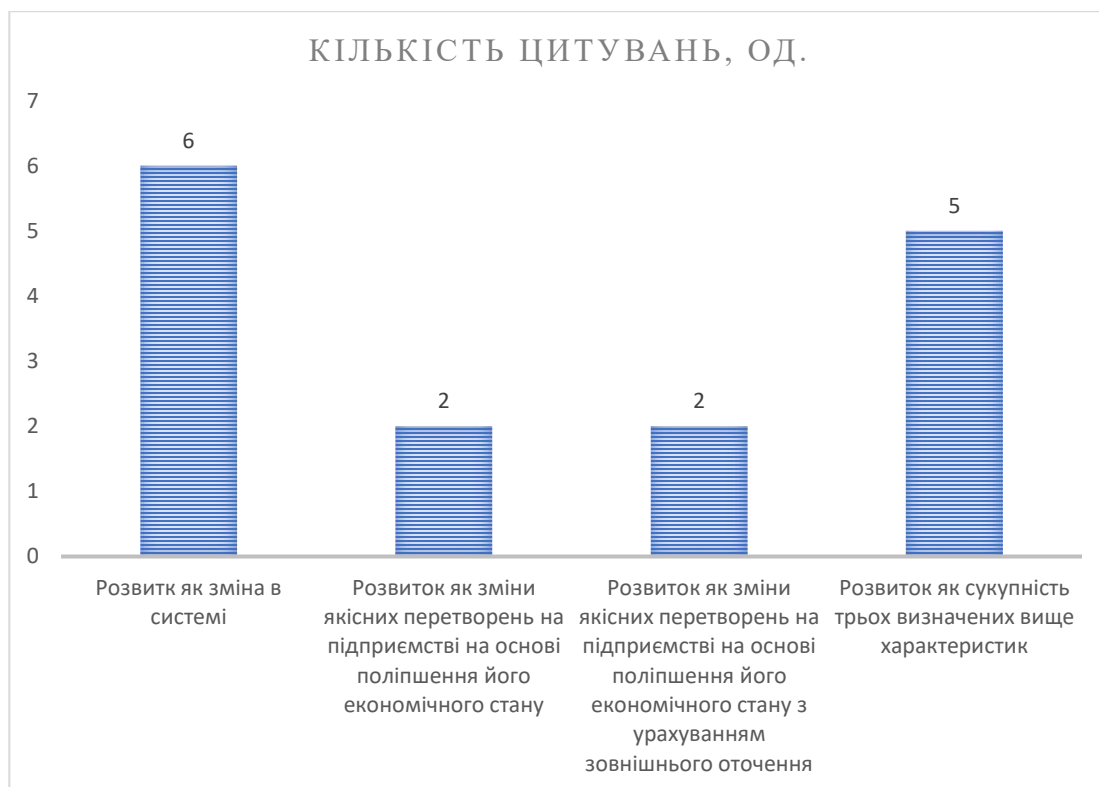


Рис. 1.1. Зміст понятійного апарату поняття «розвиток підприємства»

Визначення взаємозалежності підприємств, економіки і суспільства як систем необхідно дослідити історичний контекст, етапізація якого представлена на рисунку 1.2.

Складність визначення взаємозалежності підприємств, економіки і суспільства як систем полягає у тому, що, при різних історичних етапах, розвиток розглядається з конкретної позиції, а саме, розвиток як: зв'язок всередині підприємств між власником і працівниками в умовах вільної конкуренції; взаємозалежність підприємств від галузевих систем в умовах підвищення концентрації капіталу; нового типу зв'язків між підприємствами - на рівні національних економік; система більш високого рівня завдяки виникненню міжнародних зв'язків.

Виходячи з вищевикладеного, ми дісталися висновку, що головною умовою розвитку підприємства є його потенціал.

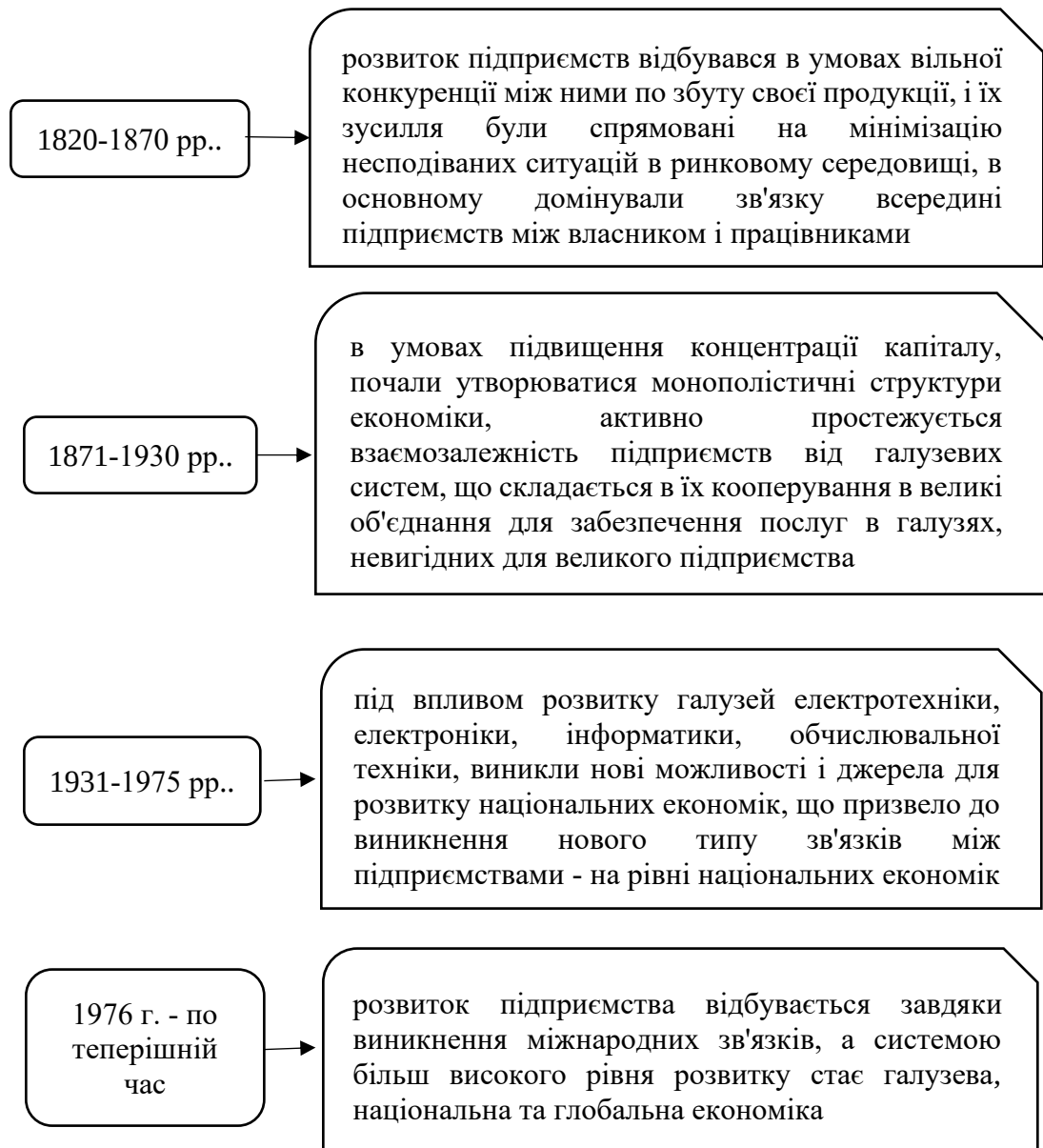


Рис. 1.2. Історичні етапи розвитку підприємства

Це обумовлено наступними характеристиками: це сукупність наявних засобів, можливостей, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети [203, с.215]; це складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівня розвитку підприємства, що відображає його готовність у визначений час

мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю в процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем [160, с.11]; це сукупність факторів, що визначають його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, можливості, ресурси і багато інших резерви, які можуть бути використані в економічній діяльності [203, с.105]; це внутрішня можливість системи в даний час отримати результат в майбутньому, який буде повністю затребуваним інший (іншими) системами [189, с.22].

На основі узагальнення самого поняття «розвиток підприємства», запропонованого сучасними вченими-економістами (додаток А), пропонується виділити чотири наукових підходу до його сутності (рис.1.3).

Таким чином, узагальнюючи поняття «розвиток підприємства» з виділенням чотирьох наукових підходів, можна відзначити, що існують методологічні неточності щодо його обґрунтування. Тому вважаємо, що необхідно розглядати природу розвитку підприємства як системи і економічної категорії, що є підсистемою галузевої, національної та глобальної економічної системи.

Так, досліджуючи проблему розвитку підприємств, вчені звертають увагу на якісну сторону питання процесу, що властиво інноваційного розвитку та обґрунтованою вище теорії безперервного розвитку підприємства. При цьому екстенсивність розвитку передбачає кількісні зміни в системі «підприємство», а інтенсивність - якісні, що і визначає переваги останніх. Зокрема Ю.С. Погорелов вважає, що ці основні відмінності в розумінні екстенсивності і інтенсивності закладені ще в античній філософії, що пов'язано з появою в розвитку чогось нового - якісного [173]. При цьому вчений ототожнює поняття інтенсивного та інноваційного (науково-технічного) розвитку.

Е.Л. Семенчук, А.Д. Шермет і Е.В. Негашев основну увагу приділяють не тільки перевагам інтенсивного розвитку перед екстенсивним, а й визначають чинники, що забезпечують ці переваги, і, отже, як в нашому випадку,

характеризують по теорії безперервного розвитку підприємства саме рушійні сили і його потенціал - кваліфікацію персоналу і досконалість процесу використання ресурсів завдяки інноваціям [198; 271, с.199].

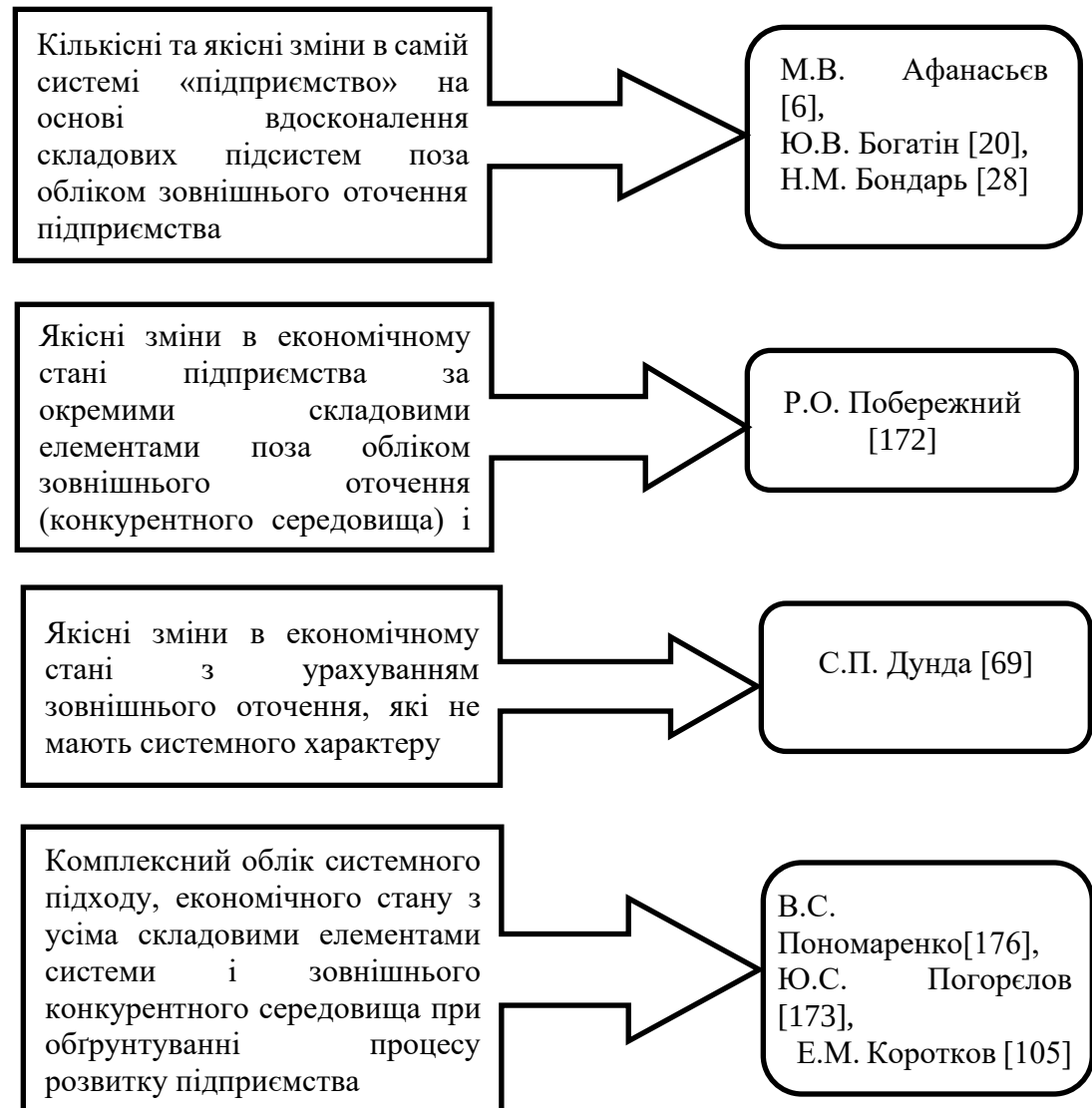


Рис. 1.3. Підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»

Виходячи з системного підходу до розгляду розвитку підприємства, Л. Запасна звертає увагу на появу якісно нових форм в підсистемах завдяки інтенсивному розвитку [78], що, на наше переконання, і буде сприяти безперервному розвитку підприємства.

Таким чином, як інтелектуалізація, так і інтенсивність розвитку мають безальтернативне значення для розвитку підприємства - з одного боку, а з іншого - визначають його стійкість в умовах конкурентного середовища.

При цьому звертає на себе увагу помилкова точка зору окремих зарубіжних вчених-економістів, які пов'язують стійкість розвитку підприємства зі стабільним (статичним) станом, а не з динамікою цього процесу. Така точка зору властива, наприклад, Г. Брауну Дональду, Д. Харлей і С. Харту [290; 294], які процес сталого розвитку підприємства пов'язують з досягненням ним стану рівноваги як ідеального типу поведінки підприємства, і в зв'язку з цим - шаблонним виконанням дій в процесі своєї подальшої діяльності, що, де-факто, виключає проведення в майбутньому будь-яких змін з підтриманням досягнутого стану розвитку. Така наукова точка зору впливає з досягнутого високого рівня розвитку підприємства на стадії зрілості життєвого циклу підприємства, після якої, виходячи з теорії менеджменту, починається стадія старіння, занепаду і «смерті». Вважаємо, що це трактування суперечить самій обґрунтованій вище теорії еволюції безперервного розвитку підприємства. Отже, головна проблема полягає в розгляді стійкості не стосовно самого процесу (розвитку), а щодо підприємства.

Безперечно, і іншими вченими-економістами акцентується увага на тому, що для досягнення стійкого розвитку підприємству, що функціонує на ринку, потрібен певний час для накопичення потенціалу [124], як і для проведення змін, які сприятимуть його розвитку в подальшому. Тобто, в цьому випадку, стійкість розвитку полягає в подальших якісних змінах, незважаючи на досягнутий рівень зрілості. Саме здатність проводити такі зміни в подальшому цими вченими зв'язуються з такими властивостями сталого розвитку, як здатність життєдіяльності підприємства в умовах непередбаченої зовнішньої (конкурентної) середовища, його взаємодії з цим середовищем, відкритості до еволюції разом з цим середовищем [124].

Деякі вчені стійкість розвитку пов'язують з накопиченням внутрішнього потенціалу підприємством для проведення подальших змін на ньому, що впливає з наступних визначень самого поняття «сталий розвиток»: це сукупність засобів забезпечення взаємозалежної діяльності всіх підсистем підприємства, використання яких в заданих межах забезпечує досягнення поставлених цілей [71, с. 29]; це інтегральна оцінка розвитку підприємства в усіх напрямках його діяльності - фінансової, організаційної, виробничої, кадрової, інформаційної [131, с. 79].

На особливу увагу заслуговують точки зору вчених, якими стійкість розвитку підприємства зв'язується з його здатністю взаємодіяти із зовнішнім середовищем, що, в нашому випадку, полягає в умінні розвиватися поруч з системами більш високого рівня і в умовах мінливої конкурентного середовища. Саме такий підхід при сприйнятті сталого розвитку притаманний таким вченим, як М.В.Афанас'єв, який вважає, що сталий розвиток є «здатністю системи повертатися в стан рівноваги після того, як вона була виведена з цього стану під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників» [6, с.24]; Я.В.Литвиненко, на думку якого сталий розвиток є здатністю зберегти рух по наміченій траєкторії (підтримувати намічений режим функціонування), незважаючи на збудливий вплив [122, с.554]; А.В. Козаченко та А.Е. Воронкової, які вважають, що сталий розвиток є «здатністю протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім впливам, умінням адаптуватися до мінливих умов існування» [131, с. 80].

Але, на наше переконання, для обґрунтованої теорії сталого розвитку підприємства найбільш чітко визначення поняття «сталий розвиток» представлено українським вченим-економістом Л.Г. Мельником і бельгійським вченим-економістом Л. Хенсоном, які вважають, що цей процес є «процесом змін, в якому експлуатація ресурсів, напрямки інвестицій, орієнтація науково-технічного розвитку та інституційні зміни погоджені між собою і зміцнюють існуючий і майбутній потенціал для задоволення людських потреб ... » [136,

с.134]. Саме виходячи з цього визначення, стає зрозуміло, що стійкість розвитку визначається потенціалом, інтелектуалізацією і інтенсивністю, прагненням підприємства задовольнити потреби суспільства, надає йому можливість отримувати прибуток і забезпечувати безперервність свого розвитку.

Виходячи з цього, пропонується власне визначення дефініції «розвиток підприємства»: «Це процес якісних змін в складній системі « підприємство », пов'язаний з вдосконаленням матеріальних і нематеріальних підсистем, де рушійною силою виступає інтелектуалізація діяльності підприємства на основі освіченості персоналу, здатного здійснювати нововведення, тобто інтелектуалізація діяльності як визначальний ресурс розвитку підприємства дозволяє забезпечити перехід до більш високого стану системи, її більш досконалого і складного рівня, в умовах відкритості до зовнішнього середовища, що сприятиме підвищенню конкурентного стану підприємства та безперервного його розвитку на ринку».

Вважаємо, що таке визначення містить в собі всі обґрунтовані вище принципи і передумови розвитку підприємства та найбільшою мірою відповідає моделі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності».

Все вище наведене характеризує особливу практичну значимість інтелектуалізації діяльності як головної основи довгострокового нарощування конкурентного стану підприємства та безперервного його розвитку на ринку.

На сьогодні, інтелектуалізація діяльності – це цілеспрямований вектор генерації знань, умінь, навичок, інновацій та інтелектуальних ресурсів, яка створює новий продукт, послугу у сучасному інформаційному суспільстві.

У цьому контексті звертають на себе увагу результати досліджень окремих вчених-економістів, які шукають шляхи розвитку підприємств на основі інтелектуалізації діяльності з визначенням певних домінант. Так, в дослідженнях Кісь С.Я. констатується, що «...інтелектуалізація діяльності підприємства – це комплекс передумов, пов'язаних з формуванням факторів прямого або

опосередкованого впливу на зростання частки інтелекту в процесах та процедурах розвитку суб'єкта господарювання» [98, с. 149], де «процес управління персоналом підприємства формує передумови його інтелектуалізованої діяльності», [там же, с. 149], що можна визнати домінуючими положеннями.

В дослідженні Швиданенко Г.А. інтелектуалізація змінює парадигму розвитку підприємства, а саме, виводить на перший план людські ресурси, елементами якого є знання, навички, моральні цінності персоналу, культура праці та ін. Людські ресурси є пріоритетними, оскільки перехід від індустріального до постіндустріального економічного укладу, який відбувається у найрозвиненіших країнах, першочергово означає зміну ролі людського фактору в сучасному виробництві [269].

Виходячи з наведених понять можна дістатися висновку, що тільки завдяки людям, людським ресурсам, а саме вмотивованості персоналу до вирішення проблем розвитку підприємства можливо забезпечити інтелектуалізацію його діяльності на інноваційній основі.

Головною метою інтелектуалізації діяльності є розуміння стратегічної ролі різного виду інтелектуальних ресурсів як ресурсів особливого роду, де місце основного активного елементу належить інтелектуальним ресурсам людини у погляді різних пізнавальних здібностей, що спираються на відчуття, пам'ять, сприйняття, уявлення, мислення, що дозволяють абстрактно мислити, отримувати знання з інформаційних потоків і використовувати їх для управління навколишнім середовищем.

Для досягнення цієї основної мети система інтелектуалізації діяльності повинна вирішити наступні завдання:

1. Забезпечення інтелектуальними ресурсами, які має в своєму розпорядженні підприємство і при кон'юктурі, що склалася, на ринку. Це завдання забезпечується шляхом найбільш ефективного кваліфікування

персоналу підприємства не тільки по ступеню здібностей до праці у професійній сфері, але й широку підготовку працівника, його ставлення до роботи, креативна ініціативність, вміння приймати управлінські рішення з широкого кола питань.

2. Забезпечення ефективної участі персоналу у діяльності підприємства. Ця задача вирішується шляхом ефективного поєднання інтелектуальних і матеріальних ресурсів, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність на цільових ринках, а відповідно впливає на забезпечення довгострокової прибутковості підприємства. В свою чергу, це гармонізує інтереси власників підприємства і його найнятих робітників, стимулюючи з одного боку вклад працівників у досягнення необхідних цілей підприємства, а з іншого боку - гарантуючи їм достатній рівень їх соціального захисту.

Сутністю таких перетворень є необхідність усвідомлення корисності інтелектуального зростання персоналу для підприємства, формування « ... нової моделі сучасного інтелектуального керівника» [167], розуміння складної тріадної утилітарної залежності між рівнем знань, їх корисністю для індивіда та « ...інтелектоінтегруючими організаційними технологіями (інтелектуальні команди) та інтелектомотивуючими стилями управління (мотивація інтелектуальної праці)» [167; 164], в системі управління підприємства. У такій комбінації знання виступає продуктом, фахівець-дослідник його виробником, а підприємство – реалі затором (посередником) на глобальному ринку. Людина купує знання, які отримуються шляхом освіти, вони підвищують її кваліфікацію, що дозволяє вигідніше продавати свої послуги на ринку праці, максимізувати свої доходи та корисність [165].

Необхідність інтелектуалізації діяльності очевидна. *Основа будь-якого ефективного управління, на наш погляд, – підвищення інтелектуальної активності, яка впливає на ефективність функціонування решти вкладених ресурсів, відтак водночас виступаючи фактором руху процесу виробництва. Також, інтелектуалізація діяльності, на нашу думку, може зробити*

підприємства більш привабливими для потенційних інвесторів або кредитно-фінансових установ.

Інтелектуалізація діяльності підприємств не можлива без інтелектуальних працівників, які становлять інтелектуальний актив компанії. Інтелектуальний актив (intellectual asset) – це інтелектуальні працівники (knowledge worker), освічені й досвідчені. Їх наймають заради їхнього особистого капіталу знань (personal knowledge capital), заради явних і неявних знань, якими вони володіють.

Говорячи про природу розвитку підприємства, ми маємо на увазі необхідність активного використання особливої проміжної ланки - інтелектуалізації діяльності, що носить яскраво виражений інноваційний характер.

На сьогоднішній день склалася така ситуація, що будь-яке підприємство, незалежно від форм власності, потребує переосмислення системи управління, впровадження більш прогресивних, а головне, більш ефективних способів господарювання.

Обґрунтування інтелектуалізації діяльності в якості головної умови розвитку підприємства впливає з його наступних характеристик:

це орієнтація його діяльності на придбання, створення і використання знань з метою їх перетворення в нові товари, послуги або бізнес-моделі [11];

це, перш за все, добре керована структура з можливістю оцінки ефективності роботи за фактичними даними, отриманими на основі точних індикаторів продуктивності та характеризується здатністю менеджерів розуміти і управляти ключовими процесами, діловою стратегією і швидкістю, з якою бізнес здатний знаходити, реагувати і усувати виниклі або назріваючі проблеми. [7];

це стимулюючий вплив інтелектуальним капіталом - знаннями на економічний об'єкт, який безперервно залучає, виробляє, поширює компоненти

інтелектуального капіталу, підтримуючи цим трансфер і дифузію різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг. [262];

це активне використання невіддільних від особистості унікальних здібностей з метою створення інноваційних продуктів та інформаційних технологій, повсюдне впровадження інтелектуальних компонентів, створення і розвиток нових галузей і сфер застосування знання, розширення наукової бази, якісне підвищення освітнього рівня в країні, перетворення науки на безпосередню продуктивну силу [236].

Наведені визначення дозволяють довести вірність обрання інтелектуалізації діяльності в якості визначального ресурсу розвитку підприємства на відповідність обґрунтованого вище другого принципу: по-перше, мобілізація потенціалу дозволяє, за умови приведення його в дію, досягти мети розвитку підприємства - підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища; по-друге, потенціал можна розглядати в якості складної підсистеми самої системи «підприємство», в якій формуються підсистемні елементи, складові основу накопичення рушійних сил по всьому ресурсним компонентам, мобілізація яких дозволяє досягти певної вище цілі розвитку підприємства з максимальною ефективністю; по-третє, потенціал визначають чинники, що формують рушійні сили за всіма видами ресурсів усередині системи, і на нього впливають аналогічні видові ресурсні фактори зовнішнього середовища, оскільки, за визначенням, в умовах ринку підприємство є відкритою системою.

Інтелектуалізація діяльності - це, безумовно, принципово новий метод в управлінні, що носить, на нашу думку, яскраво виражений інноваційний характер. Ключовим поняттям при цьому є інтелектуальний потенціал і ефективність його використання, що буде розкрито нами далі у межах цього дослідження. Саме людський фактор є основою розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Будь-яка діяльність підприємства ґрунтується на

особистість, який, в свою чергу, визначає пріоритетні напрямки розвитку, необхідний. Інтелектуалізація діяльності є необхідною умовою не тільки «виживання» підприємства в умовах ринкової економіки і жорсткої конкуренції (це завдання сьогодення, а в деяких випадках вже вчорашнього дня), але в першу чергу невід'ємним фактором, що визначає його ефективне функціонування і розвиток завтра. З одного боку, інтелектуалізація діяльності - це процес координації різних видів управлінської діяльності, в основі якого лежить орієнтація на довгострокове стратегічне розвиток, коли центральною ланкою всієї системи взаємодії є індивід, тобто відбувається зміщення акценту з техніко-технологічної складової (машини, обладнання) на людський фактор розвитку підприємства (перш за все на його якісні характеристики), оскільки саме людський фактор є прихований резерв ріс а ефективності, продуктивності праці. Однак людські ресурси є найбільш обмеженими ресурсами підприємства, тому найбільш ефективне їх використання буде запорукою успішного розвитку підприємства.

З іншого боку, в інтелектуалізації є певний комплекс вимог, що пред'являються як до самого підприємства, так і до її вищого керівництва і рядовим працівникам. Підприємство має досягти певного рівня зрілості, самосвідомості, перш ніж воно буде готове впровадити цю концепцію. Необхідно провести певну переоцінку цінностей, виявити фактори, які є значущими для розвитку підприємства, і бути готовими до значних, кардинальних змін в системі управління підприємством, які безпосередньо торкнуться всіх членів організації, починаючи з топ-менеджерів і закінчуючи рядовими службовцями. Таким чином, підсумовуючи все вищесказане, можна сформулювати наступне: *інтелектуалізація діяльності - це нова концепція управлінського процесу, що передбачає в якості умов ефективного розвитку підприємства необхідність застосування інтелектуальних інструментів управління, що носять яскраво виражений інноваційний характер і спрямованих на досягнення стійких*

довгострокових конкурентних переваг, а також активне впровадження цих інструментів в систему управління підприємством.

У концепції розвитку підприємства при інтелектуалізації діяльності (рис.1.4) особливу роль набуває інтуїція керівника будь-якого рангу, оскільки інтелектуалізація передбачає провести певну переоцінку цінностей, виявити фактори, які є значущими для розвитку підприємства, і бути готовими до значних, кардинальних змін в системі управління підприємством. Звідси і виникає гостра потреба в інтелектуалізації діяльності, яка спирається на постійні інновації. Головним носієм інтелектуалізації діяльності є спеціально підібраний і підготовлений персонал підприємства.

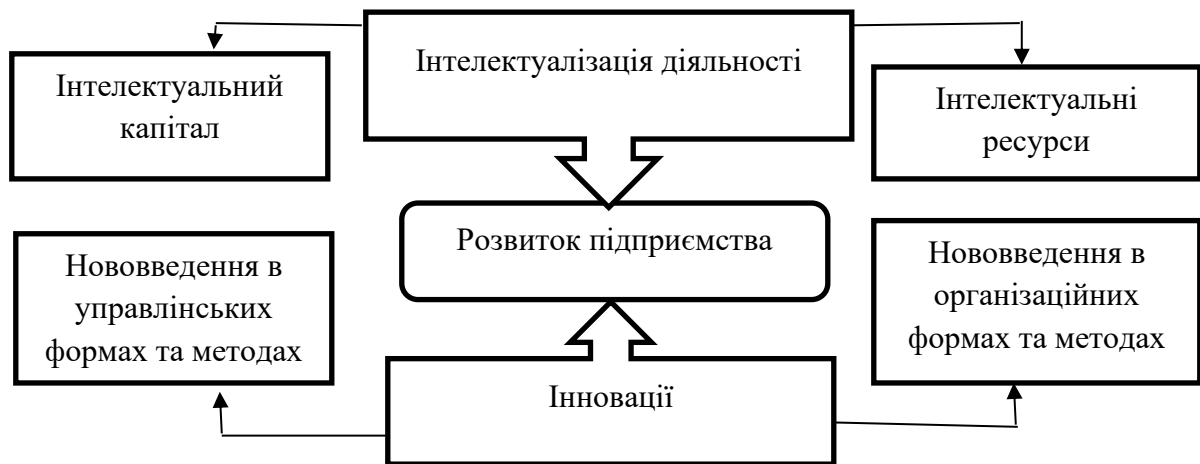


Рис. 1.4. Схема концепції розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності

Будучи основою діяльності підприємства, інтелектуалізація стає важливим інструментом в умовах розвитку, оскільки виступає найбільш мобільною частиною капітального ресурсу. Як будь-який інструмент, інтелектуалізація діяльності стає об'єктом економічного управління підприємством. Слід зазначити й таке, що інтелектуалізація формується на ринкових засадах, а тому є об'єктом ринкових відносин. Ефективне виконання інтелектуалізацією діяльності функцій інструмента управління соціально-економічним розвитком

підприємств пов'язане з такими його властивостями:

по-перше, інтелектуалізація діяльності має спільну мету з соціально-економічним розвитком, а саме, досягнення стратегічних цілей і підвищення ринкової вартості підприємства;

по-друге, інтелектуалізація діяльності – це найбільш активна форма залучення людського капіталу в економічний механізм підприємства;

по-третє, процес інтелектуалізації характеризується можливістю його використання в альтернативних формах активів, що призводить до відхилення від основного призначення;

на кінець, інтелектуалізація як інструмент управління є показником оцінки загального фінансового стану підприємства і сам виступає об'єктом економічного управління ресурсами підприємницької структури.

Узагальнення властивостей інтелектуалізації діяльності дають підстави стверджувати, що для розвитку підприємств інтелектуалізація відіграє важливу роль (рис.1.5).



Рис. 1.5 Роль інтелектуалізації діяльності в умовах соціально-економічного розвитку

Як показано на рисунку 1.5, інтелектуалізація діяльності виступає важливою умовою вирішення практично всіх стратегічних і тактичних завдань діяльності підприємств. І як наслідок, ефективна інтелектуалізація діяльності – розвиток підприємства, зростання його ринкової вартості, підвищення соціально-економічного розвитку підприємства.

Навіть узагальнений підхід до оцінки ролі інтелектуалізації діяльності для розвитку підприємства дає підстави стверджувати: головна його роль полягає в підвищенні ефективності діяльності.

Таким чином, можна констатувати, що інтелектуалізація діяльності забезпечує безперервність розвитку підприємства в цілому. При цьому вона є характеристикою якісної риси розвитку і одночасно сприяє стійкості розвитку підприємства, а також є джерелом підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Отже, інтелектуалізація діяльності являє собою один з найбільш важливих ресурсів розвитку підприємств незалежно від типу розв'язуваних завдань, місця в суспільному поділі праці, форми власності та рівня розвитку.

1.2 Формування ефективної системи управління розвитком підприємства: складові і методологія

Інтелектуалізація діяльності підприємств і організацій на сьогодні є важливою умовою ефективності їх функціонування. Зокрема, це відноситься до сфери торгівлі, яка все частіше поряд з офлайн форматом користується віртуальним простором і «розумною» логістикою. Всі характеристики інтелектуалізації діяльності з точки зору інтелекту, освіченості, кваліфікації, вмінь, навичок і досвіду відіграють і будуть мати у майбутньому ключову роль у розвитку торговельних підприємств та формуванні їх конкурентоспроможності,

що викликає необхідність характерної для викликів часу побудови системи управління торговельним підприємством, зокрема в частині управління інтелектуалізацією його діяльності.

В рамках дослідження для побудови моделі управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності вважаємо за доцільне розкрити сутність поняття «торговельне підприємство» та визначити роль торгівлі в соціально-економічному розвитку.

Торгівля як галузь за своїм визначенням є: «розвиненою формою обміну продуктами праці між окремими виробниками та власниками товарів, яка здійснюється шляхом купівлі-продажу» [133, с. 15]; «формою товарних зв'язків між виробництвом, обміном і споживанням, яка забезпечує раціональне відповідність між суспільними потребами і виробничими ресурсами, і яка сприяє задоволенню платоспроможного попиту населення в товарах споживання і послуги» [264]; «господарською діяльністю з обігу, купівлі та продажу товарів» [157]. Згідно ДСТУ 4303:2004 «Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять» торгівля, це «вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування їх від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надання пов'язаних із цим послуг» [67, с.2].

Одним з перших визначень економічної природи терміну «торговельне підприємство» в 1908 р, представлено російським вченим Г.Ф. Шершеневичем, який під торговельним підприємством розумів «... організоване на приватних засадах поєднання особистих і майнових засобів, спрямоване на отримання прибутку шляхом планомірної господарської діяльності» [272]. У сучасному визначенні «торговельне підприємство», на думку Н.М. Руцишиної і С.В. Васильчака, це «... складна комерційна система, характерними рисами якої є відкритість, самоорганізація, впорядкованість, яка в результаті реалізації товарів створює додану вартість за допомогою праці членів трудового колективу і

ефективного менеджменту і знаходиться в стані постійного динамічного розвитку»[190, с. 261; 35, с. 147].

Вільному словнику термінів, понять і визначень з економіки, фінансів та бізнесу є такі визначення торгового підприємства: «це майновий комплекс, використовуваний організацією для купівлі-продажу товарів і надання торгових послуг»; по іншим визначенням, «це незалежний господарюючих суб'єкт, який має правовий статус юридичної або фізичної особи, створений з метою отримання прибутку, і який здійснює свою діяльність за власним ризику закупівлі, зберігання, реалізації товарів, націлену на задоволення потреб ринку» [22; 276].

З наведених визначень можна стверджувати, що торговельним підприємствам притаманні окремі природні риси підприємства будь-якої галузі, що розвивається відповідно до моделі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності», а саме: відповідність головному принципу (сталість динамічного розвитку) - безперервності; відповідність мети (прибуток і створення позитивної вартості); відповідність суті - системну взаємодію для задоволення потреб споживачів; відповідність змісту - провідна роль персоналу (через інтелектуалізацію діяльності) для досягнення мети розвитку.

Більш конкретно на відповідність змісту процесу, як природної риси розвитку підприємств, вказує на сутність торговельних підприємств, яка полягає в «ефективності підприємницької діяльності торгового підприємства, на яку впливає кон'юнктура зовнішнього ринку ... і яка залежить від кваліфікації робочої сили ...» [133, с. 91, 254].

Таким чином можна стверджувати, що роль торговельних підприємств полягає в таких основних аспектах: на глобальному рівні розвиток торгівлі забезпечує економічне зростання окремої країни завдяки зростанню експортних потоків і валютних надходжень; галузь, яка значно сприяє розвитку зв'язків між галузями, прискорює грошові потоки і забезпечує стійкість грошової одиниці в

країні [133, с. 16, 23, 26]; формує споживчий ринок і задовольняє потреби населення в товарах і послугах, зміцнює фінансову систему і задає імпульс для нарощування обсягів виробництва і розробки нових товарів [107, с. 300-305]. Необхідно зазначити, що роль торгівлі в соціально-економічному розвитку також виконується завдяки реалізації галуззю певних функцій, а саме: задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, відшкодування суспільно необхідних витрат на виробництво товарів, обслуговування виробничих взаємин суспільного устрою, розподіл товарів в сфері виробництва і їх доведення до споживача, поліпшення обслуговування покупців виробничою сферою при реалізації товарів [136, с. 23, 30; 38, с. 285-287]. Очевидно, на відміну від розвитку підприємств будь-якої галузі, розвиток торговельних підприємств в більшій мірі пов'язане з розвитком систем більш високого рівня (економіки і суспільства). Торговельні підприємства прискорюють взаємини між цими системами. У той же час «процеси, які відбуваються в сучасній економіці, в корені міняють економічне середовище розвитку торговельних підприємств ...» [35, с. 147].

Слід погодитися з думкою відомого українського вченого-економіста А.А. Мазаракі, при значному впливі і суттєвої ролі торгових підприємств в соціально-економічному розвитку країни, на їх розвиток впливають ринкові чинники, що функціонують в ринковому середовищі і соціальній сфері [128, с. 115], при цьому розвиток торговельних підприємств є вирішальним фактором економічного зростання національної економіки [128; 127].

Але, на наше переконання, необхідно виокремити такі риси торговельного підприємства, як властивість, ознаку та походження. По-перше, це визначення персоналу в якості рушійної сили розвитку торговельних підприємств і формування його потенціалу як властивості процесу. Гіпотетично це властивість можна відзначити ще в дослідженнях вчених початку ХХ ст., які наголошували на необхідності залучення співробітників, для здійснення діяльності, праця яких оцінюється за рахунок підприємства ... »[272]. У дослідженнях вчених сучасного

періоду роль персоналу визначається як засіб існування, життєва потреба і соціально-економічна сутність розвитку торговельних підприємств, а його продуктивний та інтенсивна праця є резервом поліпшення економічних показників і зростання [136, с. 212-213, 221-227]. По-друге, це визначення інтенсивності як природного ознаки розвитку торгового підприємства переконливо доведено російським вченим-економістом І.Л. Чічілановой наступним чином: «Особливістю сучасної торгівлі є перехід до інтенсивного шляху її розвитку, що вимагає загострення конкуренції між суб'єктами господарювання в галузі» [264]. По-третє, це інноваційність як ознака процесу безперервного розвитку підприємства. У цьому контексті можна відзначити виняткову роль торгівлі на самій стадії будь-якого інноваційного процесу, пов'язаного з реалізацією товарів на ринку: саме торговельні підприємства завершують стадію комерціалізації шляхом збуту і реалізації з метою просування товару на ринки і прибутку від його реалізації [158, с. 115].

Отже, враховуючи головну функцію торгівлі щодо задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, торгівля як галузь є завершальним етапом інноваційної діяльності при реалізації інноваційної продукції виробників. Тобто саме торговельні підприємства є безпосередніми учасниками забезпечення безперервного розвитку будь-якого підприємства, що реалізує свою продукцію на ринку з метою отримання прибутку. Таким чином, можна констатувати, що торговельним підприємствам притаманні всі природні риси розвитку будь-якого підприємства. При цьому з урахуванням певних особливостей розвитку галузі та її ролі для розвитку виробничих підприємств, економіки в цілому і соціальної сфери, керованість розвитком торгових підприємств також є природною фазою, яка передбачає виконання сукупності послідовних дій, спрямованих на досягнення результату - отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів в товари і послуги.

У той же час, розвиток підприємств будь-якої галузі неможливо без ефективного управління. При цьому вибір принципів і методів управління підприємствами визначається не тільки внутрішнім станом їх розвитку, а й впливом зовнішніх чинників, конкурентним середовищем, цілями, які ставить перед собою підприємство.

Найважливішою ланкою в системі управління підприємством в цілому є управління персоналом [52, с. 8], що цілком відповідає обґрунтованій моделі розвитку підприємства «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності».

На основі цієї моделі здійснюється ефективне управління самим підприємством завдяки поєднанню системи інтересів всіх учасників виробничих і торговельних процесів - держави, керівників колективів підприємств і їх працівників. Отже, в умовах ринкової економіки тільки на основі моделі управління підприємством через управління персоналом, можливо забезпечити його безперервний розвиток.

Не зважаючи на суттєві наробки, висвітлені в українській та іноземній науковій літературі, питання пов'язані з вивченням особливостей управління формуванням і використанням інтелектуалізації діяльності на підприємствах, у тому числі, торговельних, потребують спеціального дослідження. Це стосується обґрунтування моделі «управління інтелектуалізацією діяльності через управління персоналом», визначення концептуальних засад поліпшення управління формуванням і використанням інтелектуалізації діяльності в торговельних підприємствах.

Досліджуючи проблематику формування системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, вважаємо за доцільне провести аналіз різних підходів до розкриття сутності категорій «управління», «управління підприємством».

Зокрема, І.А. Бланк, в ході визначення категорії «управління» подає його як процес дії та діяльності, що регулює суспільні відносини через органи

державної влади [219]. За думкою інших вчених [15], «управління» – це «складний цілеспрямований безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес взаємодії керуючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за певною технологією за допомогою методів і технічних засобів для цілей досягнення техніко-економічних і соціальних показників». О.С. Іванілов, О.М. Таряник вважають [87], що управління» – це діяльність, що спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів) та є складною системою. Водночас А.О. Раздорожний акцентує, що управління підприємством – це «вплив на працівників для досягнення цілей, які ставляться перед підприємством і його персоналом. Складається з ряду взаємопов'язаних підсистем: стратегічне і поточне управління, управління персоналом, планування, управління виробництвом, маркетингом, фінансами та інвестиціями» [185]. Фахівці однієї з провідних міжнародних компаній «UP TRADING» [212] акцентують увагу на тому, що управлінням підприємством є складною інтелектуальною діяльністю людини, що потребує спеціальних знань і досвіду. Перевагою досліджень С.Г. Пуртова і С.В. Смирнової [211], що розглядають процес «управління підприємством» і категорію «управління», є визначення у якості цілей – економічний і соціальний розвиток як стратегічну мету функціонування підприємства.

Безумовно, визначень поняття «управління підприємством» значно більше, як і вчених-економістів, що займаються цією проблематикою. Ми виділили ті, що найбільш вдало надають сутнісні характеристики категорії «управління». Тож, на підставі узагальнення наукових праць [15; 87; 185; 211; 212; 219], можна дійти висновку:

по-перше, слід виділити групу підходів [15; 211; 219], за якими на підставі системності процесу управління діяльність людей, або управління ними є підсистемою більш складної системи, що є досить логічним, адже і підприємство

розглядається як складна економічна система, взаємопов'язана з системами більш високого рівня (галузевого, регіонального, національного та глобального рівнів).

по-друге, в окремих характеристиках [87; 185; 212] виділяється безпосередня залежність управління від діяльності людей, що на пряму впливає на досягнення результатів й підтверджує необхідність і можливість цілеспрямованої діяльності людей для досягнення цілей.

Отже, управління слід розглядати не тільки як систематизовану діяльність, а й процес, в якому ця діяльність здійснюється між суб'єктом і об'єктами управління. У цьому випадку суб'єкт є керуючим органом системи, що визначає і спрямовує керований об'єкт (людину) до досягнення цілей за певними етапами. Отже, до визначення управління можна додати такі характеристики: цілеспрямованість діяльності людей, її системність і взаємозв'язок з іншими економічними системами, взаємодія між суб'єктом (керуючий системою орган) і об'єктами, етапність самого процесу управління.

Проведений контент-аналіз щодо визначення понять і характеристик «управління» і «управління підприємством» дозволяє стверджувати, що процес управління підприємством тісно пов'язаний з головною його метою – розвитком через інтелектуалізацію діяльності.

Будь-яка діяльність підприємств супроводжується становленням нових комбінацій факторів розвитку, які виходять за рамки поновлення процесу виробництва в звичному сенсі і пов'язані з трансформацією виробництва, ринку, людського потенціалу - інтелектуального потенціалу, використовуваного для пошуку оптимальних рішень. Побудова моделі управління розвитку торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності спрямовано на вивчення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Будь-яка інтелектуалізація діяльності підприємства без участі людини втрачає будь-який сенс моделі управління розвитком підприємства. Тому вважаємо в якості рушійної сили для розвитку підприємства розглядати персонал.

У справжніх умовах все більше дослідників поділяють точку зору про значний вплив якості персоналу на ефективність і розвиток підприємства, стверджуючи, що більш конкурентоспроможним сьогодні виявляється те підприємство, яке ефективніше використовує наявні у нього людські ресурси, причому, чим більше підприємство, тим більш значущим стає людський фактор:

- 42% знань сучасного підприємства знаходиться «тільки в головах співробітників», і це найцінніший інтелектуальний ресурс - так звані неявні знання, укладені в досвіді, навичках, компетенціях співробітників [107; 108].

Причому, важливою ресурсною особливістю інтелектуальних ресурсів персоналу є їх в деякому сенсі невичерпність при певних умовах, що може і повинно бути покладено в основу розвитку підприємства;

- ефективна робота з персоналом в сучасних соціально-економічних умовах може мати своїм наслідком 90% зростання доходів підприємств [107; 108];

- якщо в даний час основні відмінності між підприємствами пов'язано з різним організаційно-технічним рівнем і реалізації продукції, то з плином часу (по окреслені тенденції) «техногенний» фактор відмінностей в конкурентному становищі повинен змінитися «хомогенним» чинником, визначальним в першу чергу здібностями і можливостями (інтелектуальними переважно) персоналу [99, 100].

Також роль персоналу висвітлено у працях С. Янга і А.А. Раздорожного. Саме цими вченими розкрита не тільки провідна роль персоналу в процесі, але і виділені взаємозв'язку між працівниками, визначено їх функції в процесі перетворення ресурсів (тобто - формування потенціалу), і орієнтири на отримання доходу (тобто - досягнення оперативної цілі - прибутку) [285]. У свою чергу, А.А. Раздорожний конкретизує професійний склад персоналу керуючої підсистеми (об'єкта управління) з виділенням функції планування завдань і функціональних обов'язків персоналу керованої підсистеми (суб'єкта управління) [185]. До них віднесені головні - використання ресурсів - з метою вироблення

продукції, що відображає процес мобілізації ресурсів для формування і реалізації потенціалу і визначає персонал як рушійну силу.

При таких умовах сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності можна представити у вигляді рисунку 1.6.

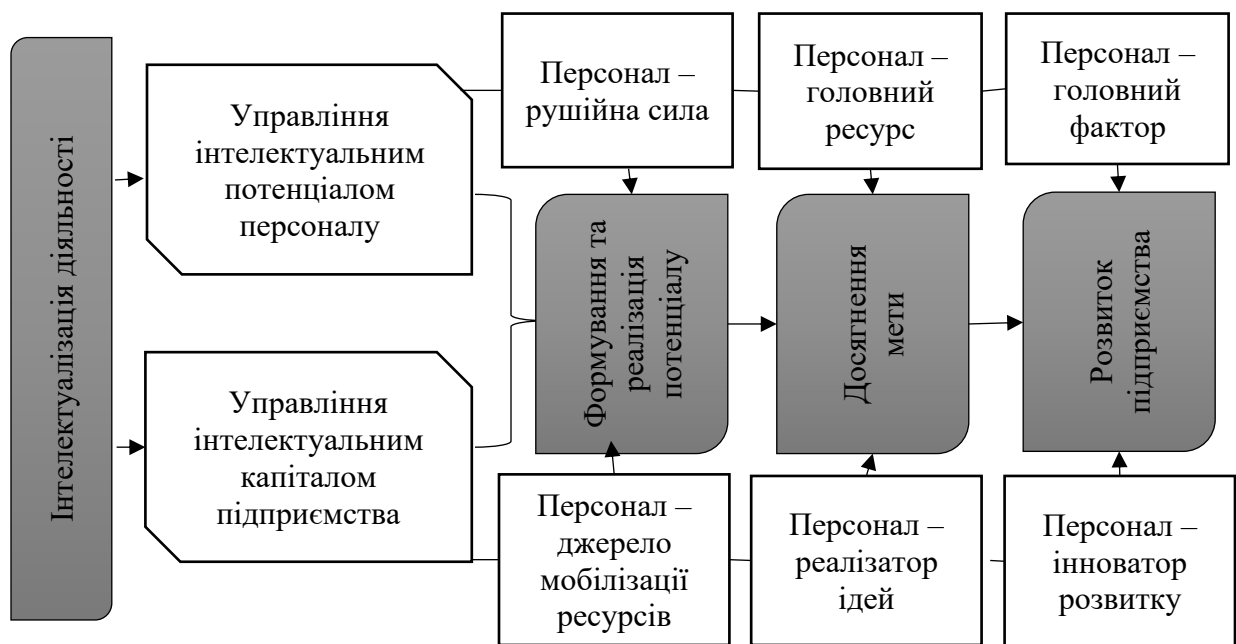


Рис. 1.6 - Сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності

Таким чином, сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності, виходячи із сутності цього процесу, обґрунтованого вище, є забезпечення безперервного розвитку. Але при цьому, на жаль, ні в одному з наведених визначень самого поняття «розвиток підприємства», що містяться в додатку А, не закладено управлінської функції щодо забезпечення цього процесу, що можна визнати суттєвою науковою проблемою. При цьому, не менш суттєвою науковою проблемою можна визнати визначення мети управління підприємством вченими-економістами.

Одним із ефективних методів пізнання й дослідження економічного

розвитку системи вважається моделювання, що дає можливість запропонувати комплексний підхід не тільки в запровадженні локальних змін окремих аспектів діяльності підприємства, а й у розробці цілісного механізму її реформування – від визначення концепції до отримання ефективного результату.

Модель інтелектуалізації діяльності, що обґрунтована в дослідженні (рис. 1.7), дає чітке уявлення про взаємопов'язані етапи планування, починаючи з визначення передумов розробки планів і закінчуючи контролем їх виконання.

На рисунку зображена етапність процесу управління при інтелектуалізації діяльності, починаючи з визначення соціально-економічного розвитку і закінчуючи контролем виконання планів. На рисунку подано і функціональний зв'язок між основними етапами управління прямого й зворотного спрямування. Слід звернути увагу й на те, що ще до початку діяльності визначається його напрямок (місія), розробляються головні цілі й завдання щодо забезпечення досягнення цілей і виконання місії.

Економічне управління новою підприємницькою структурою, для якої вже визначені місія, цілі й завдання, розпочинається з планування. При чому наполягаємо, що процес планування починається « в голові» (а це і є початок інтелектуалізації діяльності), а потім воно може переноситься на папір або в комп'ютер.

Проблема інтелектуалізації економіки набуває особливого значення, так як впровадження нових технологій, освоєння яких забезпечує економічне зростання, є ефективним інструментом подолання системної економічної кризи.

Отже, необхідно формування системи управління підприємством, яка буде відповідати моделі «розвиток підприємством через інтелектуалізацію діяльності».

Система управління виступає в якості взаємодії між суб'єктом і об'єктом для досягнення певних цілей взагалі і, зокрема при взаємодії з зовнішнім середовищем.



Рис.1.7. Модель інтелектуалізації діяльності в умовах соціально-економічного розвитку підприємства

Такий підхід до сприйняття системи управління притаманний М.М. Івлієву [83], В. Воронцовій [41] і В. Приймак [180]. За думкою Івлієвої М.М. [83] – це організаційна структура, у внутрішньому середовищі якої орган управління здійснює процес управління об'єктом управління для досягнення цілей при взаємодії з зовнішнім середовищем. Воронцова Г.В. [41] розглядає систему

управління як спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними областями, що забезпечує оптимальне в заданих умовах досягнення цілей організації. За [180] – це структурована модель управління торговельним підприємством відповідно до зовнішніх умов функціонування на підставі комплексної взаємодії між керуючою і керованою системами, спрямованої на досягнення цілей. Аналогічний підхід для обґрунтування категорії «система управління», але більш спрощений, в якому не враховано взаємодію системи управління із зовнішнім середовищем, подано в дослідженнях В.Г. Алієва [4], за міркування якого система управління –це «керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління) системи, а також зв'язки між ними».

За результатами контент-аналізу трактувань категорії «система управління» визначено його ключові акценти, що є основою виділення наукових підходів щодо сутнісного наповнення досліджуваного поняття (рис.1.8).



Рис. 1.8. Ключові акценти визначення сутності категорії «система управління»

Враховуючи вище наведений категоріальний аналіз поняття «система управління» підприємства та наведені на рис. 1.8 ключові аспекти досліджуваної категорії, слід дійти висновку, що управляти системою означає «налаштовувати»

всі елементи системи таким чином, щоб на «виході» отримувати мінімально можливе відхилення між тим, який результат хотіли отримати, і фактично досягнутим результатом. Принципова відмінність управління інтелектуалізацією діяльності як ресурсом полягає в тому, що одним з результатів функціонування системи поряд з традиційним результатом, що характеризується отриманим продуктом в широкому розумінні, є підвищення якості вихідних ресурсів, іншими словами поліпшення якісних характеристик працівників. Тому, за базову аксіому нами прийнято те, що системоутворюючим початком інтелектуального вдосконалення працівників є освіта і моральність, які зумовлюють внутрішні цінності індивідуумів, що, в свою чергу, формують моральні норми економічної поведінки в різних сферах суспільної життєдіяльності.

В результаті, для формування системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств виокремлено вихідні тези-аксіоми методологічних основ її побудови (рис. 1.9).

Встановлено, що до особливостей інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств відносяться:

1. У разі інтелектуалізації діяльності отримують два незалежних результати праці: в буквальному розумінні – інформацію (новостворену або перетворену – вироблену) і розвиток людини.

2. Ймовірність високої «вартості» помилки, що виходить далеко за рамки результатів індивідуального трудового процесу.

3. Процес часто не має часових обмежень в цілому, а за структурою є непередбачувано дискретним і непередбачувано безперервним.

Ці особливості інтелектуалізації діяльності стають передумовами специфіки управління ними.

Сутнісне наповнення змісту управління інтелектуалізацією діяльності базується на підходах, напрацьованих у суспільстві. Одним з трактувань є думка Б.М. Генкіна [45], де обґрунтовано необхідність управління працею як процесом.

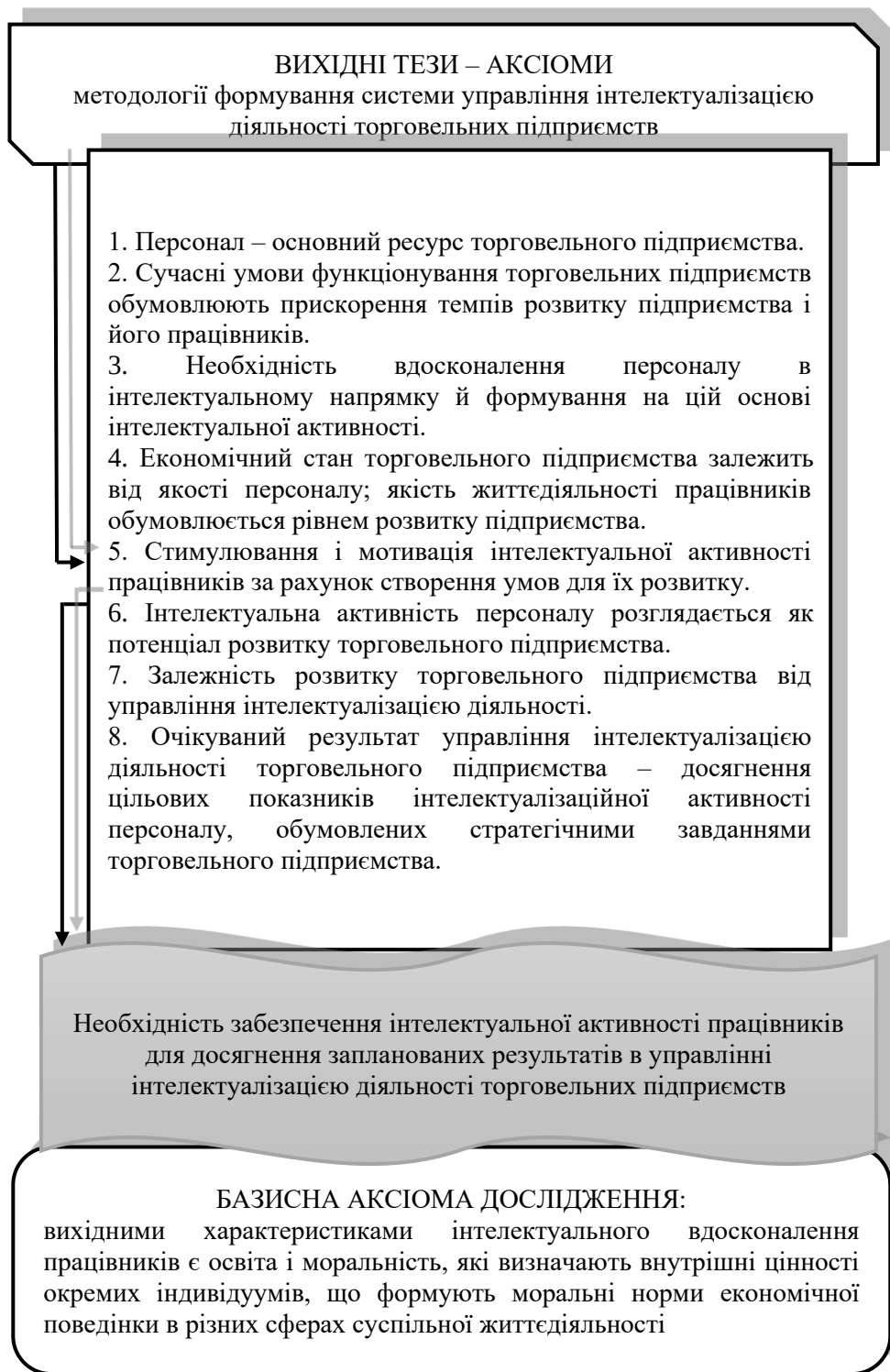


Рис. 1.9. Вихідні тези-аксіоми методології формування системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств

Існує цілком авторитетна точка зору, за якою інтелектуалізацією управляти не потрібно. Окремі дослідники вважають цілком достатнім планування діяльності, контроль результатів, і, якщо результат близький до запланованого, то управління інтелектуалізацією діяльності вважається ефективним.

З нашої точки зору, такий підхід є принципово невірним. Якщо у поточному періоді отримано очікуваний результат, ще не означає, що така ситуація буде й у майбутньому. З одного боку, є свідчення про досить слабку структурованість інтелектуальної діяльності й невисоку прогнозованість її результатів. З іншого боку, слід розуміти, що ні сам процес, ні його результат не повинні і не можуть бути абсолютно випадковими. Крім того, інформація, про результат інтелектуалізації діяльності не повинна бути формальною, вона повинна бути цілеспрямованою, мати споживача і споживчу цінність.

Можна констатувати, що інтелектуалізація діяльності забезпечує безперервність розвитку підприємства в цілому. При цьому вона є характеристикою якісної риси інтенсивності розвитку і одночасно сприяє стійкості розвитку підприємства. Висунутий аргумент впливає з проблематики розгляду таких понять як «інтенсивний розвиток» і «сталий розвиток» підприємств в дослідженнях сучасних вчених-економістів.

На наш погляд, однією з найбільш важливих особливостей інтелектуалізації діяльності є сукупність можливостей, часто ще не розкритих, формально не зафіксованих, але реально існуючих для виконання дій. Основою економічного потенціалу повинна бути саме інтелектуальна складова, оскільки в умовах ринкової економіки посилення конкурентних відносин на світових і вітчизняних ринках, стрімкий розвиток і зміна технологій, диверсифікація бізнесу, що зростає, висувають нові вимоги до безперервного розвитку. Для того щоб запропонувати шляхи інтелектуалізації діяльності необхідно враховувати особливості цієї діяльності, як економічної категорії.

На нашу думку, по-перше, це динамізм, тобто, інтелектуалізація діяльності постійно рухається та змінюється. Тому інтелектуалізація у статистиці розглядаються дуже умовно і без відображення її рівня у реальному житті.

По-друге, різноманіття форм інтелектуалізації потребує застосування широкого спектра прийомів та методів в управлінні ними, що ускладнюється відсутністю абсолютно точних методів виміру та обліку. Важливу роль відіграє й та обставина, що інтелектуалізація діяльності, безсумнівно, впливає на покращення економічного результату.

Дослідження існуючих систем управління підприємства дозволило розробити загальні критерії інтелектуалізації діяльності та графічно їх інтерпретувати на рисунку 1.9.

Запропоновані шляхи інтелектуалізації діяльності враховували особливості цієї діяльності, як економічної категорії. Для забезпечення безперервного розвитку підприємства необхідно розглядати інтелектуалізацію діяльності як комплексну функціональну керуючу систему, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства та впливає на його безперервний розвиток.

На підставі вищенаведеного констатуємо, що інтелектуалізацією діяльності управляти «необхідно» і «потрібно». *Під управлінням інтелектуалізацією діяльності розуміємо цілеспрямований вплив на діяльність людини (людей) зі створення нової або перетворення наявної інформації, що здійснюється як з боку керуючої системи, так і з боку учасника процесу з метою підвищення цінності кінцевого результату процесу, вираженого інформаційним продуктом і розвитком самої людини.*



Рис. 1.9. Систематизація різних підходів щодо основних критеріїв інтелектуалізації діяльності підприємства

Об'єктивні передумови формування системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств посилюються необхідність опрацювання методології такого управління.

Запропонований нами триєдиний підхід до управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств слугує методологічною основою моделювання системи, що розглядається за трьома напрямками:

1. Управління інтелектуалізацією діяльності як управління розвитком інтелектуальної активності персоналу.

2. Управління інтелектуалізацією діяльності як управління ресурсом на базі системного підходу.

3. Управління інтелектуалізацією діяльності як управління процесом.

Найбільш вдалою інформаційною формою системи ми вважаємо модель.

Моделлю управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств є теоретично обґрунтована та практично застосовна сукупність характеристик її основних компонентів: суб'єкта управління та об'єкта управління, а також механізми і способи керуючого і регулюючого впливу.

Процес формування системи управління має особливості, що визначаються специфікою управління інтелектуалізацією діяльності в торговельних підприємствах:

1. Керувати необхідно не тільки ресурсами, а «доцільною діяльністю».
2. Вихід за рамки традиційно прийнятого процесу діяльності з огляду на те, що носієм є складна система «людина».
3. Низька ефективність до управління за принципом «ресурс – результат».
4. Суспільний характер об'єкта управління.
5. Залучення одного і того ж носія (індивіда) в різні і різнорівневі соціально-трудові відносини: формування трудового потенціалу на індивідуальному рівні, сімейні відносини і трудова діяльність домогосподарств, корпоративні відносини в сфері управління працею, державне регулювання соціально-трудових відносин.

Сформована функціональна модель системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств базується на традиційній функціональній моделі, що будується за загальновідомими управлінськими функціями (планування, організація, мотивація і контроль), але відображає особливості інтелектуальної складової управлінського процесу (рис. 1.10).

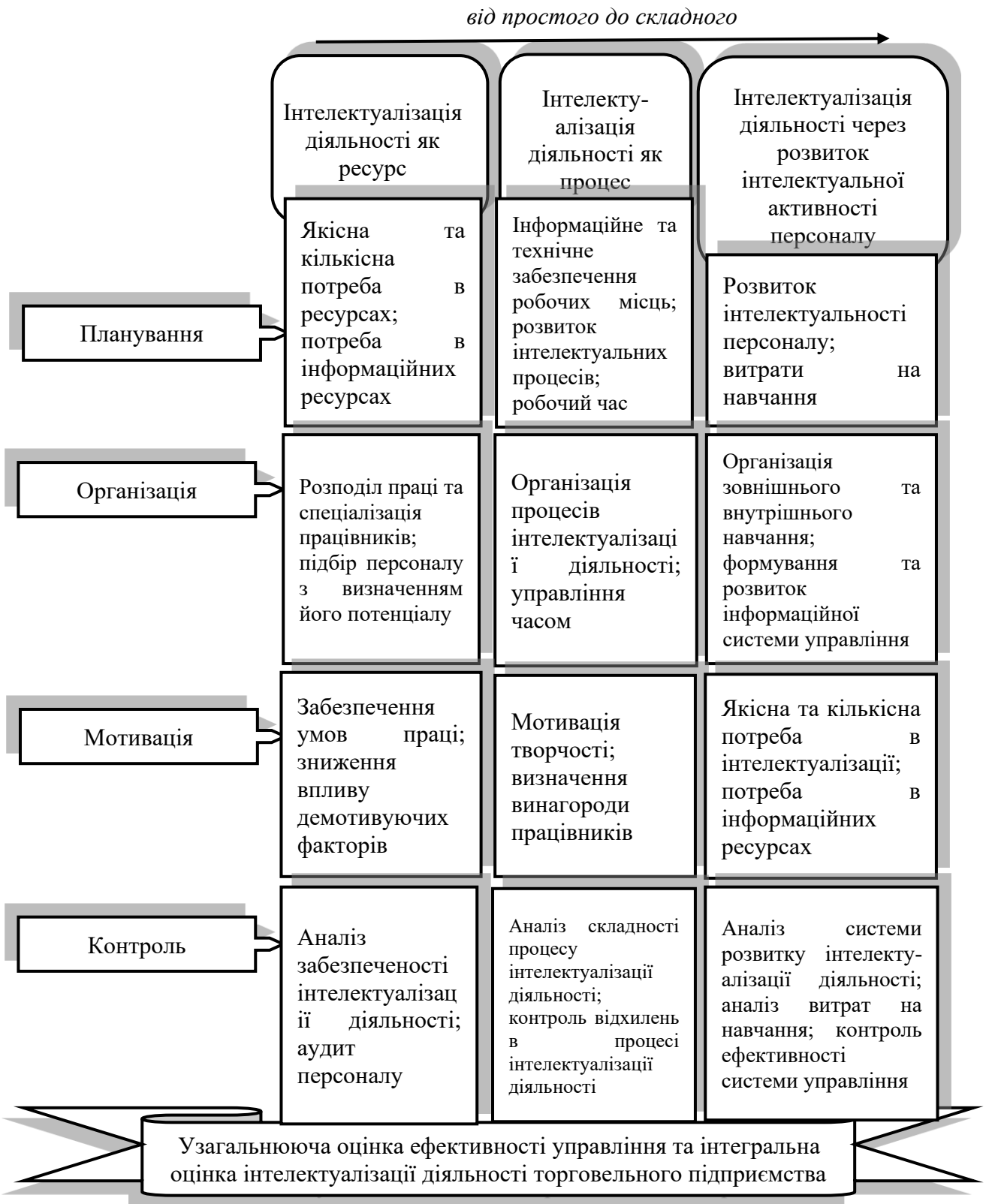


Рис. 1.10 Функціональна модель системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств

Побудована модель представляє управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств як систему упорядкованих і взаємопов'язаних елементів, що мають практичну значущість, зокрема:

1. Наявність чіткої послідовності реалізації управлінських функцій, яка визначає логіку процесу управління інтелектуалізацією діяльності: від визначення мети управління (наприклад, забезпечення витрат на розвиток інтелектуальної активності персоналу) до контролю ступеня її досягнення (наприклад, оцінки ефективності їх використання).

2. Виділення тріади взаємопов'язаних напрямів управління інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, кожен з яких може розглядатися у якості самостійної підсистеми системи управління інтелектуалізацією діяльності.

3. Можливість проведення інтегральної оцінки ефективності управління інтелектуалізації діяльності в торговельних підприємствах, що дозволяє суб'єктам управління приймати реальні рішення.

Зазвичай, ефективне управління торговельним підприємством в цілому повинно забезпечувати досягнення високих результатів його діяльності, зростання ефективності, чітку систему підзвітності, вдосконалення процесу прийняття рішень завдяки отриманню достовірної та своєчасної інформації. Тому, з нашої точки зору, управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств являє собою систему гармонізації різних інтересів всередині підприємства через розвиток інтелектуальної активності персоналу, підвищення ефективності використання ресурсів інтелектуальної діяльності і інтелектуальних трудових процесів.

Таким чином, за результатами дослідження визначено, що *система управління інтелектуалізацією діяльності торговельним підприємством передбачає тріаду напрямів управління інтелектуалізацією діяльності, таких як: управління інтелектуалізацією діяльності як ресурсом, управління*

інтелектуалізацією діяльності як процесом і управління розвитком інтелектуальної активності персоналу. Найбільш прийнятним методом їх формалізації є моделювання, застосування якого дозволяє побудувати функціональну модель реальної системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

РОЗДІЛ 2.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Взаємозв'язок інтелектуалізації діяльності зі спорідненими категоріями: інтелектуальний капітал; інтелектуальні ресурси; інтелектуальний потенціал, інтелектуальна активність

Інтелектуалізація діяльності як самостійної наукової концепції є закономірним наслідком генезису світової економічної і філософської думки. Її виникнення обумовлено тими корінними змінами, котрі проходять в соціально-економічному житті суспільства в епоху науково-технічного прогресу, коли людина, її інтелектуальний потенціал стає вирішальним чинником соціального і економічного зростання.

Проблема знань цікавить учених досить давно, джерела філософських поглядів на сферу знань і освіти знаходимо в Піфагора, Сократа, Платона, Аристотеля, Цицерона, Протагора, Сенеки. Філософ Сократ (469 – 399 рр. до н.е.) вважав, що єдина функція знання – це самопізнання та саморозвиток, тобто інтелектуальне, моральне, духовне зростання людини. Філософ Протагор (490 – 420 рр. до н. е.) ототожнював знання з логікою, граматикою та риторикою, що пізніше стало основою для тривіуму епохи середньовіччя.

Термін "економіка знань" був введений в науковий обіг австроамериканським вченим Фріцем Махлупом (1962), який обґрунтував значимість впливу їх створення на розвиток виробничої діяльності економічних агентів.

Визнаний патріарх сучасного менеджменту П. Дракер вказує на три найголовніші етапи, які змінили роль знань в суспільстві (табл. 2.1) [65, с. 70-100].

Таблиця 2.1

Періодизація етапів розвитку суспільства відповідно до концепції П. Дракера

Етап	Роки	Тип революції	Об'єкт інвестицій	Основні ресурси
1	1700-1900 рр.	Промислова	Засоби виробництва	Техніка і природні ресурси
2	1900-1945 рр.	Революція у продуктивності праці	Виробничі відносини	Людина й капітал
3	1945 р. – поч. ХХІ ст.	Революція в управлінні	Інформаційні технології та системи управління	Знання

Перший етап зв'язано з перетворюванням практичного досвіду у знання, практичне навчання – у підручники, секрети – у методологію, а конкретні дії – у прикладну науку. Другий етап пов'язано з так званою революцією в продуктивності праці, початок якої датується 1881 р., коли Ф.У. Тейлор уперше застосував знання для аналізу продуктивної діяльності та проектування трудових процесів; отже, знання детермінували процес праці, що створило основу стрімкого зростання продуктивності праці в кінці ХІХ – на початку ХХ ст. Третій етап датується серединою ХХ ст., коли знання почали застосовувати для подальшого продукування знань, щоб відшукати найбільш ефективний спосіб використання інформації з метою отримання необхідних результатів. Це означало революцію в управлінні, яка після другої половини ХХ ст. охопила весь світ.

Необхідно зазначити, що тривалий період часу, починаючи з А. Маршалла і до середини ХХ століття, видатні вчені-економісти, відводячи важливу роль використанню нових знань в економічній діяльності економічних суб'єктів,

розглядали тільки один вид знань - формалізоване знання, необхідне у виробничих процесах. Таким чином, до 60-х рр.. XX століття у світовій науковій думці були відсутні спроби класифікації знань. Недостатня увага економічної науки до проблематики поняття знань було обумовлено загальними тенденціями розвитку економічних відносин і виробничих процесів.

Починаючи з 60-х рр.. XX століття розвиток економіки базується на обліку фактору знань при аналізі виробництва. У цей період з'явилися дослідження, які подавали загальну логіку розвитку людства і визначали перспективи процесу сучасного світоустрою, зокрема теорія стадій економічного зростання У. Ростоу, теорія індустріального розвитку А. Арона, концепція „трьох хвиль” О. Тофлера, теорія постмодерну(рис.2.1).

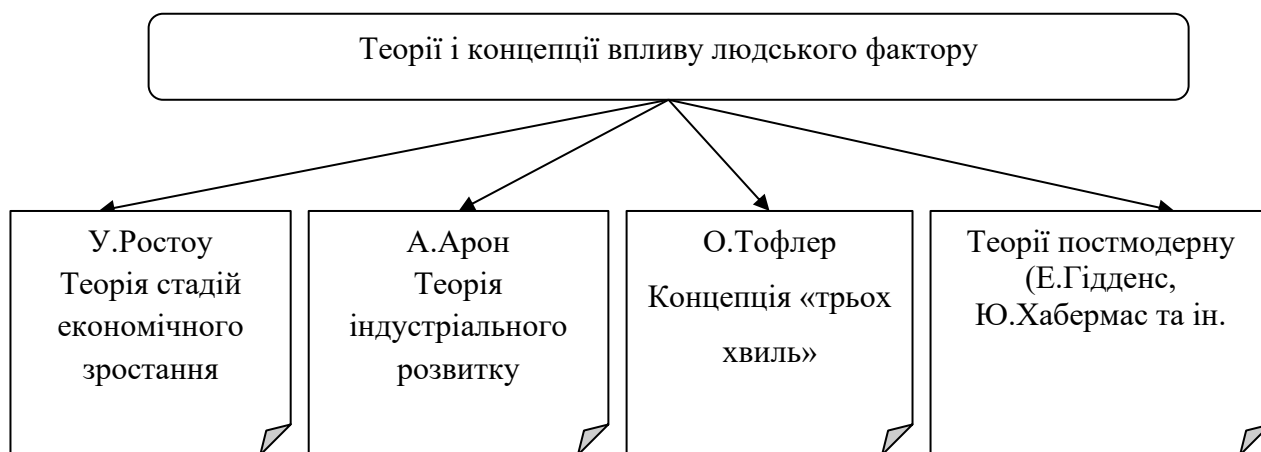


Рис. 2.1. Схема теорій і концепцій впливу людського фактору

Домінуючою парадигмою в сучасному суспільствознавстві є концепція постіндустріального суспільства, засновник якої Д. Белл, проаналізувавши моделі соціально-економічного устрою суспільства, поставив низку запитань і сформулював проблеми, які надалі сприйняли численні дослідники. Поняття „постіндустріальне суспільство” Д. Белл уводить ще в кінці 50-х рр. XX ст., а остаточно його концепція сформульована в 1973 р. в роботі „Прийдешне постіндустріальне суспільство” [10].

Д. Белл розглядає розвиток суспільства як зміну трьох соціально-економічних систем: доіндустріальної, індустріальної, постіндустріальної. [10, с.25] Доіндустріальне суспільство, підґрунтям якого є сільське господарство, видобуток корисних копалин, риболовство, заготівля лісу та інші важливі природні ресурси, було в основному видобувним; індустріальне суспільство має насамперед виробничий характер: використовує енергію та машинну технологію для виготовлення товарів; постіндустріальне суспільство є обробним, бо обмін інформацією та знаннями («обробка даних») відбувається в основному за допомогою телекомунікації і комп'ютерів [283, с.9]. Загалом відмінності постіндустріального суспільства від індустріального та доіндустріального відображено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Відмінності доіндустріального, індустріального суспільств від
постіндустріального

Риси	Доіндустріальне суспільство	Індустріальне суспільство	Постіндустріальне суспільство
Основний виробничий ресурс	Первинні умови виробництва, сировина	Енергія	Знання
Тип виробничої діяльності	Видобуток	Виготовлення	Послідовна обробка
Характер базових технологій	Трудомісткий	Капіталомісткий	Наукомісткий
Характер особистих взаємин	Імітація дій інших людей	Засвоєння знань і можливостей попередніх поколінь	Комплексні інтерперсональні взаємодії, що визначають нові властивості всіх елементів соціальної структури
Відносини людини з природою, машинами та іншими людьми	«Взаємодії людини з природою»	«Взаємодії людини з перетвореною природою», або машиною	«Взаємодії людини з людиною», або «ігри між людьми»

Жодне з названих суспільств не ліквідує попереднє: постіндустріальне містить у собі елементи структури, процеси, характерні для індустріального суспільства, а індустріальне не знищує того, що було здобуте на попередньому етапі. [283, с.10]

Отже, на кожному етапі історичного розвитку, якщо розглядати його як ряд відносно відокремлених моментів, формувалися той чи інший підхід, концепція, які відображали систему наукових поглядів, характерних саме для цього періоду часу, коли жив той чи інший вчений або наукова школа. Становлення наукових поглядів та ідей було підготовлено і обумовлено розвитком всієї попередньої світової наукової думки. Наукові ідеї, реалізувавши свій творчий потенціал, старіли і поступалися своїм місцем новим поглядам і ідеям. При цьому перші ні зникали, а ставали надбанням інформаційного банку даних світової наукової економічної думки і в разі необхідності завжди готові знову актуалізувати свій акумульований науковий потенціал.

Розглянувши історичні періоди виникнення та розвитку інтелектуалізації, можливо надати більш точу трактовку поняття «інтелектуалізація».

Етимологічне значення терміна «інтелектуалізація» однозначно визначено, яка є предметом наукових дискусій. Це - термін, який запозичено з англійської мови та, що має латинське походження. Його латинський корінь - *intellectus*, що означає розуміння, осягнення, розум [21]. Широкого поширення термін «інтелектуалізація» набув, насамперед, в наукових колах психологів як процес, що відноситься до механізмів психологічного захисту, який полягає в використанні особистісних інтелектуальних ресурсів для пом'якшення або усунення емоційних переживань і почуттів [200].

Напрямки управління інтелектуалізацією економіки як процесом, який є об'єктом управління, були закладені в навчаннях: Р. Е. Лукаса [299], Б. А. Лундвалла [300], П. М. Ромера [304], Р. Соллоу [309], Й. Шумпетера [308], К. Д. Ерроу [287] та ін., які досліджували особливості економіки і економічного

зростання, заснованих на знаннях (інноваціях), отриманих в результаті різних навчальних процесів. Зокрема, модель навчання в процесі діяльності (в дії, роботі, на практиці, власному досвіді) демонструє можливість існування стійкого економічного зростання з постійним темпом приросту на основі технічного прогресу, який є наслідком навчання працівників [159]. Дана модель була розботана К. Д. Ерроу в 1962 р і розвинена П. М. Ромером в 1986 г. Відповідно до К. Д. Ерроу («Економічний сенс пізнання через практику», 1962 г. [287]), накопичення знання в процесі навчання є рушійною силою економічного зростання. Навчання ж, по К. Д. Ерроу, означає навчання за допомогою діяльності, тобто знання накопичується в формі навичок. П. М. Ромер («Наука, економічне зростання і громадська політика», 1996 г. [304]) показав більш широку сферу застосування аргументів К. Д. Ерроу, розширивши його обґрунтування до інших форм навчання, які сприяють генерування ідей. Шведський економіст Б. А. Лундвалл (концепція інноваційних систем) [300] в цьому відношенні робить упор на формуванні мереж контактів зі-трудництва типу «той, якого навчають - освітня установа - виробництво», тобто інтегрованих освітніх структур.

Ну думку деяких вчених, інтелектуалізація - це стимулюючий вплив інтелектуальним капіталом - знаннями на економічний об'єкт, який безперервно залучає, виробляє, поширює компоненти інтелектуального капіталу, підтримуючи цим трансфер і дифузії різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг [132].

Бережнов Г.В. вважає, що інтелектуалізація підприємства – це орієнтація його діяльності на придбання, створення і використання знань з метою їх перетворення в нові товари, послуги або бізнес-моделі [11].

Інше визначення інтелектуалізації діяльності передбачає зростання ролі та ваги розумової праці в суспільстві, насичення всіх його видів розумовими функціями творчого характеру [129, с. 46].

Деякі автори вважають, що інтелектуалізація діяльності не виробничий фактор. На їх думку, це засіб, що якісно підвищує продуктивність, сприяє зародженню та впровадженню нових ідей, пришвидшує і примножує цю діяльність, тобто є каталізатором виробничого процесу [292, с. 1]. Але це дуже вузьке визначення цього поняття.

В рамках нашого дослідження ми дісталися висновку, що основну роль в розвитку інтелектуалізації діяльності грають знання. Знання беруть участь у веденні бізнесу і впливають на ефективність і конкурентоспроможність підприємств. На практиці це проявляється в проектуванні і виробництві складних продуктів і послуг, а також в їх доставці споживачам; в забезпеченні сталого розвитку підприємств в умовах зростання динамічності та мінливості навколишнього середовища; в зниженні невизначеностей і ризиків, пов'язаних з тенденціями політичного та економічного розвитку сучасного світу; з потребою прогнозування і умінням реагувати на ситуацію; в поєднанні технологічних і комерційних знань; в здатності до постійного оновлення організаційної структури підприємств.

На сьогодні відомо п'ять ключових тенденцій, які визначають зростання інтелектуалізації діяльності у всіх сферах господарювання підприємств. По-перше, демографічна ситуація, яка полягає в старінні населення, зниження народжуваності, збільшення тривалості життя, веде до того, що люди пенсійного віку будуть продовжувати працювати, так як природний приріст молодого працездатного населення не зможе задовольнити попит на робочу силу. Навички та вміння, необхідні для виконання конкретних робочих операцій постійно еволюціонують. Для того, щоб залишатися в строю довше, необхідно йти в ногу з часом і підтримувати свої професійні навички на належному рівні, іншими словами, процес навчання має відбуватися постійно протягом всього життя. По-друге, глобалізація світових господарських зв'язків, яка полягає в зниженні загороджувальних торгових бар'єрів і розвитку науково-технічного прогресу,

сприяє зниженню вартості транзакційних витрат не тільки для товарів і послуг, але і для капіталу і людей. У сучасному світі жодне підприємство не може розраховувати на виживання, якщо не буде відповідати світовим стандартам, які встановлюють лідери індустрії, незалежно від того, в якій частині світу вони не знаходяться. По-третє, розвиток науки і техніки веде до підвищення складності праці, висуває все більш високі вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. По-четверте, науково-технічний прогрес впливає на всі стадії та аспекти виробництва і, тому, у міру його розвитку, ускладнення техніки, технологій і виробничого процесу зростає соціальна значимість особистої відповідальності кожного працівника, його зважених рішень і дій у забезпеченні нормального і безпечного функціонування об'єктів сільського господарства. По-п'яте, глобальна зміна навколишнього середовища та зміни клімату потребують впровадження енергозберігаючих технологій, прискорення темпів росту продуктивності праці, зводячи до мінімуму шкоду для навколишнього середовища.

Інтелектуалізація діяльності характеризується переробкою та аналізом значного обсягу інформації. Використовуючи результати «минулого», можна створювати новий продукт, сприятиме впровадженню нових технологій і видів продукції, підвищувати ефективність роботи за рахунок використання нових прийомів і методів. Саме тому в процесах інтелектуалізації діяльності, важливу роль відіграють навчання, рівень і якість освіти зайнятих їм людей, їх природні та набуті здібності, кваліфікації і т.п. Базою для інтелектуалізації діяльності підприємств є знання, які визначають перспективи майбутнього розвитку.

Інтелектуалізація діяльності зазвичай ув'язується з наростанням процесу інформатизації суспільства та економіки, з перетворенням індустріальної економічної системи в постіндустріальну економіку. При цьому постіндустріальне суспільство визначається як суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення

досліджень, організації системи освіти і підвищення якості життя; в якому клас технічних фахівців став професійної основною групою і, що найважливіше, у якому впровадження нововведень все більшою мірою стало залежати від досягнення теоретичного знання [283, с.27].

Саме інформація і знання становлять сутнісну характеристику економічної діяльності підприємства. При цьому відводиться вирішальна роль у створенні конкурентних переваг і формуванні вартості товарів відводиться знанням. Знання, отже, вже не просто ресурс, а капітал, що має відтворюватися. «Знання стали економічною категорією, а капіталізація знань – одним із найважливіших економічних процесів» [218, с. 107].

Зробивші дослідження розвитку інтелектуалізації діяльності можна запропонувати наступну періодизацію інтелектуалізації діяльності, яка заснована на хронології появи теоретичних концепцій економіки знання (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Етапи формування інтелектономіки

Період	Назва	Характеристика
1	2	3
50-е гг. - сер. 60-х рр. XX ст.	«Нове індустріальне суспільство»	Інтенсивне впровадження науки у виробництво та зростання кількісних показників економічної діяльності
сер. 60-х рр.. - сер. 70-х рр.. XX ст.	«Постіндустріальне суспільство»	Поява численних технологій, які дозволили автоматизувати виробництво, в результаті чого виникла тенденція до індивідуалізації попиту і, як наслідок, прискорений розвиток сфери послуг
сер. 70-х рр.. - сер. 80-х рр.. XX ст.	Становлення «інформаційного суспільства»	Інтенсивне оснащення виробництва комп'ютерною технікою та інформаційними технологіями, завдяки чому виникає можливість оптимізації економічних процесів, а в господарській діяльності поширюються енерго-, ресурсо-, матеріало- працезберегаючи та екологічно чисті технології

1	2	3
сер. 80-х рр.. - сер. 90-х рр.. XX ст.	«Менеджмент якості»	Регулярне внесення до технології та продукцію змін, що спираються на досягнення науки і техніки та забезпечують безперервне їх вдосконалення. У результаті розширюється асортимент виробленої продукції, споживчий попит задовольняється високою якістю товарів і послуг.
сер. 90-х рр.. XX ст.- поч. XXI ст.	«Мережне глобальне суспільство»	Інтенсивне розширення виробництва електронної індустрії, вплив інформатизації на всі сфери економічної і соціальної діяльності, в економіці наростає конвергенція технологій та галузей
поч. XXI в. і по теперішній час	«Інтелектуалізація діяльності»	Взаємопов'язані виробництво, наука і освіта формують інноваційні підходи у господарській діяльності, споживчий ринок розширюється за рахунок високотехнологічної продукції. У результаті в діяльності підприємств застосовується інтелектономіка. Знання стають економічним ресурсом

Таким чином, головними передумовами формування інтелектономіки і створення систем її управління слід вважати: перетворення знань у фактор виробництва поряд з такими факторами, як праця, природні і матеріальні ресурси, підвищення частки сфери послуг та випереджаюче зростання «знаннямких» послуг для бізнесу, підвищення значимості інтелектуального капіталу та інвестицій в системі освіти і підготовки кадрів, розвиток і широкомасштабне використання нових інформаційно-комунікаційних технологій; перетворення інновацій на основне джерело економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств.

У своїй роботі Д. Белл писав: «Цілком очевидно, що постіндустріальне суспільство є суспільство знання в двоякому сенсі: по-перше, джерелом

інновацій у все більшій мірі стають дослідження і розробки (більш того, виникають нові відносини між наукою і технологією зважаючи центрального місця теоретичного знання); по-друге, прогрес суспільства, вимірюваний зростаючою часткою валового національного продукту (ВНП) і зростаючої частиною зайнятої робочої сили, все більш однозначно визначається успіхами в області знання» [10, с. 288]. Але у цій роботі, на нашу думку, не вказані два взаємозалежних моменти. Перший полягає в тому, що слід було б більш точно визначитися з тим, на які цілі йде зростаючий ВНП, бо якщо, наприклад, на гонку озброєнь, то про прогрес суспільства говорити можна досить умовно. Другий найважливіший момент, можливо, більш важливий, ніж перший, зводиться до того, що знання як продукт інтелекту саме по собі нейтрально, його можна використовувати як на благо людині, так і проти нього. Як використовувати інтелект, на що спрямувати знання - ось ті проблеми, які постають щораз перед людством і з особливою силою встали на порозі нового століття.

Тому, вважаємо, що необхідно акцентувати увагу на те, що інтелект може реалізовуватися на благо тільки в духовному середовищі, а дух, духовність людини, повинен розглядатися як зворотний бік інтелекту. Тільки запліднений духовністю людини інтелект може в повній мірі створювати умови для реалізації, здійснення зазначеного закону, а значить - і прогресу людського суспільства.

Слід також підкреслити, що проблема інтелекту постає перш за все як проблема розуму і розуміння, в результаті чого з'являється нове знання, тобто виникає сама наука як сфера виробництва самого знання. В цьому плані ми солідарні з М. Мамардашвілі, який стверджував, що «наука виробляє тільки знання і що не існує прикладних наук, існує лише наука і її застосування. Якщо розуміти науку і пізнання не просто як суму знань, а як постійне розширення способу сприйняття людиною світу і себе в ньому ... то ясно, що знання існує лише в науці як щось таке, що безперервно виробляє інше знання і що весь час знаходиться в принципово перехідному стані. І там, де знання не знаходиться в

стані виробництва іншого знання, ми - поза наукою, поза пізнання. У науці мова йде лише про одне: на основі одних наявних знань і спостережень виробляти інші знання. Поза цим визначати знання неможливо» [132, с. 125]. У цьому плані навіть освіта не є сферою науки, а лише процес її використання, процес становлення і розвитку інтелекту на основі вже наявних знань (хоча, зрозуміло, що з точки зору учня і студента, відбувається процес відкривання нового знання).

Для обґрунтування перспективних напрямків інтелектуалізації діяльності підприємств необхідно визначитися з його економічним змістом. Цьому має передувати дослідження понять «економіка» і «інтелект».

Термін «економіка» (в широкому сенсі) - це господарська діяльність людини для забезпечення її матеріального добробуту. Як наука економіка «... вивчає, як суспільство використовує обмежені ресурси, щоб виробляти різні товари, і розподіляє їх серед людей» [195, с. 32].

Термін "інтелект" (від латинського *intellectus* - розуміння, розум, пізнання) означає розум, здатність людини думати, мислити, рівень розумового розвитку [25, с. 401].

Економічний енциклопедичний словник визначає інтелект як сукупність розумових здібностей людини, її здатність до мислення і раціонального пізнання природи, суспільства і людини [282, с. 285]. У філософському розумінні інтелект (як необхідна умова створення об'єктів інтелектуальної власності) - це розум, здатність мислити, проникливість, сукупність тих розумових функцій (порівняння, абстракції, утворення понять, судження, висновки та т.п.), які або перетворюють сприйняття в знання або критично переглядають вже наявні знання, або аналізують їх [218, с. 181].

Водночас вітчизняні науковці Г. Задорожний та О. Бервено вважають, що визначальною основою нової економіки [за термінологією авторів – неоекономіки] є знання та інтелект, що стають головним та визначальним ресурсом подальшого суспільного розвитку. Дослідники пропонують називати

нову економіку інтелектономікою або цивілізацією одухотвореного інтелекту, позаяк інтелект може розвиватися, реалізуватися з користю для суспільства «тільки у духовному середовищі, а дух, духовність людини має розглядатися як зворотна сторона інтелекту» [76, с.24]

Сьогодні ведуться активні дискусії з приводу інтерпретації інтелектуалізації діяльності як економічної категорії, виявлення її суті і змісту, розробки наукової термінології, комплексної характеристики сучасного етапу розвитку. Вивчаючи різноманітні підходи і форми прояву інтелектуалізації діяльності представимо їх загальні вигляди на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 - Різноманіття (інваріанти) форм прояву інтелектуалізації діяльності

Джерело: складено автором за [76; 218; 282]

В рамках нашого дослідження слід погодитися з думкою вчених В.Л.Макарова, Г.Б.Клейнера, які інтенсивні зміни в світовій економіці 21 століття визначають як три групи процесів:

«1. Глобалізація - свобода і розширення міждержавних перетоків матеріальних і фінансових ресурсів, людей, інститутів, проникність кордонів,

кратне розширення ринків ресурсів, технологій, продукції, загострення конкуренції.

2. Структурна трансформація в постсоціалістичних країнах, пошук і апробація перехідних моделей оптимального поєднання ринку і плану (розрив мережових зв'язків між підприємствами).

3. Когнітивізація - усвідомлення важливості знань як основного ресурсу стійкого економічного зростання. Декогнітивізації - спрощення технологій і організаційних механізмів господарювання, втрата технологічних і соціальних можливостей (рекреаційних для населення)» [129]. Вони вважають, що сучасна економіка - це економіка знань.

П. Друкер, відомий економіст, публіцист, педагог, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття, визначає головну силу соціально - економічних змін. Мова йде про «затвердження знання як основи суспільства, фундаменту економіки і соціальної дії» в сучасному світі [291].

Швидкий розвиток в останні десятиліття в країнах-лідерах світового господарства економісти і соціологи вважають ознакою появи нового сектора (сегмента) економіки, який поступово стає домінуючим [76].

Загальновизнаною стала думка про те, що сьогодні тільки через знання можна розвивати економіку, здатну бути конкурентоспроможною і забезпечувати сучасний рівень життя населення. Це стосується економіки всіх рівнів – підприємств, галузей, регіонів, країн [129]. Парадигма знань стає основним способом їх поступального розвитку. Концепція інтелектуалізації діяльності стає основною теоретичною базою політики економічного зростання.

Все вище наведене характеризує сутність інтелектуалізації діяльності, яка полягає в інноваціях на основі знань, фундаментальному показнику якості інтелектуалізації діяльності підприємств.

Показниками розвитку інтелектуалізації діяльності як економічної категорії виступають:

- 1) міра творчої діяльності та її роль в житті даної системи (частка зайнятих в науці, освіті і вихованні, охороні здоров'я, рекреації, культурі та т.п.);
- 2) рівень освіти населення (частка осіб з вищою освітою);
- 3) питома вага постіндустріальних технологій.

Таким чином, простеживши форми прояву інтелектуалізації діяльності як економічної категорії, можна зробити висновок, що її головним ресурсом є знання та інформація. При цьому основною умовою, як підкреслює В.Л. Іноземцев, лімітуючим прилучення до настільки доступного ресурсу, виступають специфічні якості самої людини - наявність або відсутність здатності до інтелектуальної активності, як формі накопичення, переробки та генерації нових знань. Іншими словами, доступність знань аж ніяк не означає доступність володіння ними. Знання та інформація, будучи в силу своїх об'єктивних характеристик доступними для всіх, в силу суб'єктивних характеристик їх споживачів зосереджуються лише у відносно вузького кола людей, "соціальна роль яких не може бути оскаржена в сучасних умовах ні за яких обставин" [86].

Підсумовуючи результати дослідження і узагальнюючи розглянуті поняття «економіка» і «інтелект», автором запропоновано трактування поняття «інтелектуалізація діяльності». *Інтелектуалізація діяльності, на нашу думку, сервіс-процес, який представляє собою здатність підприємства цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати і систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання і мати до них доступ для адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища. Причому, необхідно врахувати, що цей процес, забезпечує взаємодію інтелектуальних лідерів, зміну структури, інтенсивну генерацію, переробку і поповнення масиву корпоративних знань, перетворення інтелектуальних ресурсів в продукти, послуги, забезпечуючи цим конкурентоспроможність підприємства і його інноваційний розвиток.*

Складність і новизна економічної категорії «інтелектуалізація діяльності» вимагає визначення її ролі і місця в ряді інших економічних категорій, а саме:

«інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальні ресурси» та «інтелектуальна активність».

Термін «інтелектуальний капітал» вперше використав Дж.Гелбрейт в листі до М. Калецькі в 1969р., Проте широке поширення термін «інтелектуальний капітал» отримав тільки в 90-і рр. XX століття.

На думку Е. Брукінга, «інтелектуальний капітал - термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги. Складовими частинами інтелектуального капіталу є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні та ринкові активи. Під людськими активами мається на увазі сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, уміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок [29]».

За визначенням Т. Стюарта - «інтелектуальний капітал - це накопичені корисні знання, інтелектуальний матеріал, який сформований, закріплений за компанією і використовується для виробництва більш цінного майна. Розум стає майном, коли під впливом вільно діючої сили мозку створюється щось корисне, що має певну форму: перелік відомостей, база даних, опис процесу і т.д. [310]» У цьому визначенні простежується походження інтелектуального капіталу як результат роботи думки, результат знання.

Аналогічного підходу дотримується К. Багриновский: «визначення інтелектуального капіталу носить досить загальний характер і зазвичай має на увазі суму тих знань працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність» [144].

Один з провідних фахівців з інтелектуального капіталу Л. Едвінсон в статті «Перспективи невловимих активів і інтелектуального капіталу» зазначає, що «сфера інтелектуального капіталу, або так звана невловима сфера стає новою сферою створення вартості в новій економіці» [8].

У визначенні В. Іноземцева «Інформація і знання, ці специфічні за своєю природою і форм участі у виробничому процесі фактори, в рамках фірм приймають вигляд інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал являє собою щось на зразок «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі й імідж фірми [86]».

Складові частини інтелектуального капіталу, відповідно до точки зору В. Л. Іноземцева: перше - людський капітал, втілений у працівниках компанії у вигляді їхнього досвіду, знань, навичок, здібностей до нововведень, а також до загальної культури, філософії фірми, її внутрішнім цінностям; друге - структурний капітал, що включає патенти, ліцензії, торгові марки, організаційну структуру, бази даних, електронні мережі [86].

Під інтелектуальним капіталом того чи іншого суб'єкта Б. Б. Леонт'єв розуміє «вартість сукупності наявних у мості о інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, придбані інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені їм бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами» [119].

Слід виокремити думку О. Кендюхова, який «визначає інтелектуальний капітал як здатність створювати нову вартість – інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людськими і машинними інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, набутими ним самостійно або залученими зі сторони як засоби створення нової вартості [93, с.28].

В своїй роботі О. Бутнік-Сіверський визначив інтелектуальний капітал як «один із різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, властиву лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості.» Як економічна категорія інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної власності, що під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості [31, с. 16–27]. Слід наголосити,

що під інтелектуалізацією людського капіталу зазвичай розуміється процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, загальних і професійних знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається для забезпечення відповідності сучасним умовам господарювання та отримання соціально-економічного ефекту. Результатом процесу інтелектуалізації праці виступають створення, формування і нагромадження людського та інтелектуального капіталу, які визначають ефективність будь-якої діяльності.

Аналіз еволюції теоретичних підходів поняття «інтелектуальний капітал» дозволив узагальнити, що інтелектуальний капітал являє собою вищу форму організації якісних властивостей індивіда, які складають основу інноваційної економіки у вигляді нових творчих знань, ідей, винаходів, продуктів і т.д.

Розглядаючи поняття «інтелектуальний капітал» слід докладніше зупинитися на вивченні поняття «інтелектуальні ресурси». Ресурси - фундаментальне поняття економічної теорії, що означає джерела, засоби забезпечення виробничого процесу. Розрізняють економічні (матеріальні, трудові, інтелектуальні та фінансові), природні та інформаційні ресурси.

Сучасна економічна теорія виділяє наступні якісні складові інтелектуальних ресурсів: освіта, знання, досвід, творчі здібності, мислення, система бачення, культурно-моральне виховання, які потенційно можуть бути використані для виробництва благ.

Логіко-гносеологічний аналіз інтелектуалізації економічної діяльності, а також взаємозв'язку інтелекту і інтелектуального капіталу дозволяє відзначити наступне. З одного боку, інтелектуальний капітал виступає як актуалізований інтелект. Але, з іншого боку, сам інтелект постає як продукт функціонування інтелектуального капіталу. Отже, інтелект та інтелектуальний капітал є доповнюваними категоріями і розвиток одного відбувається в результаті розвитку іншого. В даному випадку мова йде про інтелектуальний внутрішньому

виробництві, полягає в творчій і цілеспрямованій діяльності людини по розвитку своїх гуманістично орієнтованих пізнавальних, розумових і творчих сил і здібностей. Їх можна поділити, по-перше, на нові ендогенні знання і навички, які збагачують інтелектуальні сили індивіда. По-друге, ці блага розглядаються в формі внутрішніх інститутів, складових «мотиваційний каркас» індивіда, а також представляють собою внутрішні норми і правила, відповідно до яких людина сама організовує і здійснює інтелектуальне внутрішнє виробництво.

Таким чином, сформований і постійно відтворений в процесі інтелектуального внутрішнього виробництва інтелект актуалізується в формі інтелектуального внутрішнього ендогенного капіталу. Створювані в процесі внутрішнього інтелектуальної творчості продукти називаються інтелектуальними внутрішніми (ендогенними) продуктами.

Однак безмежне зростання потреб людини зумовлює не тільки внутрішню, але і зовнішню форму актуалізації інтелектуальних сил. Ця актуалізація здійснюється в формі виникнення інтелектуального зовнішнього (екзогенного) капіталу, функціонування якого забезпечує створення і розширене відтворення інтелектуальних зовнішніх продуктів. Структура цих продуктів складається з матеріальних і нематеріальних інтелектуальних продуктів. До недосяжним інтелектуальним продуктам відносять інноваційні ідеї, ноу-хау, нові висновки і системи уявлень, нові знання і розробки, що стали підставою для патентування та ліцензування. Відчутні інтелектуальні продукти являють собою реалізовані ідеї, втілені ноу-хау, винаходи і т.д. Дані відчутні цінності є результатом освоєння інтелектуальних невловимих благ, і в цьому сенсі вони постають як результат послідовної трансформації інноваційної ідеї в відчутне нововведення.

На думку більшості авторів інтелектуальні ресурси базова умова розвитку сучасного суспільства. Так, на думку Наріціної Н.І. інтелектуальні ресурси – це «...нематеріалізовані надбання підприємства або інтегрована сукупність у вигляді знань, умінь, накопиченого досвіду, носієм яких є персонал

підприємства, та результати науково-технічної діяльності, організаційно-методичних рішень за різними напрямками функціонування підприємства» [154, с.94].

Петренко В.П. вважає, що інтелектуальні ресурси – це «...комплекс набутих особою (групою осіб) розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивів та часу для їх ефективного використання, який оцінюється сукупними витратами для їх набуття і розширеного відтворення» [166, с.75].

Яковлева О.В. під інтелектуальними ресурсами розуміє сукупність індивідуальних інтелектуальних потенціалів персоналу підприємства [284, с.116]

Чорний А.В. визначає інтелектуальні ресурси як історично сформовані здібності, уміння та навички розумової діяльності, спрямовані на підтримку взаємодії процесів виникнення, становлення та зміни суб'єктів соціального буття [208, с.47] .

Вважаємо в рамках нашого дослідження найбільш прийнятною точкою зору С.Я. Кіся, який виокремлює роль інтелектуальний ресурсів у господарської діяльності підприємства, поділяє їх на активні та пасивні, що «дає змогу розглядати явище інтелектуалізації діяльності суб'єкта господарювання не тільки з позиції нагромадження інтелектуальних ресурсів, а також результатів їх використання» [99, с.99].

Основою формування і розвитку інтелектуальних ресурсів є «інтелектуальний потенціал».

Як визначає Титова Е.К. інтелектуальний потенціал, вбирає в себе основні властивості і одночасно має власний зміст, який визначається: наявністю і прогресивним розвитком інтелектуальної власності; становленням креативного типу мислення працівників, що формує і реалізовує основні моделі відтворення кожної конкретної економічної системи і їх сукупності; переважним формуванням в даній системі інтелектуального центру, що охоплює поступово

всю сукупність чинників виробництва, розподілу, обміну і споживання [154, с. 7].

На думку С. Климова інтелектуальний потенціал підприємства означає існуючий в потенції, тобто прихований, що не проявляється, можливий. Інтелектуальний потенціал організації складається з накопиченого обсягу знань, інтелектуального рівня співробітників, досвіду інноваційної діяльності [208]

І.П. Мойсеєнко відзначає, що інтелектуальному потенціалу притаманні властивості системи (інтелектуальний капітал та система управління знаннями), зв'язки та елементи (інноваційність, конкурентоздатність, енергоінформаційність) та забезпеченність (інформаційними, функціональними та організаційними елементами)» [143;144].

Левченко Л. та Карпенко О. при дослідженні інтелектуального потенціалу підприємства виходять з точки зору інтелектуальної складової працівників фірми, тобто інтелектуальний потенціал - це «підсистема загального творчого потенціалу співробітників, органічна єдність індивідуальних інтелектуальних здібностей до відтворення нагромаджених знань і їх використання, а також реалізовані і нереалізовані креативні можливості індивідуальних інтелектів [116]». Автори визначають лише один аспект інтелектуального потенціалу підприємства, залишаючи поза увагою ефективність управління інтелектуальними ресурсами та компетенціями на підприємстві.

Більш розгорнуте визначення інтелектуального потенціалу надав К.Рахлів, який вважає, що до його вивчення можна підходити з різних сторін: як до сукупності людей, володарів знання, орієнтуються на пізнавальну і перетворювальну діяльність; як сукупність наукових, технічних, соціальних і культурних знань, упередметнених в матеріально-технічних формах і знакових системах, які є засобом досягнення цілей суспільства. [186]

Найменш дослідженою категорією, але не менш важливою на нашу думку, є категорія «інтелектуальна активність». На думку Лукічевої Л.І. «інтелектуальна

активність - зміна величини ефективності творчої роботи, спрямованої на вирішення певної задачі в рамках встановленої мети [125]». Д.Б. Богоявленська [130] використовує термін «інтелектуальна активність» як одиницю вивчення творчого потенціалу. Інтелектуальну активність Д.Б. Богоявленська визначає як інтегральну властивість деякої гіпотетичної системи, основними компонентами (або підсистемами) якої є інтелектуальні (або загальні розумові здібності) і не інтелектуальні (перш за все мотиваційні) фактори розумової діяльності. При цьому інтелектуальна активність не зводиться ні до тих, ні до інших окремо. Деяки вчені під «інтелектуальною активністю» розуміють усвідомлену, морально-орієнтовану трудову діяльність працівника [130].

Таким чином, взаємозв'язок складових інтелектуалізації діяльності підприємства утворюють взаємопов'язану систему категорій, що представляє собою модель, яка дозволяє описати їх взаємодію за допомогою «інтелектуалізації діяльності» (рис.2.3).

Незважаючи на численні праці, розглянуті в даному параграфі, ми наполягаємо на тому, що досить значна частина компонент одного є також компонентами іншого. Саме ця загальна частина складових (умовно названа інтелектуальним потенціалом) і реалізується в процесі інтелектуалізації діяльності, концептуально і термінологічно в цей момент стаючи капіталом. Ця частина включає в себе особливим чином організовану суму знань, умінь, навичок (компетенцій), що є сьогодні ключовим інтенсивним фактором економічного розвитку. Частини складових, які і дозволяють їх диференціювати (нематеріальні активи, фізичне і психічне здоров'я, культура, соціум, інститути та ін.), роблять менший, але все ж істотний вплив як друг на друга, так і на діяльність, яку ми називаємо інтелектуалізаційною діяльністю.

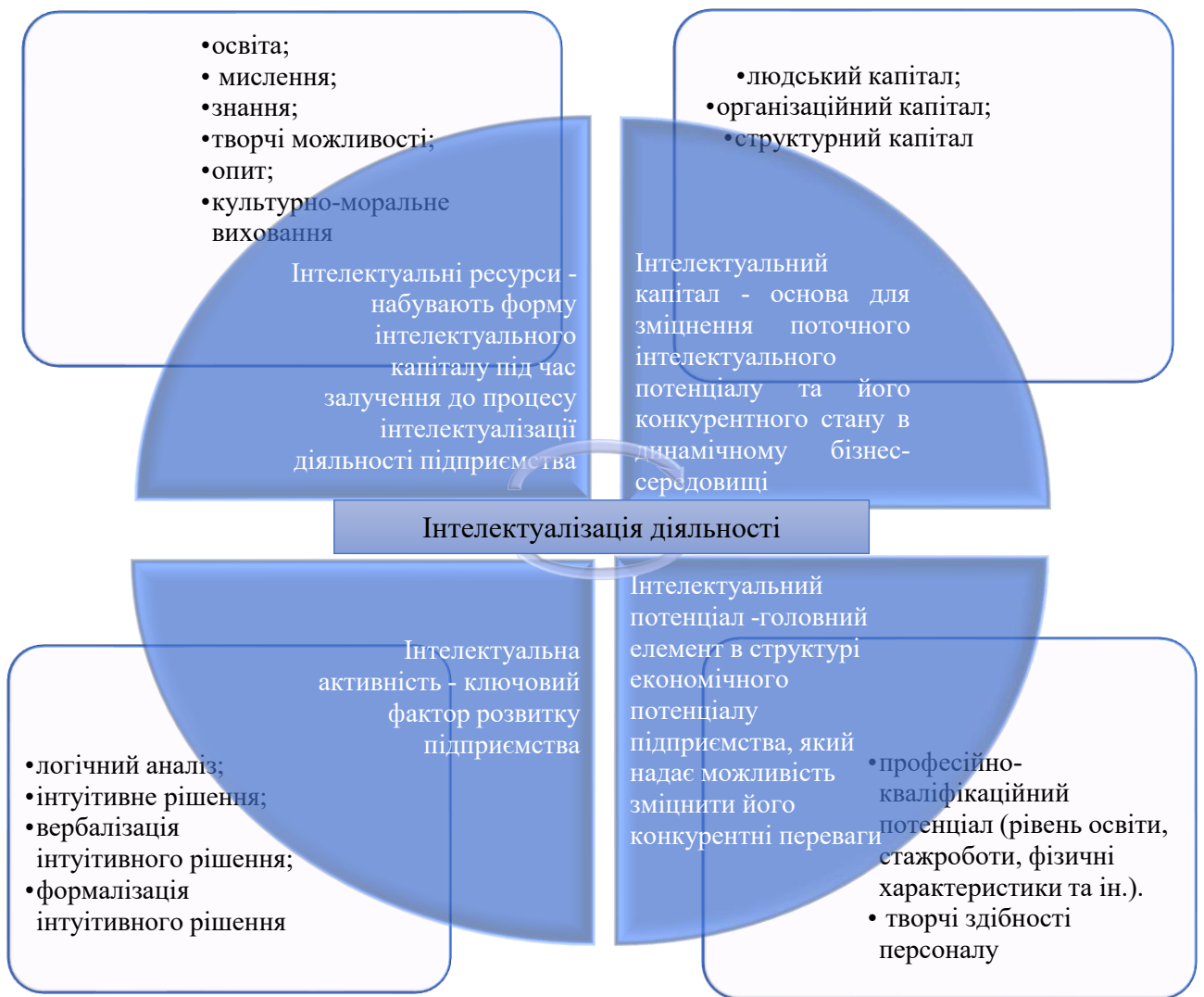


Рис.2.3 – Модель взаємозв'язку складових інтелектуалізації діяльності підприємства

Відмінності між термінами «інтелектуальний потенціал» і «інтелектуальний капітал», на наш погляд, носять незначний смисловий (НЕ змістовний) характер. Інтелектуальний потенціал - то, що генерується, накопичується, відтворюється, але може бути ніколи не реалізовано. Інтелектуальний потенціал означає можливість досягнення мети. Інтелектуальний капітал - то, що використовується з метою отримання доходу, засіб досягнення мети підприємства. Особливістю приведеної моделі є те, що

інтелектуалізація діяльності - це не тільки умова реалізації інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу, а й імператив розвитку підприємства. Саме тому ми в набагато меншому ступені готові до використання терміну «інтелектуальні ресурси». Але ключовим фактором розвитку підприємства вважаємо «інтелектуальну активність».

2.2 Впровадження концепції інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Інтелектуалізація діяльності - це, безумовно, принципово нова наукова концепція, яка носить яскраво виражений інноваційний характер, де ключовим поняттям є персонал і ефективність його використання. Саме персонал є основою розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

В сучасних реаліях орієнтація на інтелектуалізацію діяльності неможлива без інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток об'єктивно обумовлює збільшення попиту на співробітників, які володіють знаннями, творчим потенціалом і здатністю його реалізувати в ході відтворювального процесу [2; 73; 161; 193; 214; 261; 267; 268].

Необхідно відзначити, що інноваційний шлях розвитку споживчого ринку є досить складним процесом, умовою якого є використання і впровадження інновацій. Інноваційний розвиток обумовлюють внутрішні і зовнішні чинники [279].

Якщо аналізувати суть самого поняття «інновація», то деякі автори розуміють його як об'єкт впровадження, розглядаючи інновації в якості ідеї, практики або продукту, які сприймаються як нові [84], інші ж - процес, який призводить до появи нового: «інновація - це генерування, прийняття і впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг» [60]. На думку

вітчизняних і зарубіжних вчених, на нашу думку важливо відзначити два поняття: інновація і інноваційний розвиток, відповідні нововведення як окремого об'єкта впровадження (новий продукт, ідея чи практика) і нововведенню як процесу.

Аналіз наукових публікацій дозволяє зробити висновок, що всі представлені в науковій літературі визначення поняття "інновація" виділяють такі підходи до обґрунтування економічної сутності як:

- інновація є результатом науково-технічної діяльності (нова техніка, технологія, нові продукти і т.д.);
- інновація є процесом створення, впровадження і поширення нової техніки, технології, організаційних форм і ін.);
- інновація (і як результат і як процес) є новою споживчої вартості, яка здатна ефективно задовольняти суспільні потреби;
- інновація є процесом інвестування у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки зі створення нової техніки і технології і зв'язується в науковій літературі з поняттям "інтелектуальні інвестиції" або «інноваційна форма інвестицій» [169, с. 236-241].

Написане свідчить, що інноваційний розвиток споживчого ринку передбачає зростання його показників, яке забезпечується за рахунок реалізації інноваційних проектів і інтелектуалізації. Використовуючи термін «інноваційний розвиток», в роботі [42] автори розуміють його як "... ланцюг реалізованих нововведень ...", але одночасно стверджує, що інноваційний розвиток - це не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів і умов, необхідних для його здійснення. А.А.Лапко зазначає, що «інноваційний тип розвитку характеризується перенесенням акценту з науково-технічних рішень на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро-, так і

макроекономічних процесів розвитку - створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності» [114].

При цьому слід зазначити, що в процесі інноваційного розвитку відбувається і створення, і освоєння нового продукту (техніки, технології) з метою отримання результату, придатного для практичного використання і отримання прибутку. Отже, інноваційний розвиток долає протиріччя між суб'єктом і зовнішнім оточенням, формує нові потреби і протиріччя наявним процесам, а тому охоплює наукову і науково-технічну діяльність. Отримання прибутку вимагає виходу на ринок з новою продукцією, в основі створення якої лежить, на думку автора, інтелектуалізація.

Основним товаром споживчого ринку при інноваційному розвитку є науковий і науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності.

Передумовою інтелектуалізації споживчого ринку є інтелектуалізація суспільства, яка визначається як цілеспрямований процес радикального розширення масштабів і поліпшення використання знань (семантичної інформації), підвищення творчих можливостей соціальних систем усіх видів і рівнів, створення соціальних і технологічних передумов для кращого використання інтелекту кожної особистості і сукупного інтелекту [210, с. 185].

Під інтелектуалізацією економіки, розуміють процес створення та накопичення в суспільстві знань і умінь їх застосовувати, що, як правило, сприяє економічному зростанню, викликає в ньому структурні зміни, підвищуючи частку сфер нематеріального виробництва, інтелектуальної праці, інформаційних і високих технологій, продуктивність праці [66].

В. Геєць визначає розглянуту категорію як знаннєву економіку, в якій найбільш важливим фактором є процеси накопичення і використання знань - найважливішого активу разом з працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує економічне зростання і конкурентоспроможність національної

економіки, а результативним ознакою ефективності економіки знань вчений визначає рівень інтелектуального потенціалу суспільства [43].

Основним товаром при інтелектуалізації споживчого ринку є науковий і науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності, на який діють авторські права, оформлені відповідно до чинного міжнародним правом та чинним законодавством України [42, с. 35-41].

При класифікації продукту інтелектуальної діяльності за ступенем інноваційного впливу переважна більшість авторів схиляється до думки, що продукт інтелектуальної діяльності в першу чергу пов'язаний з технологічних змінами. Однак, як зазначає П. Друкер, продукт інтелектуальної діяльності не обов'язково повинен бути технологічним, він може взагалі не бути річчю як такої [169, с. 112].

Аналізуючи і узагальнюючи літературні джерела про розвиток підприємств, автором розроблена порівняльна характеристика з впровадженням і без впровадження інтелектуалізації в їх діяльність (табл.2.4).

Отже, інтелектуалізація діяльності підприємств при інноваційному шляху розвитку відбувається в двох напрямках:

- як зовнішній макроекономічний фактор, породжений науково-технічним прогресом і процесами інтелектуалізації суспільства і економіки. Вплив цього фактору проявляється в стимулюванні на всіх рівнях науково-технічної та інноваційної діяльності, лібералізації і демократизації сфери праці, зростанні значення розвитку персоналу та інвестицій в людський капітал, затвердження нової трудової моралі, підвищення інноваційної наповненості праці і т.п. В такому розумінні інтелектуалізація не здійснює прямого впливу на оперативну діяльність підприємств, що функціонують на споживчому ринку, а визначає стратегічно важливі рішення, що приймаються їх менеджментом;

- інтелектуалізація підприємств супроводжує всі стадії процесу створення інноваційної продукції через якісні зміни в предметах і засобах праці, у самого

агента праці, тобто вона відбувається і в системі формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу інноваційного підприємства. Це дає можливість стверджувати, що інтелектуалізація діяльності виступає як фактор внутрішнього середовища підприємства, знаходиться в його межах і здійснює безпосередній вплив на виробництво продукції і надання послуг, є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту підприємства.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика підприємств з впровадженням і без
впровадження інтелектуалізації в їх діяльність

Характеристика	Підприємства без інтелектуалізації діяльності	Підприємства при інтелектуалізації діяльності
1	2	3
Мета	Забезпечення зв'язку між виробниками і споживачами матеріальних, нематеріальних і духовних благ у формі товарно-грошового обігу	Забезпечення зв'язку між виробниками і споживачами матеріальних, нематеріальних і духовних благ у формі товарно-грошового обігу при підвищенні «знанієвої» конкурентоспроможності. «Знанієва» конкурентоспроможність підприємств, на думку автора, означає здатність підприємств, що функціонують на споживчому ринку впроваджувати різні інновації, тобто постійно нарощувати і використовувати «психолого» потенціал, а також реалізовувати інноваційний розвиток за рахунок інтелектуальних ресурсів і капіталу
Тип розвитку	Розвивається у відповідь на платоспроможний попит населення	Передбачає потреби, формує попит
Засоби державного регулювання	Державне регулювання підприємницької діяльності	Державне регулювання інтелектуальної власності
Соціальний характер	Задоволення необхідних потреб людини	Сприяє більш раціональному розподілу благ і послуг, доходів населення

Отже, інноваційна спрямованість підприємств передбачає інтелектуалізацію діяльності з використанням інтелектуальних здібностей персоналу в повному обсязі і широкий обмін технологіями, знаннями та інформацією.

Проведене дослідження показало, що основою дієвості інтелектуалізації підприємств є циклічний характер. Він найбільшою мірою проявляється в інтервалі часу при переході від станів «стабілізації-стагнації» до станів «зародження-зростання». Реалізація інтелектуалізації має різні за своєю природою мотивації і форми по етапах життєвого інноваційного циклу: нарощування знань і створення ідеї, дослідження споживчого ринку, ринку інтелектуальної власності та ресурсного ринку, підготовка виробництва, пошук нових «комбінацій» чинників інноваційного процесу, в тому числі використання інтелектуального і інноваційного потенціалів працівників.

Проведене вивчення монографічної літератури дозволяє зробити висновок про те, що концептуальні засади розробляються науковцями щодо різних процесів, які протікають на підприємствах: від концепцій підприємства в цілому - до концепцій розвитку, управління, управління підприємством, управління розвитком і т.п. Мотивом вчених до проведення такої наукової діяльності є зрозумілі наміри поліпшити стан розвитку підприємств і управління ними, для чого і застосовуються поняття «концепт», або «концепція» як підтвердження значущості та фундаментального значення отриманих результатів досліджень.

З метою узагальнення результатів цих досліджень і їх використання для обґрунтування концептуальних основ управління розвитком, відповідних моделі «управління підприємством через управління персоналом», вважаємо за доцільне з'ясувати саму суть поняття «концепція». Загальновідомо, що за своїм походженням термін «концепція» від латинського «conceptio» означає «розуміння, систему поглядів» [217; 281], від німецького «konzeption» - «система

поглядів, спосіб сприйняття явищ і процесів» [10], від французького «conception» - «система, сукупність, сума поглядів» [47].

Звідси стає зрозумілим збіг трактування цього терміну в різних науках, де, по-перше, за основу приймається латинський переклад і на цій основі надається фактично однакове бачення сутності концепції як системи поглядів, понять, міркувань будь-яких явищ [30; 48; 55; 156; 182; 217; 281]. Очевидно, що перевагою такого розуміння концепції є системність поглядів на будь-які явища, а недоліком - бажання їх висвітлювати поза намірів подолання проблем, досягнення результатів, визначення шляхів подолання негативних явищ. Тобто, концепція в цьому сенсі являє собою чисто теоретичну категорію, на основі якої можливо вести дебати і висвітлювати будь-які думки і ідеї (задуми), але не можна знайти їм практичного застосування. Поряд з цим існують і такі визначення терміна «концепція», які не враховують необхідності системного підходу до висвітлення явищ і реалізації ідей, і навіть не несуть будь-якої науковозвешеної навантаженості при обґрунтуванні цього терміна. До таких неповних тлумачень можна віднести: в першому випадку - розгляд концепції як «способу сприйняття, трактування, оцінки будь-яких явищ, основний точки зору, провідної ідеї для їх освітлення, провідного задуму, теоретичного обґрунтування», наданого в словнику історичних термінів [201] , як «провідного задуму, певного способу сприйняття, трактування будь-якого явища» [174]; у другому випадку - такі абсурдні тлумачення цього терміна, як «... conceptio» - схоплювання (від лат.), що є терміном філософського дискус, що представляє собою акт схоплювання, сприйняття і досягнення задумів в процесі мовної дискусії ... », представленого в новій філософській енциклопедії під редакцією В.С. Стьопіна [150]; «Схоплювання, задум, роздуми, спосіб сприйняття» [22]; «Задум, теоретичне відновлення, то чи інше сприйняття чогось» [32].

Очевидно, що при наявності таких фундаментальних проблем в сприйнятті базової категорії для обґрунтування будь-якої концепції може виникнути

проблема її практичної цінності і здорового глузду. Тому більш докладного дослідження вимагають інші (більш позитивні) підходи до розкриття сутності та енциклопедичного значення терміна «концепція». До таких підходів відносяться: по-перше, ті, в яких підкреслюється практична націленість концепції поряд з тим, що вона є системним процесом сприйняття явищ: «Концепція є сприйняттям, системою трактування будь-яких явищ, основною точкою зору, керівною ідеєю для їх освітлення, провідним задумом, конструктивним принципом різних видів діяльності» [22; 24; 27; 204]. Виходячи з цього, концепцію можна визнати має практичну цінність, і яка повинна бути розроблена для здійснення будь-якої діяльності дозволяє реалізувати задуми (ідеї) не тільки в пізнавальній, а й в «практичній діяльності людини» [24; 204], «наукової, технічної, політичної та ін.» [217]; по-друге, що містять в собі конкретизацію практичної націленості концепції на досягнення результату і (або) цілі. З нашої точки зору, саме ці визначення терміна «концепція» є найбільш підходящими для їх врахування при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства. Узагальнення цих визначень наведені додатку Б, табл. Б 1. Виходячи з проведеного контент-аналізу щодо визначення сутності терміна «концепція», представленої в енциклопедіях і словниках, і з урахуванням виділених позитивних точок зору (зокрема, містяться в додатку Б, табл. Б1), можна зробити висновки про конструкцію цього терміну:

по - перше, будь-яка концепція повинна являти собою систематизовану, логічно вибудовану конструкцію поглядів і планів, серед яких виділяється головна ідея, обґрунтування і доказ якої передбачає досягнення конкретних цілей;

по-друге, в будь-якій концепції повинні міститися наміри, обґрунтовані плани та ідеї щодо вирішення конкретних проблем в об'єкті, щодо якого розробляється концепція, і бути визначений результат, який є наслідком цих намірів і задумів; по-третє, в концепції має бути присутня логічний взаємозв'язок між

подсистемном елементами головної ідеї (зв'язаність і логічний наслідок одного задуму з іншого (точки зору, ідеї), їх єдність навколо реалізації головної ідеї); по-четверте, будь-яка концепція повинна визначати діяльність для досягнення мети (стратегічної), що здійснюється за допомогою дотримання відповідних головному задумом принципів, з використанням відповідних їй методів і способів (інструментів), а також шляхів дій, які мають плановий характер.

Обґрунтування конструкції терміну «концепція» дозволяє уточнити його сутність наступним чином: «концепція є системою взаїмосвяаних логічно відбудованих, впливають одне з одного поглядів (задумів, ідей) щодо будь-якого явища або процесу (об'єкта дослідження), націлених на вирішення проблем і завдань по досягненню цілей (результату від її використання) шляхом дотримання принципів, застосування відповідних інструментів (способів, методів, планів), що мають наукове і практичне значення ». Очевидно, що будь-яка концепція, що має практичне значення, повинна бути структурованою (мати своє утримання).

У підходах вчених-економістів [102; 104; 150; 174; 204; 270] містяться цінні задуми, які можуть бути враховані при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства, а саме: необхідність розгляду структури підприємства та окремих його частин, якими можна управляти; чіткий поділ праці між працівниками і необхідність підвищувати їх кваліфікацію; побудова ієрархії управління, плановані ротації кадрів [128], що впливає з концепції М. Вебера і цілком відповідає положенням обґрунтованою в попередньому розділі моделі управління підприємством »; взаємозв'язок і взаємозалежність підсистем в системі «підприємство» (організації), що впливають на його розвиток з урахуванням, впливу на них факторів зовнішнього середовища, що впливає з концепції Т. Парсон, Ф. Селзника і Ч. Перроу і гармонує з розглядом підприємства в якості відкритої системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, яка впливає на його розвиток; розгляд підприємства як системи, в

якій чітко розподіляється відповідальність за результат праці і влада, що впливає з концепції Р. Аркофф і Ф. Емері і може бути використано при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства, як і задум в концепції Я. Щепанського, згідно якому необхідно визначити засоби, використання яких дозволяє об'єднанню людей (організації) спільними зусиллями досягти цілей, вирішити задачу і отримати бажаний результат, для чого встановлюється відповідаючий соціальний порядок; передбачення розподілу функцій, налагодження взаємозв'язків і координації дій між працівниками завдяки побудові ієрархічної структури і соціального управління організацією, що впливає з концепції А.І. Пригожина і також відповідає обґрунтованій моделі «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності». Незважаючи на те, що основним задумом вчених - авторів концепцій, є пояснення феномена і сутності організації (підприємства - авт.), Окремі їх положення можуть бути враховані при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства.

Однак при цьому, як було доведено вище, словосполучення «концепція підприємства» не несе в собі обґрунтованої смислового навантаження, що підтверджено і наступними підходами, в яких мотивом використання терміну «концепція» стало розкриття форм функціонування підприємства. За цим підходом виділені концепції: неокласична, інтеграційна, інституційна, еволюційна, підприємницька і агентської моделі [102; 270]. Слід зазначити, що призначення цих концепцій полягає в розгляді умов функціонування підприємства - по їх виникненню, діяльності та ліквідації [270], де в кожній з них об'єкт дослідження (підприємство) розглядається під певним кутом зору, з вивченням його окремих форм. У той же час, кожна з цих концепцій містить положення, які можуть бути використані при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства (дод. Б, табл. Б2). Очевидно, що певні положення перерахованих концепцій, які розкривають форми функціонування

підприємства, можуть бути враховані при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства, оскільки не суперечать, а в окремих випадках і доповнюють модель «управління підприємством через управління персоналом». Зокрема: в інтеграційній, підприємницькій концепціях, а також концепції агентської моделі містяться задуми та ідеї про необхідність мотивування і стимулювання головної рушійної сили розвитку підприємства - персоналу, для прояву кожним працівником підприємницьких здібностей; в неокласичній і інтеграційній концепціях найбільш цінні задумки по раціоналізації ресурсів як основи формування і реалізації потенціалу, без якого, як це доведено в моделі, неможливо досягти ні тактичних, ні оперативних (прибуток), ні стратегічних цілей - безперервний розвиток підприємства;

В еволюційній концепції найбільш цінним є розгляд підприємства як підсистеми системи «економіка - суспільство» з урахуванням впливу на нього зовнішніх чинників і необхідності формування внутрішніх, що є засобом безперервного розвитку з урахуванням етапів розвитку економіки і суспільства, і однією з передумов обґрунтування теорії безперервного розвитку на основі життєвого циклу. Як бачимо, ці положення не суперечать моделі «управління підприємством через управління персоналом», а тому можуть бути враховані при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства, як і окремі положення чотирьох наступних концепцій, в яких, на наше переконання, розкривається сутність можливих варіантів діяльності підприємства і його політики - вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, вдосконалення збуту та концепції діяльності.

В результаті узагальнення існуючих в економічній літературі позицій вчених щодо особливостей інтелектуалізації діяльності, з огляду на широкий спектр різного роду проблем, на вирішення яких має бути спрямована концепція інтелектуалізації діяльності, а також з огляду на галузеві особливості діяльності торговельних підприємств, ідентифіковані та охарактеризовано основні групи

проблем (фінансові, управлінські, організаційні, інформаційні, методологічні), на вирішення яких має бути спрямована запропонована концепція (рис. 2.4).

Фінансови

пов'язані з браком ресурсів, в результаті якого відбуваються збої в формуванні товарної пропозиції, організації торгового процесу, зростання кредиторської заборгованості, зниження платоспроможності і ліквідності, ін.

Управлінські

пов'язані з відсутністю знань і досвіду менеджерів в області передбачення, запобігання або пом'якшення впливу негативних явищ на діяльність підприємства; неналежне використання наявного потенціалу сучасного менеджменту; відсутністю гнучкості, мобільності і оперативності в управлінні, ін.

Організаційні

проявляються в нерациональності і відсутності відповідного контролю витрат обігу, нестачі уваги до основних і забезпечує бізнес-процесів, неефективній політиці з постачальниками, ін.

Інформаційні

проявляються у відсутності можливості отримання достовірної, повної та актуальної інформації про зовнішнє середовище, стан конкуренції, постачальників, потреби споживачів, ін.

Методологічні

полягають в складності вибору комплексу найбільш ефективних методів, інструментів і засобів для вирішення конкретних питань управління, реалізації оперативних завдань пов'язаних з оцінкою (прогнозуванням рівня) діяльності, розробкою варіантів ефективного управління і т.п

Рис 2.4 Групи проблем для розробки комплексу заходів для забезпечення розвитку торговельних підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності

Представлені групи проблем, на наш погляд, дозволить завчасно розробляти комплекс заходів для забезпечення розвитку торговельних підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.

З огляду на те, що розвиток торговельних підприємств в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища повинен здійснюватися з урахуванням забезпечення активного реагування на широкий спектр чинників зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних і техніко-технологічних) на основі вмілого використання інструментів, актуалізується питання розробки концептуальних основ інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, що, в свою чергу, виступає велетенських існуючої парадигмою в умовах інтелектуалізації діяльності.

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю накопичення та обробки значної кількості різного роду інформації (економічної, технічної, юридичної, технологічної та т.д.). Саме інформація пов'язує і об'єднує всі елементи організації процесу управління підприємством. Для вирішення завдань інтелектуалізації діяльності підприємства однієї з найважливіших і необхідних завдань є вміння аналізувати і використовувати інформацію про фактори зовнішнього і внутрішнього середовища на різних рівнях управління підприємством: стратегічному, тактичному і оперативному. Це обумовлено тим, що інформація про фактори зовнішнього середовища ніколи не буває абсолютно достатньою і вичерпаною хоча б з тієї причини, що виходить з минулого і сьогодення, а антикризова стратегія описує обрану для досягнення бажаного результату траєкторію розвитку підприємства роздрібної торгівлі в майбутньому. Це обумовлено тим, що між процесами формування і реалізації інтелектуалізації діяльності підприємства існує певний часовий лаг. Саме недостатність і неточність інформації обумовлює невизначеність умов діяльності підприємства.

Оскільки, як досить лаконічно зазначає І. Шумпетер: «... зовнішнє оточення підприємства все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників.

Керівники найважливіших для суспільства суб'єктів господарювання - ділових, освітніх, державних - під впливом подій в світі були змушені зосередити увагу на швидко мінливому середовищі і її вплив на внутрішнє середовище підприємства»[274, с. 327].

Вивчення економічної літератури щодо структуризації зовнішнього середовища підприємства дозволяє зробити висновок про те, що фактори зовнішнього середовища систематизують з урахуванням їх значимості для діяльності підприємства. Слід погодитися з групою вчених, які виділяють три групи факторів [18, с. 175; 123, с. 459-460]:

а) найбільш динамічні, які формуються під впливом змін попиту, діяльності конкурентів, змін на ринку ресурсів;

б) фактори, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється;

в) специфічні фактори, дослідження яких дає можливість оцінити потенційні можливості розвитку підприємства.

Вважаємо, що при інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, в першу чергу, необхідно враховувати фактори першої групи, що формують найближчу середу зовнішнього оточення. Дані фактори можуть бути представлені сукупністю зв'язків торговельного підприємства з постачальниками, споживачами і конкурентами. Це обумовлено як динамізмом зазначених факторів, так їх безпосереднім впливом на діяльність підприємства роздрібної торгівлі постачальників, конкурентів і споживачів, на що звертають увагу вчені [18, с. 175; 221, с. 45]. Саме такий підхід дозволяє вивчити передумови ефективного функціонування і розвитку торговельного підприємства і є базовим принципом ціннісного управління ім. В даному аспекті заслуговує на увагу думка провідного стратега Р. Гранта, який стверджує: «... для того, щоб фірма могла отримати прибуток, вона повинна створити цінність для покупця. У свою чергу, створення цінності передбачає формування системи знань про своїх

покупців. З огляду на, що, створюючи споживчу цінність, фірма купує у постачальників товари і послуги, необхідні певні знання про постачальників і співпраці з ними з метою вибору найбільш пріоритетних з них. Здатність забезпечувати прибутковість шляхом створення цінності для споживачів залежить від інтенсивності конкуренції між фірмами, які змагаються за одні й ті ж можливості. Звідси випливає, що фірма повинна розуміти конкурентів. Таким чином, ядро зовнішнього середовища прямого впливу компанії формують її відносини з трьома групами гравців: клієнтами, постачальниками і конкурентами»[54, с. 80].

Таким чином, інтелектуалізація діяльності торговельного підприємства та його прибутковість визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів: цінністю товару для споживачів; інтенсивністю конкуренції; співвідношенням ринкової влади виробників і їх постачальників товарів. Оскільки, «... кожен ринок відрізняється від інших за факторами, що мотивують споживачів, і по конкретним проявами конкуренції. Для того, щоб розробити ефективну бізнес-стратегію, необхідно вивчити дані аспекти галузевої середовища »[54, с. 108].

Виходячи з вищесказаного, для оцінки факторів мікросередовища торговельних підприємств (безпосереднього впливу) пропонуємо виходити з системи ключових показників, що відображають: привабливість торговельного підприємства для споживачів; конкуренцію в сегменті роздрібної торгівлі; ефективність співпраці з постачальниками.

Виділені характеристики, враховують базові положення теорії ключових факторів успіху і ґрунтуються на моделі галузевого аналізу М. Портера [178], згідно з якими основними детермінантами прибутку підприємства є попит і конкуренція.

При цьому слід зазначити, що для сучасної торговельної інфраструктури об'єктів торговельного підприємства характерний досить широкий спектр форматів. До факторів, що визначають формат торгового підприємства з точки

зору цінності для покупців відносяться [177]: місце розташування; асортимент (характер і якість); ціна; реклама та інформаційний супровід; якість і кількість пропонованих послуг; екстер'єр магазину; інтер'єр магазину; післяпродажне обслуговування. Зазначені фактори і специфіка здійснення діяльності кожного окремого формату торговельного підприємства безпосередньо зумовлює особливості формування і реалізації ціннісної пропозиції [79; 207]), що, в свою чергу, встановлює характер взаємодії трьох груп факторів: споживачів, постачальників, конкурентів, що враховуються при формуванні антикризової стратегії.

Розглядаючи можливість впливу торговельного підприємства на характер і зміст його взаємодії з суб'єктами безпосереднього оточення, вважаємо, що при інтелектуалізації діяльності необхідно враховувати також середовище прямого впливу, яке представлено відносинами підприємства з трьома групами гравців: клієнтами, постачальниками і конкурентами.

Отже, при інтелектуалізації діяльності підприємства, повинні бути враховані всі причини, чинники, ознаки, передумови, тенденції, симптоми і тривожні сигнали, які гальмують розвиток підприємства.

Для вирішення даної проблеми може бути застосована технологія нейролінгвістичного програмування (НЛП) - стратегію прискореного навчання, що дозволяє виявляти і використовувати стандарти, що існують в навколишньому світі [103, с. 6-7]. Технологія НЛП пропонує моделі і підходи, що допомагають приймати рішення в різних нестандартних ситуаціях [289].

Сьогодні НЛП досить широко використовується при вивченні різних аспектів діяльності підприємства. Так, фахівцями в області нейролінгвістичного програмування Р. Ділтсом і Т. Епштейн в 1987 році була запропонована модель S.C.O.R.E. [142]. На нашу думку, дана модель може бути застосована при формуванні антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі, оскільки дозволяє:

- здійснити оцінку фактичного стану підприємства на певний момент часу (Symptoms -симптоми);
- побудувати ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків, які зумовили такий стан (Causes - причини);
- визначити відхилення виходячи з цілей розвитку підприємства щодо бажаного стану (Outcome - результати);
- провести діагностику цільових орієнтирів ефективності (Effects - ефекти);
- обґрунтувати стратегічні ресурси, які можуть бути задіяні для усунення симптомів і причин і досягнення результатів і ефектів (Resources - Ресурси).

Поєднання вищевказаних напрямків аналізу і діагностики в цілісну систему формує модель S.C.O.R.E. (Symptoms -симптоми; Causes - причини; Outcome - результати; Effects - ефекти Resources - Ресурси) [142].

Модель S.C.O.R.E. дозволяє сфокусувати увагу при зборі інформації на певних аспектах діяльності підприємства, вказуючи найкращий і оптимальний в даній ситуації варіант інтелектуалізації діяльності, реалізація якого дозволить досягти намічених цільових орієнтирів діяльності підприємства. Таким чином, практична реалізація моделі S.C.O.R.E. дозволить сфокусувати увагу керівників торговельних підприємств на ключових аспектах інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.

З огляду на цільову спрямованість торговельних підприємств не тільки на збереження життєздатності системи, а й забезпечення розвитку при різних станах зовнішнього середовища, формується образ бажаного майбутнього (цільовий стан) і зіставляється результат з ефектами (рис. 2.5).

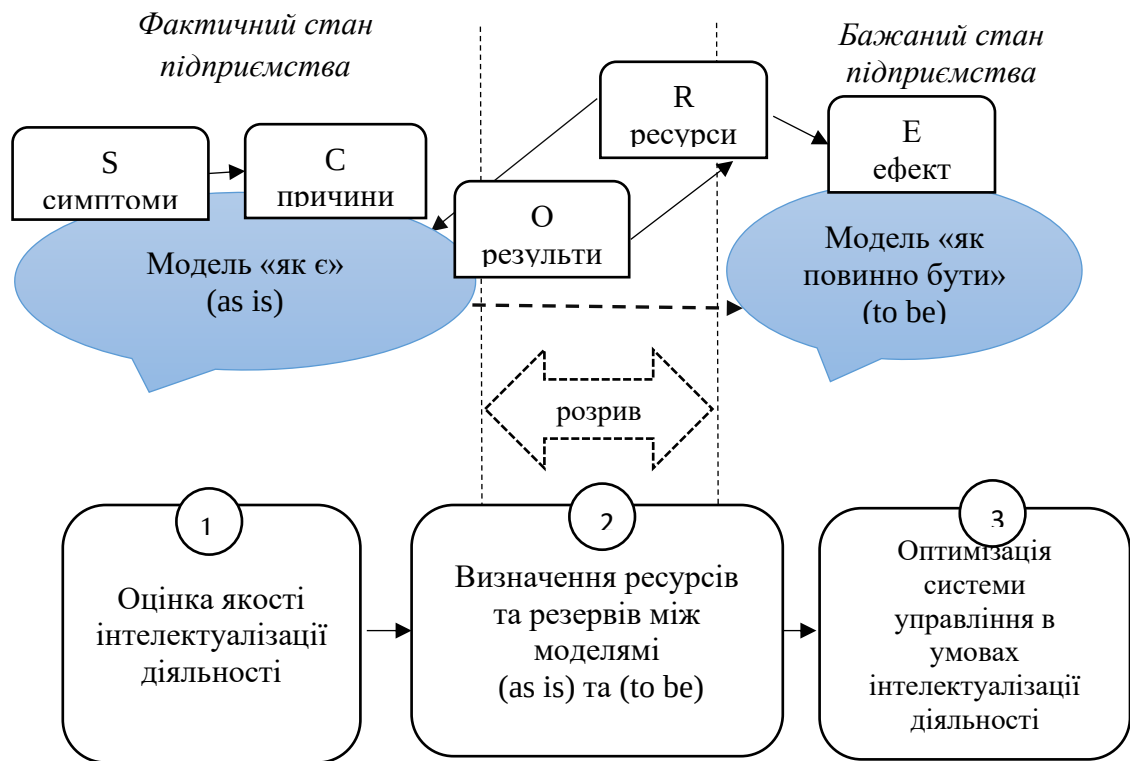


Рис.2.5 Алгоритм розробки управлінських рішень для розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності

Згідно представленого на рис. 2.5 алгоритму розробки управлінських рішень для розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності, головним завданням є оцінка фактичного його стану і визначення бажаного, досягнення якого можливо на основі ліквідації «розриву» між моделями «as is» і «to be». Для оцінки можливостей досягнення цільового стану проводиться детальний аналіз наявних ресурсів, необхідних для подолання розриву між фактичними станами «як є» (as is) і «як повинно бути» (to be).

З метою розкриття спектра нових можливостей функціонування і розвитку торговельного підприємства, розроблено векторну модель концепції інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (рис. 2.6), яка має певну структуру, і, сформована з урахуванням дотримання єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання і матеріалістичної діалектики.



Рис. 2.6. Векторна модель концепції інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства

Розроблені за результатами теоретичного дослідження концептуальних засад інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, ґрунтуються на інтеграції теоретико-методологічної платформи та векторів розвитку, що дозволяє сформувати цілісне бачення процесу інтелектуалізації діяльності, з метою розкриття спектра нових можливостей функціонування торговельного підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Дослідження стану інтелектуалізації діяльності в Україні

В соціально – економічному зростанні та підвищенні конкурентоспроможності економіки країни наукові знання та їх ефективне застосування займають важливе місце. Саме процес інтелектуалізації формує інноваційний тип економічного розвитку країни. В свою чергу для впровадження нових унікальних технологій, розробки нової продукції тощо, потрібно створювати сприятливі умови та виділяти достатньо коштів для наукових досліджень та розробок, забезпечувати гідний рівень освіти та своєчасне підвищення кваліфікації працівників.

Розвиток інтелектуалізації і формування інтелектуального потенціалу країни залежить від безліч чинників. Ці чинники доцільно згрупувати в наступні три групи: природні, соціально – економічні та інституційні (рис.3.1).

Певні висновки відносно тенденцій розвитку інтелектуалізації вітчизняного національного господарства можна зробити, виходячи з аналізу рівня розвитку соціально – економічних показників країни. На етапі формування інтелектуалізації діяльності саме ці показники займають вагоме місце. Одним із головних джерел економічного зростання країни є нові наукові розробки та знання, але для їх розробки потрібне належне фінансування та інвестування від держави. У 2018 році питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП склала 0,47%, що на 0,13% менше ніж у 2014 році (рис 3.2.). Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки

Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.



Рис. 3.1. Система основних чинників розвитку інтелектуалізації діяльності



Рис.3.2 Динаміка питомої ваги витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП за 2014 – 2018 рр.

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України [63]

Серед європейських країн Україна має найнижчий відсоток витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП. Середній рівень витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП в країнах Європи за 2014 – 2017 рр. складала 2,03 %, що майже у 4 рази більше ніж в Україні (табл.3.1). За 2018 рік на 01.02.2020 данні ще відсутні. Зниження рівня фінансування науково – дослідницьких робіт призводить до еміграції науковців до інших країн світу, запозичення технологій та застарілості науково – технічної бази України.

Таблиця 3.1

Динаміка питомої ваги витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП в європейських країнах за 2014 – 2017 рр.,%

Країни	2014	2015	2016	2017
ЄС 28	2,03	2,04	2,03	2,06
Болгарія	0,79	0,96	0,78	0,75
Естонія	1,45	1,49	1,28	1,29
Іспанія	1,24	1,22	1,19	1,20
Латвія	0,69	0,63	0,44	0,51
Литва	1,03	1,04	0,85	0,89
Німеччина	2,87	2,92	2,94	3,02
Польща	0,94	1,00	0,97	1,03
Румунія	0,38	0,49	0,48	0,50
Словаччина	0,88	1,18	0,79	0,88
Словенія	2,37	2,20	2,00	1,86
Угорщина	1,35	1,36	1,21	1,35
Чеська Республіка	1,97	1,93	1,68	1,79
Україна	0,6	0,55	0,48	0,45

Джерело: складено автором за даними Євростата [70]

Розглянемо динаміку внутрішнього фінансування наукових досліджень і розробок в Україні за його джерелами. У 2018 році внутрішні витрати зросли на 62,53% порівняно з в 2014 роком і на 25,37% - з 2017 роком (табл. 3.2). Загальні обсяги фінансування за рахунок загального фонду бюджету України у 2018 році становили 6222,7 млн.грн., що на 1326,3 млн. грн більше ніж у минулому році, отже темп росту складає 127%

Таблиця 3.2

Динаміка джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок за 2014 – 2018 рр., млн.грн

Джерела	2014	2015	2016	2017	2018
Кошти бюджету	4088,4	3992,2	3910,8	4896,4	6222,7
Власні кошти	1927,8	2783,3	1146,0	1340,8	1610,0
Кошти вітчизняних замовників	2152,4	1998,8	3741,2	3738,1	5116,9
Кошти іноземних джерел	2043,0	2077,6	2550,3	3262,8	3642,6
Кошти інших джерел	108,7	150,0	182,3	141,1	181,4
Усього	10320,3	11001,9	11530,7	13379,3	16773,7

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

[63]

З 2014 по 2018 роки найбільшу долю витрат серед усіх джерел фінансування наукових досліджень і розробок займають витрати з державного бюджету (рис.3.3). У 2018 році доля цих витрат становила 37%, порівняно з минулим роком доля цих витрат не змінилась, а з 2014 – зменшилась на 3 п.п. Також значну долю фінансування у наукові дослідження і розробки займають кошти іноземних джерел. У 2018 році іноземці вклали у розвиток наукових досліджень України 22% від загального обсягу фінансування, що становило 3642,6 млн. грн.

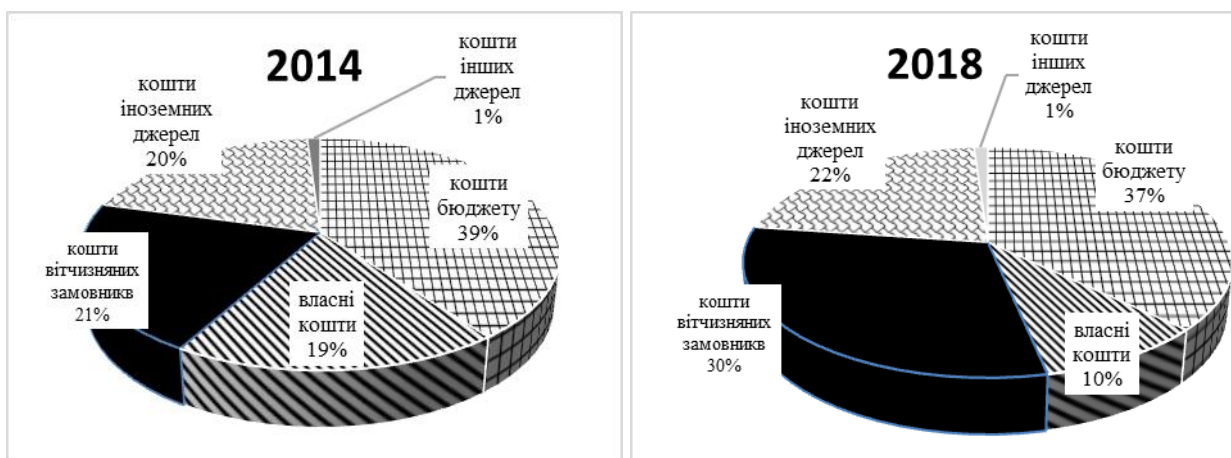


Рис.3.3. Структура фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами у 2014 та 2018 рр.

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України [63]

Важливим показником, низький рівень якого негативно впливає на конкурентоспроможність держави, розвиток підприємств, а також призводить до занепаду основного капіталу, зменшення обсягів виробництва, збільшення собівартості товарів тощо – обсяг інвестицій.

Особливий вид інвестицій - це капітальні інвестиції. За даними Державної служби статистики України у 2018 році було використано 1511,36 млн. грн капітальних інвестицій на наукові дослідження та розробки, 35,8% з яких за рахунок коштів державного бюджету (табл.3.3). Порівняно з 2017 роком обсяг освоєних капітальних інвестицій на наукові дослідження та розробки у 2018 році збільшився на 36%, а порівняно з 2014 роком – більше ніж у 4 рази, а доля – за рахунок державних коштів збільшилась на 6,1 в.п. та 15,8 в.п. відповідно.

Позитивна динаміка збільшення обсягів освоєних капітальних інвестицій на наукові дослідження та розробки свідчить, про зацікавленість держави та підприємств до модернізації, оновленню свого основного капіталу та займатися інноваційною діяльністю. Що призводить до збільшення обсягів виробництва, покращення якості товарів та послуг, зменшення собівартості, підвищення

конкурентоспроможності як держави так и підприємств на світовому ринку, а також до поліпшення умов праці та розробки нових технологій.

Таблиця 3.3

Динаміка освоєних капітальних інвестицій на наукові дослідження та розробки у 2014 – 2018 роках в Україні

Рік	Освоєно (використано) капітальних інвестицій		у тому числі за рахунок коштів державного бюджету	
	млн.грн	% від загального обсягу капітальних інвестицій	млн.грн	у % до загального обсягу капітальних інвестицій за видом економічної діяльності
2014	375,39	0,2	77,38	21,0%
2015	518,16	0,2	121,14	23,4%
2016	758,27	0,2	132,73	17,5%
2017	1110,20	0,3	330,09	29,7%
2018	1511,36	0,3	541,67	35,8%

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

[63]

Порівняно з іншими країнами світу інноваційна діяльність підприємств України має достатньо низький рівень розвитку. Такий рівень показника негативно впливає на вітчизняну економіку країни та формує технологічну залежність промислових підприємств України від інших країн. За даними Держстату кількість інноваційно орієнтованих промислових підприємств у 2018 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 47 од (табл.3.4). З 4733 промислових підприємств інноваційною діяльністю у 2018 році займалися 777 од, питома вага яких складала 16,42% від загальної їх кількості. У 2017 році питома вага таких підприємств складала 16,15%, що на 2,71 в.п. менше ніж у 2016 році і на 1,14 в.п. – ніж у 2015 році. Слід зазначити, що починаючи з 2016 році загальна чисельність промислових підприємств зменшується, однією з причин може бути саме не

використання та не розробка нових інноваційних технологій у виробництві, що не дає таким підприємствам можливість зменшувати собівартість, збільшувати об'єми виробництва та відповідно отримувати більший прибуток. Так у 2018 році порівняно з 2015 роком чисельність промислових підприємств зменшилась на 7,13% и становила 4733 од.

Таблиця 3.4

Кількість промислових підприємств за напрямками проведених інновацій у
2015 – 2018 роках в Україні

Рік	Усього промислових підприємств, од	У тому числі займалися інноваційною діяльністю		З них витрачали кошти на				
		Кількість, од	Питома вага від загальної кількості підприємств	внутрішні НДР	зовнішні НДР	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	придбання інших зовнішніх знань	інші
2015	4767	824	17,29%	151	70	467	32	210
2016	4421	834	18,86%	232	103	590	74	368
2017	4699	759	16,15%	130	62	500	43	173
2018	4733	777	16,42%	218	66	320	40	138

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

[63]

Дослідивши кількість промислових підприємств, які займаються інноваційною діяльністю за областями України можна зробити висновок, що у 2018 році найвища кількість таких підприємств зосереджена у Харківській, Кіровоградській областях та у м. Києві (табл.3.5) а найменша кількість промислових підприємств приділяє увагу розвитку інноваційної діяльності у Рівненській області.

На жаль, в офіційній статистиці України за період 2014-2018 рр. відсутні дані про інноваційну активність торговельних підприємств країни та її регіонів.

До негативного впливу на розвиток інтелектуалізації діяльності

вітчизняного національного господарства слід віднести й тенденцію зменшення кількості організацій, які виконували наукові дослідження за аналізований період.

Таблиця 3.5

Кількість промислових підприємств та питома вага підприємств що займаються інноваційною діяльністю у 2018 році в областях України

Області (міста)	Кількість промислових підприємств	Кількість інноваційно активних промислових підприємств	Питома вага від загальної кількості підприємств
Україна	4733	777	16,42%
Харківська	403	119	29,53%
Кіровоградська	100	26	26,00%
м. Київ	476	101	21,22%
Івано-Франківська	132	28	21,21%
Сумська	118	25	21,19%
Тернопільська	96	20	20,83%
Черкаська	155	29	18,71%
Київська	328	54	16,46%
Полтавська	194	30	15,46%
Запорізька	238	36	15,13%
Миколаївська	93	14	15,05%
Херсонська	93	14	15,05%
Чернівецька	61	9	14,75%
Дніпропетровська	487	71	14,58%
Вінницька	177	25	14,12%
Одеська	182	25	13,74%
Львівська	329	44	13,37%
Волинська	107	14	13,08%
Донецька	185	23	12,43%
Чернігівська	121	15	12,40%
Житомирська	166	19	11,45%
Закарпатська	125	12	9,60%
Хмельницька	155	11	7,10%
Луганська	74	5	6,76%
Рівненська	138	8	5,80%

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

Також спостерігається і нерівномірне розміщення в Україні чисельності наукових організацій за регіонами, що не може позитивно впливати на формування інтелектуалізації національного господарства (рис. 3.4).

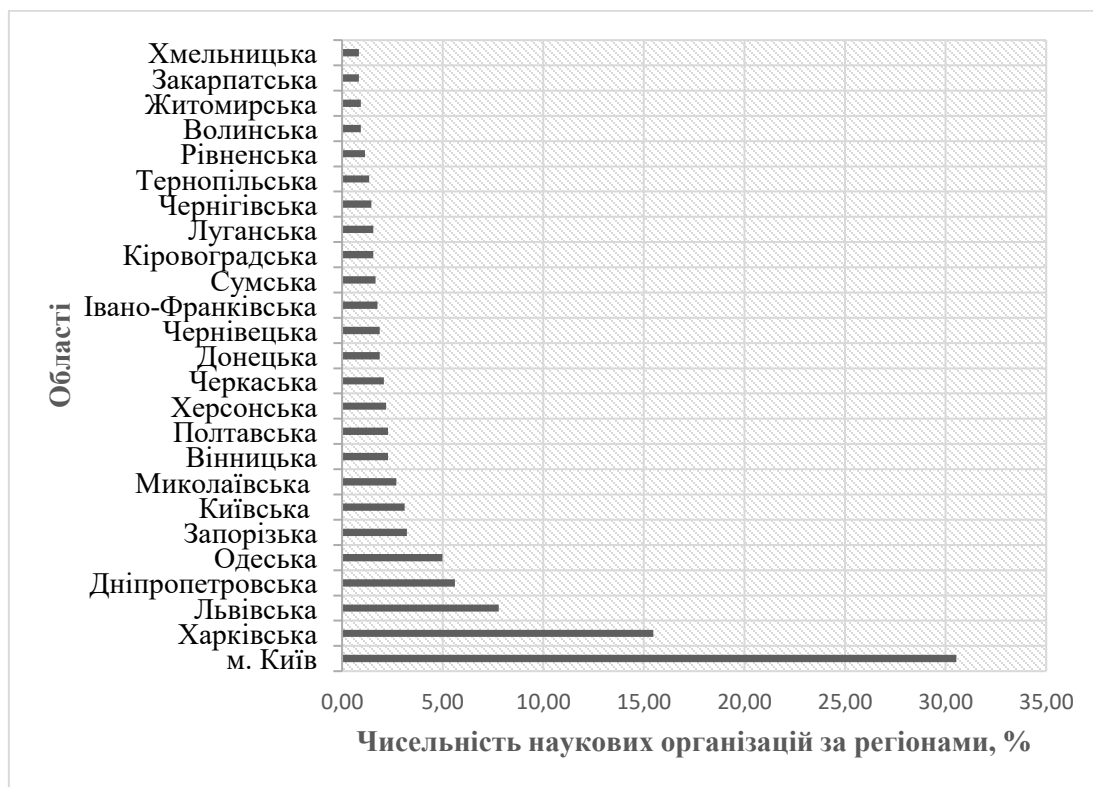


Рис. 3.4. Чисельність організацій (у % к загальній кількості по Україні), які здійснювали наукові дослідження і розробки за регіонами у 2017 році

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Держстату України [63]

Так, в Україні у 2017 р. найбільша кількість організацій, що виконували науково-технічні роботи, була сконцентрована у м. Києві (294 організацій), Харківській (149), Львівській (75); а найменше – у Житомирській (9), Волинській (9), Хмельницькій (8) та Закарпатській (8) областях. В середньому на один регіон України припадає близько 38 наукових структур. Всього упродовж 2017 року наукові дослідження і розробки в Україні виконували 963 організації, причому 376 (39,0%) з яких відносилися до державного сектору економіки, 441 (45,8%) –

підприємницького, 146 (15,2%) – вищої освіти.

Важливим ресурсним показником розвитку інтелектуалізації країни вважається чисельність кадрів, зайнятих у науковій діяльності. Так у 2014 – 2018 роки в Україні спостерігається тенденція до зниження кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок (рис.3.5). Зменшення науковців відбувається через низький рівень заробітної плати, погіршення фінансово – економічного стану науки та несприятливі умови праці в Україні.

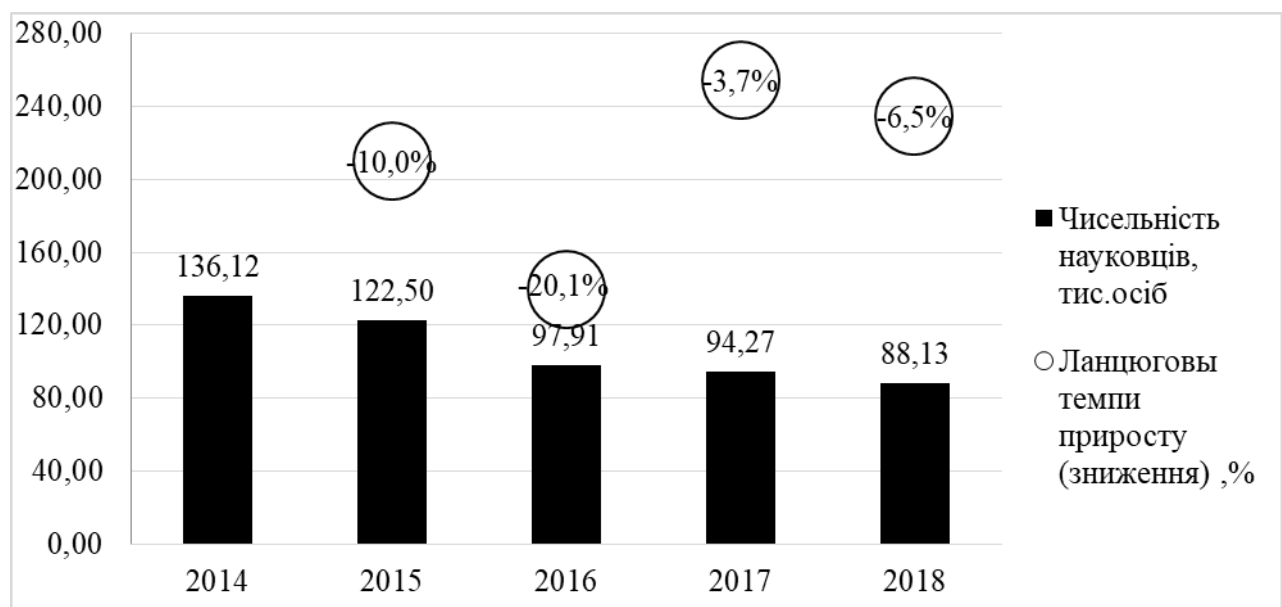


Рис.3.5 Динаміка чисельності науковців задіяних у наукових дослідженнях і розробках за 2014 – 2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Держстату України [63]

Ще декілька років тому, для України був характерний процес «відпливу умів» - доктори і кандидати наук від'їжджали за кордон, то зараз спостерігається «відплив умів, що формуються». Цей процес характеризується виїздом за кордон кращих студентів України, які пройшли конкурс, отримали гран на навчання за кордом та вже більшість з них своє професійне майбутнє не будуть будувати на рідній землі. Процес «відпливу умів, що формуються» несе загрозу

неспроможності для України відтворення та збагачення інтелектуального потенціалу країни.

За 5 років в Україні чисельність науковців задіяних у наукових дослідженнях і розробках зменшилась з 136,12 тис. осіб до 88,13 осіб у 2018 році, тобто чисельність науковців зменшилась аж на 35,26%. Порівняно з 2017 роком чисельність науковців задіяних у наукових дослідженнях і розробках зменшилась на 6,5% (6,14 тис. осіб) у 2018 році. Найбільш різке зменшення чисельності науковців у 2018 році порівняно за 2014 роком відбулось саме серед дослідників (таблиця 3.6). Їх чисельність зменшилась на 43,18% і становила 57,63 тис. осіб у 2018 році. Серед виконавців НДР чисельність докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук) у 2018 році становила 25,85 тис. осіб, що на 21.22 тис. осіб менше ніж у 2014 році. Питома вага докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук) від загальної чисельності науковців задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок у 2018 році склала 29,33% , порівняно з 2014 роком питома вага – зменшилась на 5,25 в.п..

Таблиця 3.6

Динаміка чисельності працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок у 2014 – 2018 роках в Україні

Рік	Чисельність науковців, тис.осіб	у тому числі, тис.осіб			Чисельність докторів та кандидатів наук України	
		дослідники	техніки	допоміжний персонал	тис. осіб	Питома вага від загальної кількості науковців,%
2014	136,12	101,44	12,30	22,38	47,07	34,58%
2015	122,50	90,25	11,18	21,08	42,42	34,63%
2016	97,91	63,70	10,00	24,22	27,30	27,88%
2017	94,27	59,39	9,14	25,74	26,16	27,75%
2018	88,13	57,63	8,55	21,95	25,85	29,33%

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

[63]

Слід відмітити, що у 2018 році частка працівників, задіяних у виконанні

наукових досліджень і розробок у загальній кількості зайнятого населення становила 0,51 %. За даними Євростату, наприклад у 2015 році найвищою ця частка була у Фінляндії (3,21%), Австрії (3,10%) та Швеції (2,97%); найнижчою – у Румунії (0,53%), Кіпрі (0,83%), Польщі (1,0%) та Болгарії (1,0%) [70].

Одним із головних чинників мотивації до зростання кількості науковців, а відповідно і розвитку інтелектуалізації діяльності національного господарства країни є високий та достойний рівень заробітної плати. Рівень середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників у сфері наукових досліджень та розробок у 2018 році нижчий ніж у сфері інформації та телекомунікацій, фінансовій та страховій діяльності, державного управління й оборони відповідно на 28,14%, 36,52% та 19,21% (табл.3.7). Порівняно з 2014 роком середня заробітна плата у 2018 році в середньому зросла у 2,5 рази.

Таблиця 3.7

**Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати
штатних працівників за окремими видами економічної діяльності, грн**

Види економічної діяльності	Роки					Темп зростання у 2018 до 2014 року
	2014	2015	2016	2017	2018	
У середньому по Україні	3480	4195	5183	7104	8865	2,55
Сільське господарство, лісове господарства, рибне господарство	2556	3309	4195	6057	7557	2,96
Промисловість	3988	4789	5902	7631	9 633	2,42
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3768	4653	5810	7688	9860	2,62
Інформація та телекомунікації	5176	7111	9530	12018	14276	2,76
Фінансова та страхова діяльність	7020	8603	10227	12865	16161	2,30
Державне управління й оборона: обов'язкове соціальне страхування	3817	4381	5953	9372	12698	3,33
Наукові дослідження та розробки	4268	4972	6119	8212	10259	2,40

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

[63]

В середньому на рік за 2014 – 2018 роки середньомісячна заробітна плата в сфері наукових досліджень і розробок зростала на 24,67% (рис.3.6). Найбільше зростання середньомісячна заробітна плата в цій сфері спостерігалось у 2017 році на 37% порівняно з минулим роком. Порівнюючи зростання загальної середньомісячної заробітної плати по країні та у сфері наукових досліджень та розробок у 2014 – 2018 роки, можна зробити висновок що загальна середньомісячна заробітна плата в сфері наукових досліджень та розробок зростала на стільки відсотків наскільки – в середньому по усій країні. Тобто додаткових збільшень заробітної плати для науковців за цей аналізований період не спостерігалась.

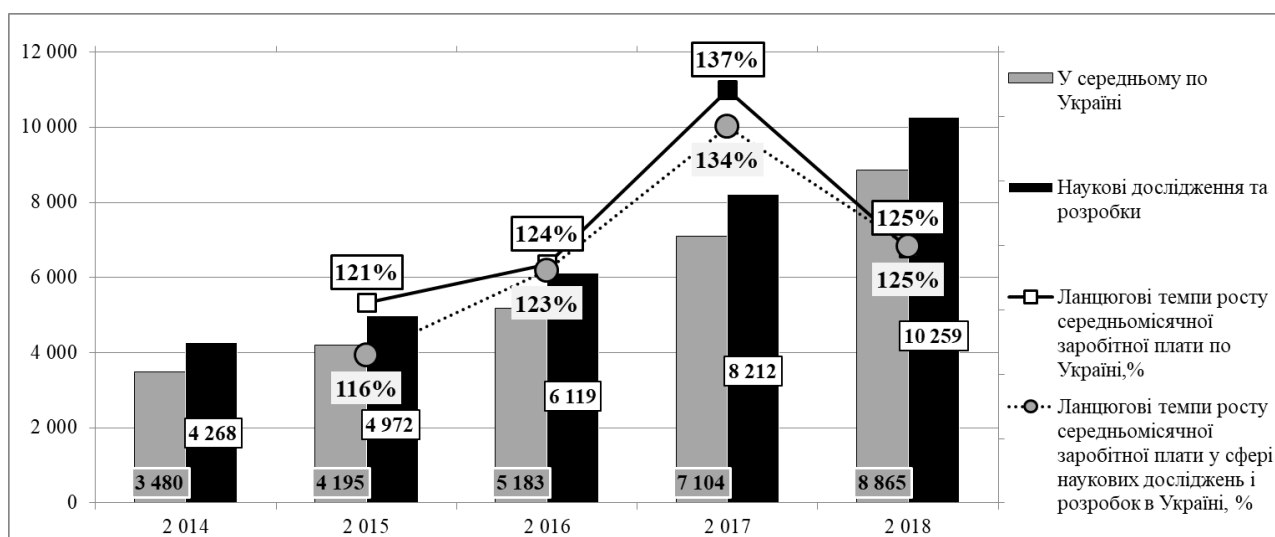


Рис.3.6 Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати в Україні та у сфері наукових досліджень та розробок у 2014 - 2018 роках

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Держстату України

[63]

Зростання середньої заробітної плати доречно буде порівняти зі зміною рівня споживчих цін в Україні. Рівень споживчих цін зменшився з 123,9% у 2014 році до 109,8% у 2018 році. До 2018 року рівень інфляції становив більше ніж 10%, що свідчить про нестабільність на ринку, тобто населенню та підприємствам

дуже ризиковано щось планувати на майбутнє. А отже і вкладати гроші в інвестиційні проекти та наукові дослідження, розробки. З 2018 року ми спостерігаємо зменшення рівня інфляції до середнього рівня, але все ж він знаходиться на грані і є не досить стабільним. Сприятливий рівень споживчих цін для держави, населення та підприємств становить до 6% на рік, цей рівень показника дозволяє розвиватися економіці країни, підприємствам майже без ризиків вкладати гроші у розвиток та покращувати загальний рівень життя населення країни.

У результаті проведеного дослідження відзначено недостатній рівень фінансування наукових досліджень і розробок та зменшення інноваційної орієнтованості підприємств призводить до скорочення науковців та зростання рівня безробіття у державі, тим самим зниження рівня інтелектуалізації діяльності національного господарства країни.

В процесі аналізу статистичних даних Державної служби статистики України було виявлено негативну тенденцію розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств в Україні, а саме спостерігається загальна негативна динаміка щодо витрат на виконання наукових досліджень, їх фінансування, кількості інноваційних підприємств і наукових організацій, і таке зменшення в останні п'ять років стосується майже всіх регіонів. Недостатнє підвищення заробітної плати і низький рівень фінансування наукових досліджень та розробок, уповільнення темпів економічного розвитку та нестабільна політична ситуація в країні не дає державі збільшувати свій рівень інтелектуалізації.

Зазначимо, що макроекономічні дані часто містять елементи невизначеності. Це може бути зумовлено нестаціонарністю процесу, пропусками значень, зашумленістю сигналів тощо. В таких системах традиційний математичний підхід у багатьох випадках не дасть бажаного результату стосовно аналізу, моделювання і прогнозування рівня розвитку. В умовах невизначеності можливо застосовувати методи нечіткої, адаптивної кластеризації, генетичні

алгоритми, нейронні мережі.

Аналіз показників інтелектуального процесу в країні свідчить про те, що такі процеси відносяться до слабо структурованих систем, яким притаманні мінливість характеру процесів у часі і просторі, велика кількість чинників та їх взаємозв'язок; відсутність достатньої інформації про динаміку процесів. Усвідомити швидко, комплексно і системно логіку розвитку подій і побачити силу та напрямки впливу багатьох факторів для процесів, що характеризуються відсутністю точної кількісної інформації про явища, що відбуваються в них, дозволяє когнітивний підхід. Саме, когнітивні моделі описують взаємозв'язки між показниками когнітивних карт і теорії нечітких множин, визначають тенденції і оцінюють альтернативні напрями розвитку процесу.

Сучасні інформаційні технології дозволяють вирішувати багато задач когнітивного моделювання. Для когнітивного аналізу і моделювання ситуацій, що виникають у економіці, менеджменті, державному управлінні, соціології, політиці з метою автоматизації процесу, скорочення часових проміжків прийняття рішень створено програмне забезпечення: «Компас», «Канва», «Ситуация-2», «Игла», «Decision Explorer», «FCMapper», «Data C» та ін.

В наукових працях [113; 115; 120] проаналізовані архітектурні особливості, методи і підходи уявлення когнітивної карти в різних системах, розглянуті питання її параметризації і коригування в залежності від поставлених задач. Слід зазначити, що програмні продукти по – перше, переважно російські. По-друге, це комерційні продукти і розповсюджуються безкоштовно тільки в демоверсіях, які мають суттєві функціональні обмеження. А по- третє, інтерфейс деяких програм складний для користування, що впливає на характер і якість рішень, які він приймає.

Схема етапів когнітивного моделювання з точки зору побудови когнітивної моделі наведена на рис 3.7.

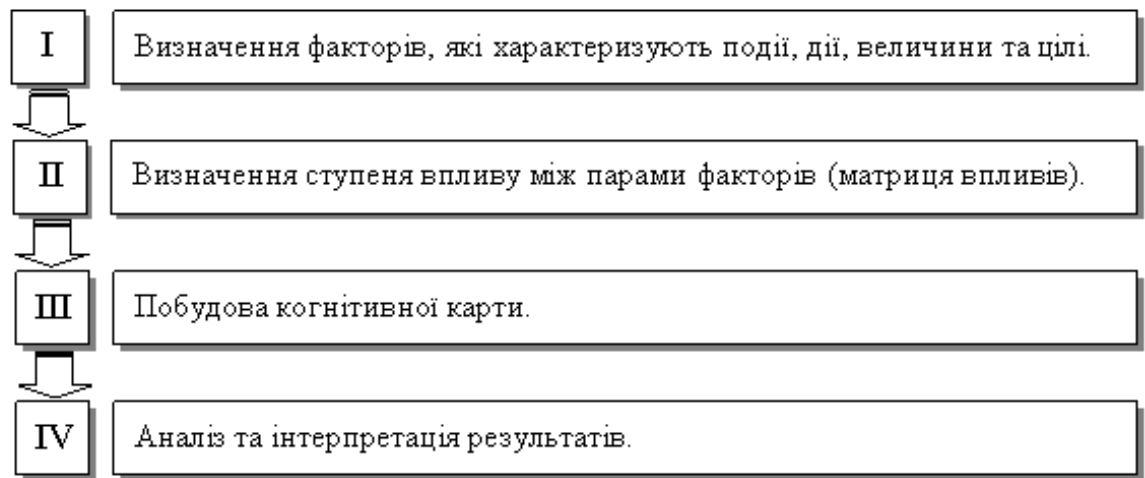


Рис. 3.7 Етапи когнітивного моделювання

Джерело: складено автором за [115]

Спрощеною моделлю когнітивного моделювання ситуації є когнітивна карта - граф, мета якого встановити основні закономірності і закони, тому що його вершини – фактори, які взаємно-однозначно характеризують процеси в ситуації, а дуги між ними – це причинно-наслідкові ланцюжки, що описують вплив одного чинника на інші, причому цей вплив може бути позитивним (збільшення фактора-причини призводить до збільшення фактора-наслідка, на карті позначено неперервними лініями), або негативним (збільшення фактора-причини призводить до зменшення фактора-наслідка, на карті позначено пунктирними лініями), або змінного знака залежно від можливих додаткових умов. Проблема при побудові когнітивної карти – це суб'єктивність при наданні вихідних даних у процесі декомпозиції та агрегуванні вершин графа, суб'єктивність у введенні коефіцієнтів вагових дуг графа, але модель дозволяє визначати можливі й раціональні шляхи управління ситуацією з метою переходу від вихідних станів до бажаних, при цьому бачити як всю картину в цілому, так і її елементи.

Проведений аналіз і додаткове експертне опитування фахівців в сфері інтелектуалізації дозволило розширити і сформулювати систему факторів-індикаторів, які було згруповано вже у п'ять загальних груп (табл.3.8), а не в три, як у більшості досліджень.

Таблиця 3.8

Система факторів – впливу на розвитку інтелектуалізації діяльності в
України

Назва групи	Назва фактору	Умовне позначення
1	2	3
Політичні (Р)	Стабільність політичної ситуації в країні	Р1
	Рівень політичної безпеки в державі	Р2
	Державна підтримка розвитку інфраструктури інтелектуалізації	Р3
	Ефективність державної інноваційної стратегії розвитку	Р4
	Державна підтримка співпраці з іноземними партнерами, участі у виставках, семінарах, семінаріумах	Р5
	Доконалість регуляторної державної політики в сфері інтелектуалізації	Р6
	Стан системи державного регулювання інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва в різних галузях економіки	Р7
	Рівень бюрократії та корупції	Р8
	Державна підтримка інтелектуальних розробок в державі	Р9
Економічні (Е)	Досконалість правового забезпечення охорони і комерціалізації інтелектуальної власності в державі	Е1
	Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу	Е2
	Інвестиційна привабливість інтелектуального потенціалу держави	Е3
	Витрати на научні розробки	Е4
	Курсова динаміка	Е5
	Рівень і темп інфляції	Е6
	Структура розвитку міжнародного обміну досвідом інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва	Е7
	Рівень розвитку інтелектуалізації виробництва	Е8
	Рівень розвитку економічних зв'язків між суб'єктами економіки, об'єктом яких виступають інтелектуальні продукт	Е9
	Рівень розвитку економіко-правової та організаційної інфраструктури в області інтелектуальної власності	Е10
	Рівень розвитку економічних відносин в сфері інновацій	Е11

1	2	3
Соціальні (S)	Соціальні стандарти населення	S ₁
	Рівень безробіття населення (за методологією МОП)	S ₂
	Створення додаткових робочих місць	S ₃
	Доступність освіти	S ₄
	Рівень реальних доходів населення	S ₅
	Рівень заборгованості по заробітній платі	S ₆
	Витрати на науку і освіту	S ₇
	Якість системи освіти і професійної підготовки кадрів	S ₈
	Рівень зайнятості населення та їх інтелектуальні здібності	S ₉
	Чисельність наукових кадрів	S ₁₀
	Рівень конкуренції на локальних ринках праці	S ₁₁
	Наявність спеціалізованих підприємств, які відповідають спеціальностям	S ₁₂
	Якість життя населення в державі	S ₁₃
	Рівень соціального забезпечення і захисту населення;	S ₁₄
	Розвиненість соціальної політики в підприємницьких структурах;	S ₁₅
	Середній склад домогосподарств	S ₁₆
	Рівень розвитку соціальної інфраструктури	S ₁₇
	Міграційні настрої інтелектуального потенціалу країни	S ₁₈
	Рівень розвитку споживчого кредитування	S ₁₉
Інституційні (I)	Рівень медичного обслуговування	I ₁
	Гарантія захисту прав людини	I ₂
	Досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності	I ₃
	Активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках	I ₄
	Законодавче регулювання захисту інтелектуальної власності в Україні	I ₅
Технологічні (T)	Рівень інтелектуалізації інформаційних систем	T ₁
	Рівень інтелектуалізації комунікативних систем	T ₂
	Рівень розвитку технологічного забезпечення процесів інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання	T ₃
	Рівень інтелектуалізації основних бізнес-процесів	T ₄
	Рівень інтелектуалізації бізнес-процесів управління	T ₅
	Рівень інтелектуалізації забезпечуючих бізнес-процесів	T ₆
	Рівень розвитку ІТ-технологій	T ₇
	Рівень інтелектуалізації систем управління знаннями суб'єктів господарювання	T ₈
	Якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом	T ₉

Загальну множину факторів - індикаторів, що впливають на розвиток інтелектуалізації діяльності підприємств і охоплюють всі п'ять груп, можна задати аналітичним способом: $IPU = P \cup E \cup S \cup I \cup T$, де $P \in \{P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7, P_8, P_9\}$ – множина факторів групи «Політичні», $E \in \{E_1, E_2, E_3, E_4, E_5, E_6, E_7, E_8, E_9, E_{10}, E_{11}\}$ – множина факторів групи «Економічні», $S \in \{S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7, S_8, S_9, S_{10}, S_{11}, S_{12}, S_{13}, S_{14}, S_{15}, S_{16}, S_{17}, S_{18}, S_{19}\}$ – множина факторів групи «Соціальні», $I \in \{I_1, I_2, I_3, I_4, I_5\}$ – множина факторів групи «Інституційні», $T \in \{T_1, T_2, T_3, T_4, T_5, T_6, T_7, T_8, T_9\}$ – множина факторів групи «Технологічні». Напрямки зв'язку впливу між обраними факторами представлені в додатку В (табл.В1).

Аналіз когнітивної карти дозволяє зробити висновок, що серед представлених груп суттєво впливають фактори інституційної групи, а найбільший вплив (максимальне число вихідних зв'язків) чинить досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності і активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках. Отже, на перший план в сучасному економічному аналізі виходить інституційна складова, котра включає в себе пізнання основоположних для розвитку суспільства цивілізаційних норм та цінностей [223] .

Основним фактором політичного впливу є стабільність політичної ситуації в країні як характеристика стану політичного життя всередині держави і стосується всіх сфер життя, але важливими залишаються також рівень політичної безпеки в державі, ефективність державної інноваційної стратегії розвитку, рівень бюрократії та корупції. І роль держави полягає у тому, щоб зменшити рівень корупції і бюрократичне навантаження на бізнес.

Війна на Донбасі, анексія АР Крим багатократно загострили економічні проблеми України і негативно відобразились на економічних показниках розвитку всієї країни. Аналіз економічних чинників довів, що важливою передумовою зростання інтелектуалізації в Україні є забезпечення економічного

зростання валового регіонального продукту, інвестиційної привабливості інтелектуального потенціалу держави, рівня розвитку економічних зв'язків між суб'єктами економіки, об'єктом яких виступають інтелектуальні продукти та зниження рівня і темпів інфляції.

Серед соціальних факторів на рівень інтелектуалізації України найбільше число вихідних зв'язків мають соціальні стандарти населення, тому це є підтвердженням тому, що питання про якісне підвищення їх рівня є вкрай актуальним.

Згідно дослідження рівні інтелектуалізації основних бізнес-процесів, бізнес-процесів управління і систем управління знаннями суб'єктів господарювання – це головні технологічні фактори, які будуть сприяти розробці сучасних технологій, завдяки яким будуть створюватися нові товари і послуги, а це все зможе позитивно вплинути на розвиток інтелектуалізації діяльності національного господарства України.

Нечітка когнітивна карта інтелектуалізації діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням найбільш суттєвих факторів – індикаторів його розвитку представлена на рис. 3.8 у вигляді знакового неорієнтованого графа.

Така когнітивна карта відображає лише факт наявності впливів факторів один на одного. У подальшому доцільно розвивати практичний напрям когнітивного моделювання, тобто зосередитись на математичних розрахунках основних системних показників (консонанс впливу, дисонанс впливу, позитивний вплив, негативний вплив) та їх аналізу.

Таким чином, *когнітивне моделювання розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств призведе до позитивних результатів, так як дозволяє на якісному рівні запропонувати шляхи вирішення проблем, що виникли, перейти від звичайного фіксування явищ та процесів до опрацювання їх взаємозв'язків та аналізу закономірностей, дає можливість проведення на його основі сценарних*

досліджень для прогнозування та завдання вибору альтернативних стратегій розвитку.

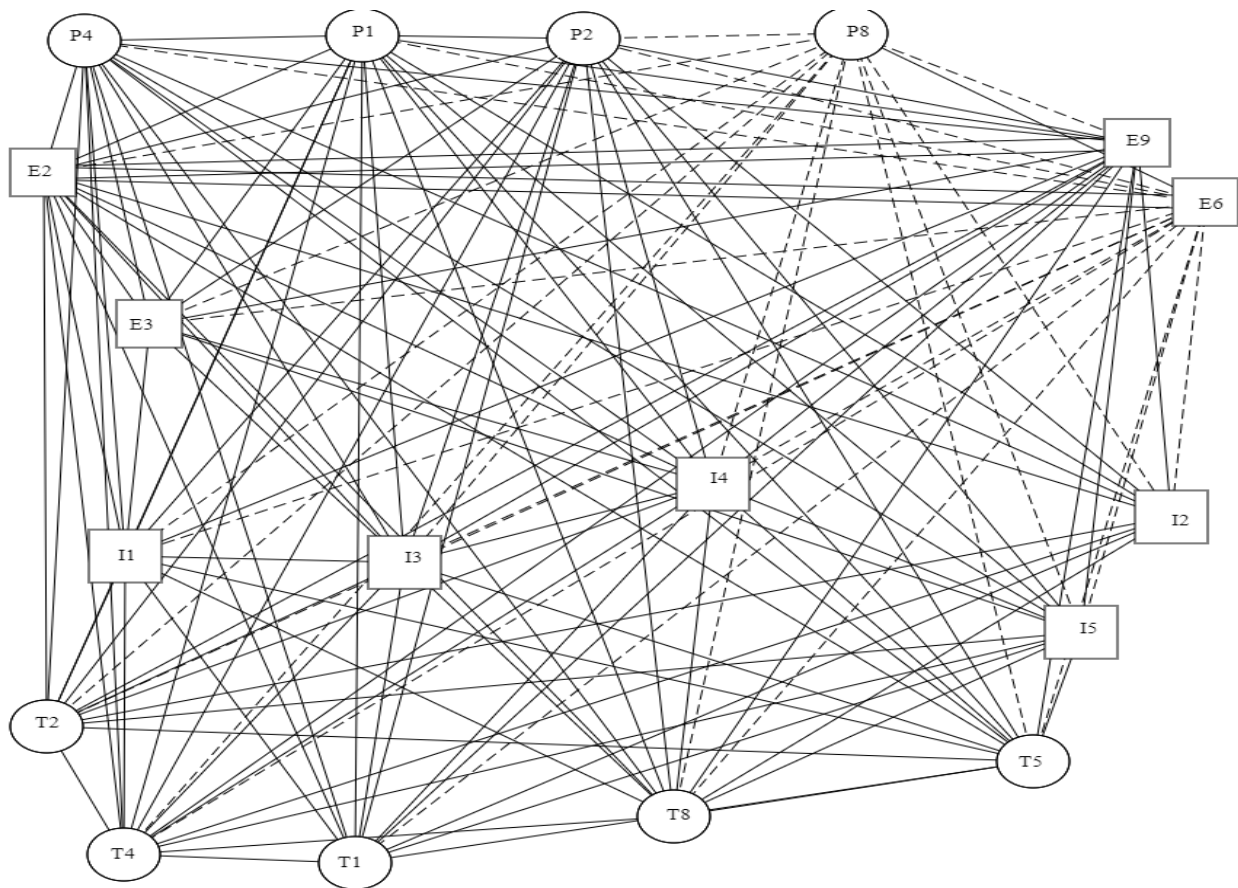


Рис. 3.8. Когнітивна карта моделі розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств в Україні

3.2 Оцінка факторів впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств

В умовах посилення інтеграційних процесів інтелектуалізація торговельних підприємств відіграє вирішальну роль, що забезпечує передумови активного розвитку підприємств на інноваційній основі та визначає конкурентні

переваги на ринку товарів та послуг. Торговельні підприємства в умовах жорсткої конкуренції зобов'язані проявляти креативність для кращого задоволення потреб споживачів, що сприятиме посиленню їх ринкових позицій і довгостроковому успіху. Саме в контексті оцінювання рівня інтелектуалізації торговельних підприємств Донецького регіону можливо виявити проблеми та тенденції їх вирішення щодо їх інтелектуалізації.

Велика кількість вчених, Апопій В.В., Лопашук І.А. [5], Березін О.В., Карпенко Ю. В. [14], Бланк І.О. [219], Васильчак С.В., Жидяк О.Р. [35], Дуда С.Т., Ільчук О.О. [68], Мазаракі А.А. [128] звертають увагу на загальну проблему розвитку торговельних підприємств, оперуючи при цьому різними показниками на мікро-, мезо- і макрорівнях. Так, звертає на себе увагу факт застосування однакових показників на мікро- та макрорівнях А.А. Мазаракі [128] та І.А. Бланком [219], що, безперечно, є перевагою методик цих вчених. З точки зору оцінки, на основі якої можна характеризувати сукупну продуктивність як один з найважливіших вихідних показників, найбільш досконалою є методика В.В. Апопія і І.А. Лопашука [5] для макро- і мезорівні, яку можна трансформувати на мікрорівні при використанні однотипних показників. Але цими авторами не звертається увага на проблему здатності персоналу торговельних підприємств забезпечити інтелектуалізацію їх діяльності. Виходячи з цього, можна визнати, що, проводячи дослідження на будь-якому рівні національної економіки, вчені оперують показниками, які або не в повному обсязі, або взагалі не відображають проблематику розвитку торговельних підприємств в умовах інтелектуалізації. У той же час слід врахувати, що всі методики виділяються вченими на основі динаміки вихідних показників, але, на наше переконання, це є наслідком більш глибоких причин, пов'язаних з недостатньою інтелектуалізацією діяльності і несформованим інноваційним потенціалом на торговельних підприємствах, що буде доведено далі за змістом цього дослідження.

Стан інтелектуалізації торговельних підприємств знаходиться під впливом значних кризових тенденцій. Однією з ключових причин такої ситуації є недостатній рівень організації взаємодії з зовнішнім середовищем, адже досить часто керівництво торговельних підприємств не надає належного значення моніторингу та реагуванню на зміну факторів середовища. З метою визначення ключових чинників і формулювання практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації торговельних підприємств визначимо фактори, які впливають на середовище функціонування торговельних підприємств.

Відповідно до національної статистики, визначимо динаміку показників, які дають змогу зробити оцінку інтелектуалізації торговельних підприємств на регіональному рівні. Саме на регіональному рівні, на відміну від макрорівня, формуються фактори впливу на трудовий потенціал персоналу будь-якого підприємства, який визначає інтелектуалізацію діяльності підприємства.

Для проведення динамічного аналізу оцінені показники з праці за 2014-2018 рр. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз впливу показників на інтелектуалізацію торговельних підприємств за 2014-2018 рр.

Показники	Од. вим.	Значення показників					Темп росту (зниження) показників за періодами, %	
		2014	2015	2016	2017	2018	2018 р. к 2017р.	2018 р. к 2014р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність населення	тис.чол.	4343,9	4265,1	4265,1	4244,0	4200,5	98,98	96,70
Економічне активне населення (у віці 15-70 років)	тис.чол.	881,1	877,7	871,3	859,6	861,4	100,21	97,76
Рівень економічної активності населення	%	59,0	58,3	58,3	57,9	58,1	100,35	98,47
Рівень зайнятості, Зайняте населення	%	50,5	50,3	50,0	49,4	50,0	101,21	99,01
- по економіці регіону	тис.чол.	783,1	756,3	748,4	734,3	741,0	100,91	94,62
- в торгівлі	тис.чол.	187,9	186,8	184,1	163,0	152,6	93,64	81,22

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- частка зайнятих в торгівлі в загальній кількості зайнятих по регіону	%	24	24,7	24,6	22,2	20,6	92,79	85,83
прийнято працівників								
- по економіці регіону	тис.чол.	282	334,4	306	286	159	55,59	56,38
- в торгівлі	тис.чол.	38,7	45,8	48,6	40,5	26,6	65,68	68,73
- частка прийнятих в торгівлі в загальній кількості по регіону	%	13,7	13,7	15,9	14,2	16,7	117,61	121,90
вибуло працівників								
- по економіці регіону	тис.чол.	317	361,9	349,3	340,1	344	101,15	108,52
- в торгівлі	тис.чол.	43,2	45,5	46,4	47,2	48,6	102,97	112,50
- частка вибулих працівників в торгівлі в загальній кількості по регіону	%	13,6	12,6	13,3	13,9	14,1	101,44	103,68
Співвідношення прийнятих працівників до вибулим								
- по економіці регіону	%	88,9	92,4	87,6	84,1	46,22	54,96	51,99
- в торгівлі	%	89,4	100,6	104,8	85,86	54,65	63,65	61,13
Рівень прийому та вибуття працівників (% до середньооблікової чисельності штатних працівників) - по економіці регіону								
Прийнято	%	24,4	29,3	26,6	26,1	18,3	70,11	75,00
Вибуло	%	27,4	31,8	30,4	31	37,2	120,00	135,77
- в торгівлі:								
Прийнято	%	51,6	59,3	56,3	62,3	58,7	94,22	113,76
Вибуло	%	57,7	58,9	53,7	59,2	56,4	95,27	97,75
Попит на робочу силу,								
- по економіці регіону	%	29,3	41,08	33,54	59,3	48,6	81,96	165,87
- в торгівлі	%	1,96	3,61	2,09	5,5	4,7	85,45	239,80
- частка попиту на робочу силу в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону	%	6,7	8,8	6,2	9,27	9,67	104,31	144,33
Співвідношення найманих працівників до зайнятих								
- по економіці регіону	%	66,3	62,6	63,9	64,1	60,5	94,38	91,25
- в торгівлі	%	23,2	21,8	24,8	21,3	17,9	84,04	77,16
Навчено новим професіям								
- по економіці регіону	тис.чол.	271,4	230	218,4	189,7	152,5	80,39	56,19
- в торгівлі	тис.чол.	3,01	4,85	3,93	3,04	2,14	70,39	71,10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- частка навчених новим професіям в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону,	%	1,11	2,11	1,8	1,6	1,4	87,50	126,13
підвищили кваліфікацію								
- по економіці регіону	тис.чол.	1359,6	1527,8	1571,8	976,9	804,1	82,31	59,14
- в торгівлі	тис.чол.	6,8	13,75	12,57	5,9	4	67,80	58,82
Частка які підвищили кваліфікацію в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону	%	0,5	0,9	0,8	0,6	0,5	83,33	100,00
Частка навчених новим професіям в загальній чисельності зайнятих								
- по економіці регіону	%	13,7	11,5	11	9,6	8,7	90,63	63,50
- в торгівлі	%	0,6	1	0,8	0,7	0,6	85,71	100,00
Частка які підвищили кваліфікацію, у загальній чисельності зайнятих,								
- по економіці регіону	%	68,5	76,6	79,2	49,6	45,9	92,54	67,01
- в торгівлі	%	1,4	2,8	2,6	1,3	1,1	84,62	78,57
Відпрацьовано робочого часу,% до загального (календарного) обсягу фонду робочого часу (ФРВ)								
- по економіці регіону	%	84,9	86,1	86,2	85,9	80,2	93,36	94,46
- в торгівлі	%	87,9	90,6	91,4	91,91	86,86	94,50	98,82
Середньомісячна заробітна плата								
- по економіці регіону	грн.	3674	5830	6126,5	8194,5	9843,5	120,12	267,92
- в торгівлі	грн.	2949	3433	3961	4337	5520	127,28	187,18
Кількість зареєстрованих колективних договорів								
- по економіці регіону	од.	9230	8505	9135	7 120	3 657	51,36	39,62
- в торгівлі	од.	879	883	754	498	238	47,79	27,08
Кількість працівників, охоплених колективними договорами								
- по економіці регіону	тис.чол.	1050	1020,9	996,9	919,2	525,1	57,13	50,01
- в торгівлі	тис.чол.	42,23	38,28	28,87	26,7	25,9	97,00	61,34
Частка охоплених кол. договорами працівників в загальній кількості зайнятого населення								
- по економіці регіону	%	62,9	51,2	50,2	46,7	30	64,24	47,69
- в торгівлі	%	8,9	7,8	5,9	6,1	7,2	118,03	80,90

Джерело: складено автором на основі [50].

Проведений динамічний аналіз дозволяє виділити як позитивні, так і негативні фактори впливу на розвиток торговельних підприємств на основі інтелектуалізації діяльності, які формуються на регіональному ринку праці Донецької області, тобто, на мезорівні. До негативних факторів можна віднести (табл. 3.9):

- зниження рівня економічної активності і зайнятості населення в регіоні у 2018 році порівняно з 2014 майже на 1,5 вп;
- зниження кількості і частки прийнятих працівників в області з позитивною динамікою в ставленні до вибулим на 5,62 вп;
- скорочення кількості економічно активного населення у віці 15-70 років в порівнянні з 2014 роком;
- скорочення зайнятого населення в галузі і її частки в загальній кількості зайнятих по регіону на 6,36% в 2018 в порівнянні з 2017 роком;
- зростання кількості працівників, які вибули з торгових підприємств і їх частки в загальній кількості вибулих з економіки регіону у 2018 році порівняно з 2017 роком на 15,96 вп.
- істотне (у порівнянні із середнім показником по економіці регіону) скорочення попиту на робочу силу в галузі і її частки в загальному попиті по регіону.

До позитивних факторів слід віднести:

- зростання середньомісячної заробітної плати в торгівлі на 20,12%, що свідчить про привабливість торгових підприємств для працевлаштування та сприяє формуванню трудового потенціалу;
- більш ефективне використання робочого часу в області в порівнянні із середнім значенням цього показника по економіці регіону (+6,6 вп).

Як виявилось, факторів, що негативно впливають на розвиток торговельних підприємств в умовах інтелектуалізації діяльності серед виявлених

на регіональному ринку праці за аналізований період, значно більше, ніж позитивних.

Зазначені фактори, безумовно, негативно впливають на інтелектуалізацію торговельних підприємств. При цьому слід зазначити проблему неналежного стану колективно-договірного регулювання трудових відносин в галузі, що знижує рівень захисту трудових прав персоналу торгових підприємств, є дестимулюючим фактором інтелектуалізації діяльності, проявляється в скороченні кількості зареєстрованих колективних договорів на відміну від позитивної тенденції їх збільшення по економіці регіону (табл. 3.9). Також слід відзначити суттєве, порівняно з економікою регіону в цілому, зменшення кількості працівників торговельних підприємств, охоплених колективними договорами в області, і їх частки в загальній кількості зайнятого населення за аналізований період.

Особливий інтерес викликає вивчення показників впливу на інтелектуалізацію діяльності персоналу торговельних підприємств Донецького регіону в розрізі вікових груп населення в 2018 р. Тому наступним етапом оцінювання рівня інтелектуалізації виступає структурний аналіз (табл. 3.10).

Провівши структурний аналіз показників впливу на інтелектуалізацію торговельних підприємств Донецької області в 2018 р вікового складу персоналу, можна зробити наступні висновки:

- переважна більшість як економічно активного, так і зайнятого населення в найбільш продуктивному і «творчому» для впровадження інновацій віці (до 50 років) і найвищий рівень зайнятості в «піковому» для цього віці (35-45 років);
- більша частина найбільш активної та продуктивної категорії працівників
- молоді у віці 15-35 років серед штатних працівників торгових підприємств (53,1%), на 18,5% перевищує аналогічний показник по економіці регіону.

Таблиця 3.10

Структурний аналіз показників впливу на інтелектуалізацію торговельних підприємств Донецької області в 2018 р вікового складу персоналу

Показники	значення	
	тис.чол.	питома вага, %
1	2	3
Кількість економічно активного населення за віковими групами	861,4	100
- у віці 15-24 років	98,2	11,4
- у віці 25-29 років	129,2	15
- у віці 30-34 років	117,2	13,6
- у віці 35-39 років	95,6	11,1
- у віці 40-49 років	203,3	23,6
- у віці 50-59 років	170,6	19,8
- у віці 60-70 років	33,6	3,9
Кількість зайнятого населення за віковими групами	741	100
- у віці 15-24 років	73,4	9,9
- у віці 25-29 років	106,7	14,4
- у віці 30-34 років	102,3	13,8
- у віці 35-39 років	95,6	12,9
- у віці 40-49 років	177,1	23,9
- у віці 50-59 років	152,6	20,6
- у віці 60-70 років	31,1	4,2
Рівень зайнятості за віковими групами		
- у віці 15-24 років	38	—
- у віці 25-29 років	76,6	—
- у віці 30-34 років	81,8	—
- у віці 35-39 років	82,6	—
- у віці 40-49 років	80	—
- у віці 50-59 років	59,3	—
- у віці 60-70 років	17,5	—
Структура попиту на робочу силу в професійно - кваліфікаційному розрізі:		
- загальний попит з економіки регіону	1059	100
з них:		
на робочих	540	51
на службовців	398	37,6
на місця, які не потребують проф. підготовки	121	11,4
- загальний попит в торгівлі	66	100
з них:		
на робочих	37	55,5
на службовців	20	29,7
на місця, які не потребують проф. підготовки	10	14,8

1	2
Кількість зайнятої молоді у віці 15-35 років (найбільш активної та продуктивної категорії працівників)	
- по економіці регіону	333,0
% до кількості штатних працівників	44,94
- в торгівлі	40,28
% до кількості штатних працівників	26,40

Джерело: складено автором на основі [50].

З огляду на те, що рівень інтелектуалізації торговельних підприємств в більшій мірі визначається освітнім рівнем економічно активного населення, вважаємо за доцільне здійснити відповідний аналіз в аспекті рівня освіти (рис. 3.9).

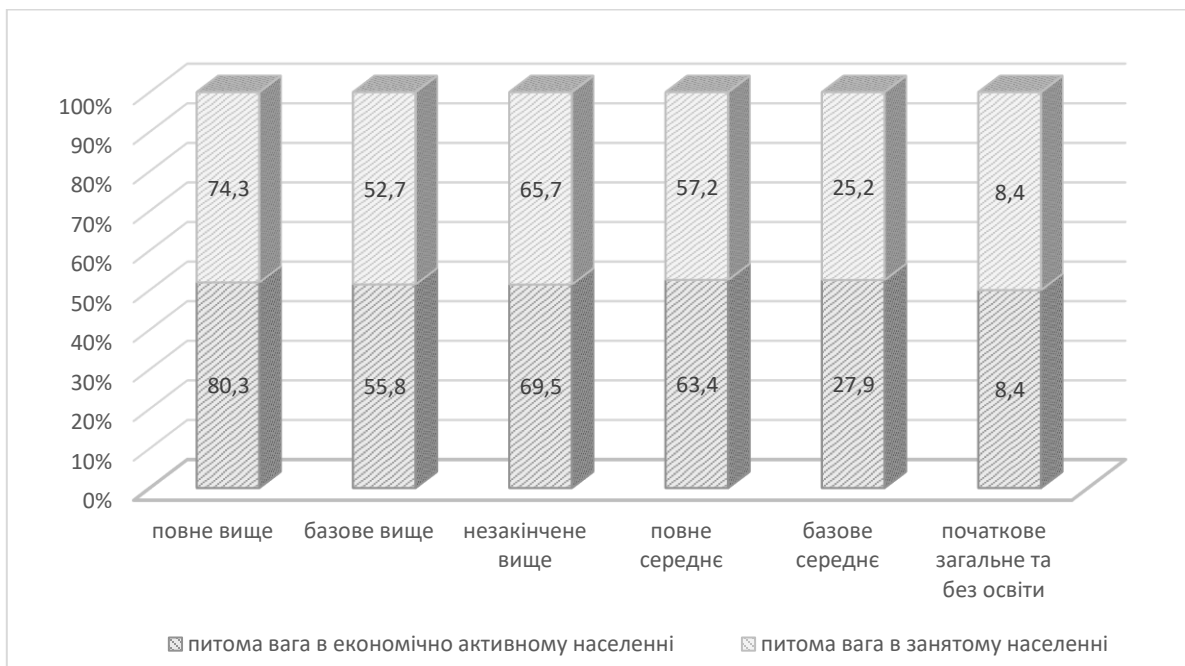


Рис.3.9. Структура рівня освіти серед економічно активного і зайнятого населення, %

Джерело: складено автором на основі [50].

Так, аналіз структури рівня освіти серед економічно активного і зайнятого населення, дозволяє констатувати позитивний факт наявності переважно

більшого відсотка осіб, які мають повну вищу освіту як серед економічно активного, так і серед зайнятого населення.

Наступним етапом оцінювання інтелектуалізації торговельних підприємств є статистичний аналіз стану інтелектуалізації в аспекті професійного і кваліфікаційного рівня персоналу (табл.3.11)

На основі даних, наведених в табл. 3.11, визначено проблеми професійного і кваліфікаційного рівня, які характеризують інтелектуалізацію торговельних підприємств Донецького регіону:

- незначний відсоток штатних працівників торгових підприємств (0,8%), які навчалися новим професіям, і нерозвиненість таких форм, як навчання на виробництві та перепідготовка;

- переважна більшість серед працівників, які навчалися у професійно-технічних закладах (86,3%), в порівнянні з тими, хто навчався у вузі (14,7%);

- незначний відсоток (1,4%) штатних працівників, які підвищили кваліфікацію, у порівнянні із середнім значенням цього показника по економіці регіону (13,5%), і нерозвиненість в області підвищення кваліфікації на виробництві.

Таким чином, на основі оцінки інтелектуалізації торговельних підприємств визначено фактори, що впливають на їх розвиток. Ці фактори утворюють можливості (позитивні) і загрози (негативні) для інтелектуалізації торговельних підприємств.

Статистичний або економічний аналіз усіх показників рівня інтелектуалізації підприємств окремо не дають комплексної оцінки для регулювання та прийняття рішень, тому виникає необхідність в об'єднанні усіх ознак в один загальний інтегральний показник. Побудова таких показників є фактично зведенням багатокритеріальної задачі прийняття рішень до однокритеріальної. Тобто перевага інтегрального показника полягає у тому, що проблема оцінювання зводиться до одного кількісного значення, а це полегшує

економічну інтерпретацію отриманих результатів.

Таблиця 3.11

Статистичний аналіз стану інтелектуалізації торговельних підприємств в аспекті професійного і кваліфікаційного рівня персоналу

Показники	Од.вим.	Значення	
		по економіці регіону	в торгівлі
Загальна чисельність штатних працівників	чол.	618,5	37,4
в тому числі:			
Чисельність штатних працівників з вищою освітою			
з неповною вищою та базовою вищою освітою	чол.	161,4	8,5
питома вага в загальній кількості штатних працівників	%	26,1	22,8
Чисельність штатних працівників з повною вищою освітою	чол.	176,9	12,0
питома вага в загальній кількості штатних працівників	%	28,6	32
Питома вага навчених новим професіям за видами навчання (до облікової кількості штатних працівників)	%	3,6	0,8
з них:			
на виробництві	%	82,1	55,4
в навчальних закладах	%	17,9	44,6
первинна підготовка	%	30,6	60,9
перепідготовка	%	69,4	39,1
- навчено на виробництві за індивідуальною формою	%	44,4	59,8
- навчено на виробництві за курсовою формою	%	55,6	40,2
- навчено в професійно-технічних закладах	%	78,7	85,3
- навчено у вищих закладах	%	21,3	14,7
Питома вага підвищили кваліфікацію (відсоток до облікової кількості штатних працівників)	%	13,5	1,4
з них:	%		
на виробництві	%	66,3	36,4
в навчальних закладах	%	33,7	63,6
в т.ч. за професійними групами до загальної кількості які підвищили кваліфікацію:			
керівники	%	22,7	20,2
професіонали і фахівці	%	29,1	29,4
технічні службовці	%	2,2	4,5
робочі	%	46	45,9

Джерело: складено автором на основі [50].

Наявність великої кількості вихідних показників та їх різноплановість ускладнюють процедуру комплексного оцінювання інтелектуалізації торговельних підприємств та підтверджують необхідність послідовної згортки, у якій показники спочатку групуються за певною характеристикою. Для системного та комплексного оцінювання рівня ефективності інтелектуальної діяльності підприємств вважаємо використовувати трикомпонентний підхід до визначення груп показників:

- соціальна компонента;
- інтелектоорієнтована компонента;
- компонента інноваційної активності підприємств.

На жаль в офіційній статистиці України за період 2014-2018 рр. дані про інноваційну активність тільки для промислових підприємств. Тому в контексті проведеного статистичного аналізу оцінки рівня інтелектуалізації торговельних підприємств Донецького регіону використаємо двокомпонентний підхід до визначення груп показників, при цьому вважається, що найбільш раціонально по кожній групі виділити 3-4 показника:

- Соціальна група показників: частка зайнятих в торгівлі в загальній кількості зайнятих по регіону; частка попиту на робочу силу в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону; середньомісячна заробітна плата в торгівлі; частка охоплених колективними договорами працівників в торгівлі в загальній кількості зайнятого населення.
- Група інтелектоорієнтованості персоналу торговельних підприємств: частка навчених новим професіям в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону, частка які підвищили кваліфікацію в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону, частка навчених новим професіям в загальній чисельності зайнятих в торгівлі, частка які

підвищили кваліфікацію, у загальній чисельності зайнятих, в торгівлі.

Всі розрахунки проводяться для однієї області, тому при аналізі результатів мова буде йти про тенденції в зміні цього рівня за період з 2014 по 2018 роки.

Слід відмітити, що завжди статистичні показники, за допомогою яких розраховується інтегральний показник, мають різні одиниці вимірювання. Отже, для того щоб ці показники можна було використовувати для об'єднання в один загальний інтегральний показник, потрібно поділити показники на стимулятори і дестимулятори розвитку, а кожне значення фактичного показника стандартизувати. В процесі стандартизації показники стають відносними величинами, які не мають одиниці виміру та згладжуються різниці між показниками, що аналізуються. В працях як вітчизняних так і зарубіжних вчених існують різні підходи щодо способу стандартизації. Усі методи стандартизації ґрунтуються на зіставленні з величиною яка буде прийнята за базу порівняння.

Стандартизацію системи показників, які характеризують інтелектуалізацію торговельних підприємств, виконаємо, використовуючи в якості базового максимальне значення кожного з показників за даний період:

✓ для стимуляторів: $Z = \frac{a}{x_{max}}$;

✓ для дестимуляторів: $Z = \frac{x_{max}}{a}$;

де:

a – фактичне значення показника;

x_{max} – максимальне значення показника у сукупності.

В нашому дослідженні всі показники відносяться до стимуляторів:

- частка зайнятих в торгівлі в загальній кількості зайнятих по регіону (Z_1);
- частка попиту на робочу силу в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону (Z_2);
- середньомісячна заробітна плата в торгівлі (Z_3);

- частка охоплених колективними договорами працівників в торгівлі загальної кількості зайнятого населення (Z_4);
- частка навчених новим професіям в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону (Z_5);
- частка які підвищили кваліфікацію в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону (Z_6);
- частка навчених новим професіям в загальній чисельності зайнятих в торгівлі (Z_7);
- частка які підвищили кваліфікацію, у загальній чисельності зайнятих, в торгівлі (Z_8).

Так як окремі показники неоднаково впливають на інтелектуалізацію торговельних підприємств, то є потреба у визначенні значущості (ваги) кожного із відібраних показників. Для розв'язання даної задачі експертами проведено експертне дослідження впливу на соціальну та інтелектоорієнтовану компоненту відповідних показників. Оцінка кожного відібраного показника інтелектуалізації торговельних підприємств представлена як середнє значення думок 10 експертів (надана в таблиці 3.12).

Найвпливовішими в своїй групі є середньомісячна заробітна плата в торгівлі (Z_3), частка, які підвищили кваліфікацію в торгівлі в загальній кількості по економіці регіону (Z_6) і частка, які підвищили кваліфікацію, у загальній чисельності зайнятих, в торгівлі (Z_8).

Часткові інтегральні показники (IP_i) розраховуємо з урахуванням ваги відповідних показників:

$$IP_i = \sum_{j=1}^m w_j \cdot Z_j$$

де Z_j – нормоване значення j -го показника;

w_j – визначений за методом експертних оцінок ваговий коефіцієнт, який характеризує розмір внеску в інтегральний індекс i -го показника.

Таблиця 3.12

Визначення вагових коефіцієнтів показників

Показник	Підсумковий ранг показника	Вага показника, $w_j = \frac{c_j}{\sum_{j=1}^4 c_j}$
<i>Соціальна компонента</i>		
Z_1	2,5	0,25
Z_2	2,5	0,25
Z_3	4	0,40
Z_4	1	0,10
Сума	10	1
<i>Інтелектоорієнтована компонента</i>		
Z_5	1	0,10
Z_6	3,5	0,35
Z_7	2	0,20
Z_8	3,5	0,35
Сума	10	1

Інтегральний показник можна оцінити за допомогою лінійної зваженої згортки, як середнє значення часткових інтегральних показників:

$$IP = \frac{\sum_1^2 IP_i}{2}$$

Результати стандартизації статистичних показників та значення часткових інтегральних показників соціальної (IP_1) і інтелектоорієнтованої (IP_2) компонент та загального інтегрального показника наведено в таблицях 3.13-3.15.

Графічна інтерпретація результатів подана в останніх стовпцях кожної таблиці і на рис 3.10.

Таблиця 3.13

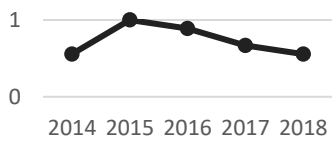
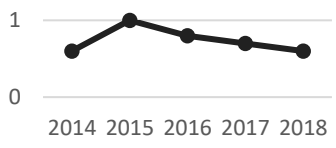
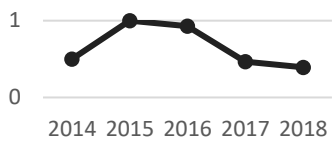
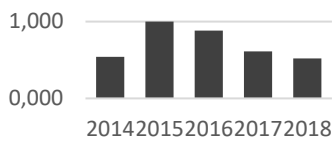
Стандартизовані вихідні дані та значення часткових інтегральних показників
соціальної компоненти

Показники	Нормалізовані значення показників					Динаміка показників
	2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7
Z_1	0,972	1	0,996	0,899	0,834	
Z_2	0,693	0,91	0,641	0,959	1	
Z_3	0,534	0,622	0,718	0,786	1	
Z_4	1	0,876	0,663	0,685	0,809	
IP_1	0,73	0,814	0,763	0,847	0,939	

Таблиця 3.14

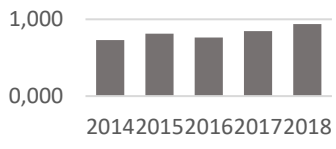
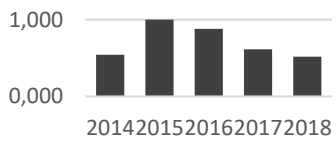
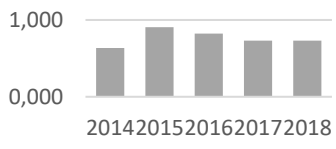
Стандартизовані вихідні дані та значення часткових інтегральних показників
інтелектоорієнтованої компоненти

Показники	Нормалізовані значення показників					Динаміка показників
	2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7
Z_5	0,526	1	0,853	0,758	0,664	

1	2	3	4	5	6	7
Z_6	0,556	1	0,889	0,667	0,556	
Z_7	0,6	1	0,8	0,7	0,6	
Z_8	0,5	1	0,929	0,464	0,393	
IP_2	0,542	1	0,882	0,612	0,519	

Таблиця 3.15

Значення часткових та загального інтегральних показників

Показники	Нормалізовані значення показників					Динаміка показників
	2014	2015	2016	2017	2018	
IP_1	0,73	0,814	0,763	0,847	0,939	
IP_2	0,542	1	0,882	0,612	0,519	
IP	0,636	0,907	0,822	0,730	0,729	

Із даних таблиці 3.15 видно, що рівень часткових та загального інтегрального показників коливається від 0,52 до 1. Середній показник рівня загального інтегрального показника дорівнює 0,765.

Часткові інтегральні показники, загальний інтегральний показник за 2014-2018 роки дозволяють вивести середні значення інтегрального показника ($IP_{1\text{ср}}$, $IP_{2\text{ср}}$, $IP_{\text{ср}}$) для торговельних підприємств. За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень кожної складової інтелектуального розвитку торговельних підприємств.

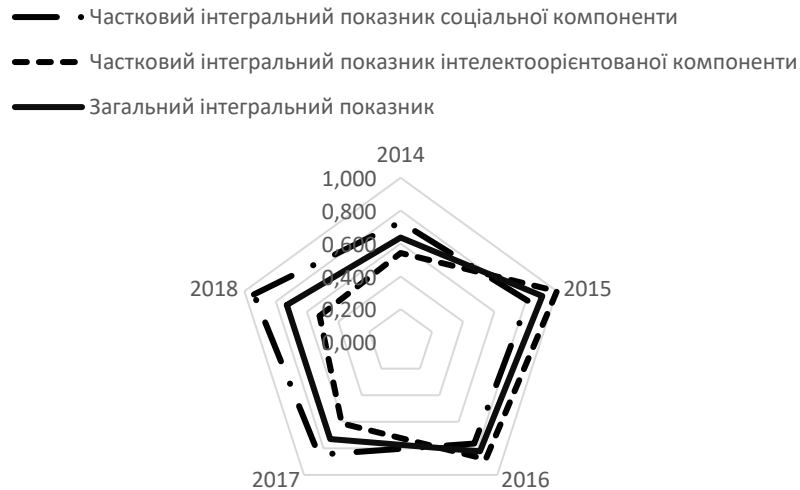


Рис. 3.10. Динаміка інтегральних показників розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств Донецької області в 2014-2018 рр.

Проаналізувавши дані таблиць 3.13-3.15, з'ясовано, що динаміка часткового інтегрального показника інтелектуально орієнтованої компоненти і загального інтегрального показника однакова, і у 2014-2018 рр. мають тенденцію до зменшення. Для даних IP_2 , IP , які виміряно за однаковими шкалами, можемо показати розсіювання відповідних значень. Наочно підтвердження наявності взаємозв'язку між ними бачимо у графічному відображенні (рис.3.11).

Оцінити тісноту цього зв'язку можна за допомогою лінійного коефіцієнту кореляції Пірсона: $r_{XY} = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$, де X – значення часткового інтегрального показника IP_2 , а Y – значення загального інтегрального показника. На підставі

даних за 2014 – 2018 рр. отримуємо, що $r_{xy} = 0,93$. Очевидною є дуже висока кореляція між показниками, причому лінійна та пряма (позитивна).

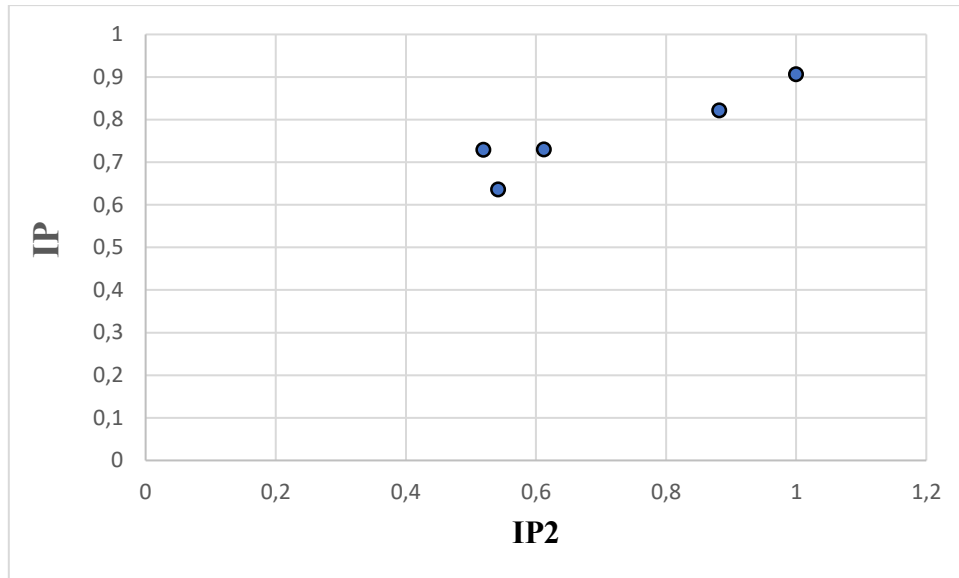


Рис. 3.11. Діаграма розсіювання значень інтегральних показників

Статистичну значущість коефіцієнта кореляції при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$ або 5% перевіримо за алгоритмом:

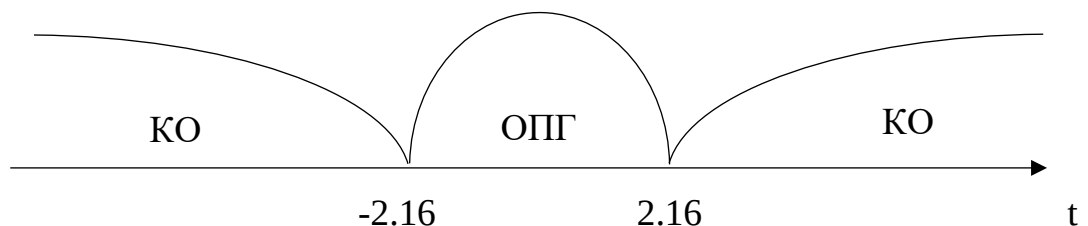
1. Висуваємо гіпотезу: $H_0: r_{\text{ген}} = 0$; $H_1: r_{\text{ген}} \neq 0$.
2. Знаходимо спостережуване значення критерію:

$$t_{\text{спос}} = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}} = \frac{0.93 \sqrt{5-2}}{\sqrt{1-0.93^2}} = 4,3$$

3. Знаходимо критичне значення критерію:

$$t_{\text{кр}}(0,05; 3) = 3,18.$$

4. Порівнюємо:



5. Висновок: приймається гіпотеза H_1 , тобто з ймовірністю 0.95 можна вважати, що лінійний коефіцієнт кореляції Пірсона статистично значущий.

Наведений аналіз підтверджує кореляцію між загальним інтегральним показником і інтегральним показником інтелектоорієнтованої компоненти.

Виходячи з синхронності розглянутих показників, вважаємо, що подальші наукові дослідження проблеми оцінки розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств повинні бути спрямовані на вивченні саме інтелектоорієнтованої компоненти та її ролі в розвитку. Зниження інтелектоорієнтованих показників прямо впливає на соціальні і економічні показники діяльності підприємств. Ці висновки дослідження враховані при побудові моделі управління інтелектуалізацією діяльності підприємств (розд.5).

РОЗДІЛ 4.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1 Система принципів інтелектуалізації в механізмі інноваційного розвитку торговельних підприємств

Проведені емпіричні дослідження на макро- та мезорівнях визначили ряд проблем, які свідчать про гальмування розвитку підприємств внаслідок причин, пов'язаних з недостатнім інноваційним розвитком і несформованим інноваційним потенціалом на торговельних підприємствах і, відповідно - в галузі торгівлі. Встановлені проблеми, які є результатом проведеного аналізу. Загальний для всіх торгових підприємств є проблема порушення основ формування інтелектуалізаційної діяльності, а саме: розбалансованість між процесами ІД торгового підприємства із загальним процесом формування потенціалу; нездатність керівництва враховувати вирішальні чинники при ІД, такі як здатності, можливості і компетенції працівників; недосконалість процесу розвитку персоналу на основі підвищення його досвіду, знань, навичок, здібностей і кваліфікації - рис, що дозволяють впроваджувати інновації; нездатність керівників підприємств забезпечити мотивування персоналу до впровадження інновацій; ігнорування факторів зовнішнього середовища, які впливають на трудовий потенціал та, відповідно - ІД.

Виходячи з обґрунтованих за змістом розділу 1 наукових положень щодо природи розвитку підприємств, а також концептуальних основ до управління ними, стає зрозумілим, що для отримання такого (бажаного) результату

керівництво підприємства повинно розглядати персонал як рушійну силу розвитку, мотивувати його до формування та реалізації потенціалу підприємства на основі впровадження інновацій як основи забезпечення безперервного розвитку підприємства. Оскільки тільки інноваційність є головною передумовою розвитку, то інтелектуалізація діяльності підприємства на сучасному етапі сприятиме забезпеченню його розвитку, відповідаючи вимогам часу для розвитку економічної системи будь-якого рівня.

Проблематика інноваційного розвитку підприємств привертає увагу багатьох вчених-економістів, що для сучасних підприємств є досить актуальною практичною задачею, і підтверджено не тільки теорією, а й реальністю сьогодення.

Дослідження проведене у розділі 3 надало можливість зробити висновки щодо негативних тенденцій розвитку підприємств. Серед них слід виділити такі: деформованість інноваційної діяльності через відсутність в країні інноваційної системи; низький науково-технічний потенціал в країні, який в 10 разів менше, ніж в розвинених країнах; технологічне відставання українських підприємств від підприємств розвинутих країн; старіння наукових кадрів і втрата наукового кадрового потенціалу; невідповідність системи вищої освіти потребам економіки і суспільним потребам з підготовки висококваліфікованих кадрів; недосконалість національного законодавства в частині стимулювання інноваційної діяльності; деформованістю структури управління науково-технічної та інноваційної сферами і т.д. [181].

Безперечно, ці практичні проблеми макроекономічного рівня гальмують розвиток інтелектуалізаційної діяльності підприємств і не створюють відповідних передумов такого шляху розвитку. При цьому, виходячи з обґрунтованої за змістом пункту 1 монографії моделі «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності», де саме персонал визнається головним ресурсом і рушійною силою розвитку, поряд з певними проблемами, звертає на

себе увагу проблема кадрового забезпечення підприємств. Дуже переконливо вона доведена в дослідженнях М.В. Семикіної, де підкреслюється, що могутність будь-якої країни визначається «трудовими досягненнями, пов'язаними з розробкою ноу-хау, новітніх технологій, проектів, виробництвом конкурентоспроможних на світовому ринку інноваційних продуктів ...», і вказується, що в Україні на початку XXI століття. в порівнянні з 1991 р, в 2,6 рази зменшилася чисельність працівників, зайнятих науковою і науково-технічною діяльністю, в 23 рази - кількість винахідників і раціоналізаторів на підприємствах, практично зруйновані низькою оплатою праці стимули до науково-технічної творчості, підприємствам вкрай не вистачає менеджерів, здатних проводити технологічні нововведення, в економіці не забезпечено мотивацію активного інноваційного поведінки роботодавців і найманих працівників, не сформоване трудової свідомості і чіткої установки на інновації, що в умовах міжнародної конкуренції та глобалізації світової економіки є прямою загрозою економічній безпеці країни [199, с.234].

Очевидно, що перераховані практичні проблеми доводять, з одного боку, необхідність концентрації уваги на кадрову складову процесу забезпечення інноваційного розвитку підприємств, а з іншого - вступають в протиріччя з можливістю задоволення їх потреб в кадрах необхідної кваліфікації і забезпечення розвитку персоналу в системі вищої освіти з метою підвищення рівня його знань, кваліфікації і навичок як основи впровадження інновацій.

Слід зазначити, що в перерахованих проблемах в рамковому документі національного рівня [181] і дослідженнях М.В. Семикіної [199], виникають певні суперечності. Як в першому, так і другому випадках увага концентрується на сфері виробництва товарів і, при цьому, не враховується проблематика інноваційних підходів в їх реалізації на ринку (тобто - в сфері комерціалізації і торгівлі); при певних практичних проблемах сам процес розвитку торговельних підприємств видаляється не тільки від торгівлі інноваційними товарами

внаслідок зменшення їх обсягів виготовлення в сфері виробництва, а й від можливості отримати теоретичні (наукові) розробки з намірами підвищення інноваційної активності власного персоналу внаслідок переважання концентрацій уваги вчених на проблеми сфери виробництва поза обліком сфери обігу товарів і послуг, а також їх реалізації в торговельній мережі.

Отже, ці протиріччя загострюють проблему інноваційного розвитку торговельних підприємств в ще більшому ступені, ніж підприємств виробничої сфери. При цьому, виходячи з природних ознак розвитку, як було відзначено за змістом пункту 1 монографії, саме торгові підприємства найбільш наближені до задоволення потреб споживачів у товарах і послугах і їх розвиток одночасно залежить від розвитку системи «суспільство», де вони споживаються, а також - від розвитку системи «економіка», саме тих галузей і підприємств, які їх виготовляють. Торговельні підприємства прискорюють взаємини між системами «економіка» і «суспільство» і при цьому задовольняють вимоги як виробника, так і споживача товарів і послуг, тобто є сполучною ланкою між ними. Саме для торгових підприємств, в умовах загострення конкурентної боротьби, перехід до інтенсивного шляху розвитку є безальтернативною основою їх «виживання». І саме діяльність торговельних підприємств є завершальною ланкою (циклом) в інноваційній діяльності - реалізації інноваційної продукції, бо вона сприяє безперервному розвитку будь-якого виробничого підприємства, що має намір реалізувати інноваційну продукцію на ринку.

У своїх дослідженнях В.Г. Щербак стверджує, що «... на сучасному етапі економічного розвитку практичне застосування інновацій на підприємствах є недостатньо розвиненим, що безпосередньо позначається на рівні використання його трудового потенціалу ...», а «... зниження інноваційної активності пов'язується з недостатністю у підприємств власних інвестиційних ресурсів, державної підтримки і бюджетного фінансування ... »[276, с.74]. Таку думку вважаємо необґрунтованим, оскільки: по-перше, виходячи з того, що персонал

визнано рушійною силою інтенсивного розвитку підприємства, саме від його здатності і потенціалу залежить впровадження інновацій, а не навпаки; по-друге, звужується роль самого персоналу в його здатності використовувати, в тому числі і фінансові (інвестиційні) ресурси, і дозволяє забезпечити формування потенціалу підприємства, зростання продуктивності і, відповідно - інтенсивне, а не екстенсивний розвиток за рахунок залучення додаткових ресурсів.

У дослідженнях С.В. Чижова падіння обсягів реалізації інноваційної продукції, зниження інноваційної активності підприємств безпосередньо пов'язується зі зниженням інтелектуального потенціалу - недостатньою якістю праці, кваліфікацією, незадовільним рівнем оплати праці інноваторів [263]. У той же час, концентруючи увагу на сфері виробництва, не враховано вплив сфери обігу (торгівлі) на обсяги реалізації інноваційної продукції - по-перше, а по-друге, враховується тільки інтелектуальна складова (потенціал), що значно «вужче» для забезпечення інтенсивного розвитку, ніж інноваційний потенціал.

Пов'язуючи між собою два процеси (інноваційний і інтенсивний з виділенням першого в якості передумови прояви другого), В.Я. Бідак справедливо наголошує на необхідності їх трудоресурсного забезпечення - «... ціннісно-диспозитивний настрій людей на життєдіяльність в контексті техніко-технологічної модернізації виробництва ...» [16, с.35]. Крім того, цим вченим розглядається «інтелектуально-інноваційний потенціал як основа соціально-економічного та науково-технічного розвитку. Справедливо виділена їм і проблема, що заважає такий потенціал сформувати для інноваційного розвитку, як «... неузгодженість у розвитку різних ланок освіти і втрата освітнього потенціалу ...». Однак, як і в дослідженнях С.В. Чижова, цим вченим-економістом розглядається сфера виробництва поза сферою обігу і, при цьому, виділяється інтелектуальна складова потенціалу з інноваційною, яка, на наше переконання, є її складовою.

Серед сучасних вчених-економістів існують обґрунтовані і виражені точки зору, в яких доводиться недостатність досліджень в напрямку інноваційного розвитку саме торгових підприємств. Так, М.О. Яременко доводить, що сам по собі процес переходу національної економіки України на інноваційну модель розвитку «... вимагає нового підходу до формування системи стратегічного управління торговим підприємством, в якій переважне місце займає підсистема управління потенціалом» [286, с. 3]. У свою чергу, В.В. Іжевський справедливо зазначає, що розвиток сфери товарного обігу на сучасному етапі розвитку економіки України вимагає «... пошуку і обґрунтування шляхів впровадження інновацій, що дозволить створити умови сталого соціально-економічного розвитку як кожного господарюючого суб'єкта, так і суспільства в цілому ...» [88, с. 3]. При цьому вчений звертає увагу на те, що до сих пір вченими не сформульовано чітке визначення сутності інновацій в торгівлі ... »[88, с. 4, 10-11].

На аналогічні проблеми звертає увагу в своїх дослідженнях і М.С. Молодоженя, відзначаючи наступне: «Більшість наукових робіт по інноватика орієнтувалися на виробничу концепцію і дослідження інновацій в промисловості ... Але відчувається відсутність фундаментальних досліджень в сфері торгівлі та послуг ... У цих умовах набувають актуальності дослідження сутності інноваційної діяльності підприємств торгівлі - інноваційного потенціалу торговельного підприємства [145, с.11] ». Погоджуючись з точками зору цих вчених-економістів, можна зробити висновок, що відсутність фундаментальних наукових досліджень в області інноватики в сфері обігу і торговельної галузі породжує практичну проблему і певне вище протиріччя: неврахування в державних документах, розроблених з метою інноваційного розвитку економіки України, значення в цьому процесі торговельної галузі. При цьому слід констатувати, що в жодному з прийнятих законодавчих актів, що регламентують інноваційну діяльність в Україні, не врахована сфера обігу і не визначено місце торгових підприємств.

Виходячи з вищевикладеного, наслідком порушення основ інтелектуалізації діяльності на торговельних підприємствах через виникнення перелічених проблем є гальмування безперервного, інноваційного та інтенсивного розвитку; неефективне використання трудових ресурсів, що свідчить про неформованих інноваційних ресурсах, призводить до ірраціонального використання всіх інших видів ресурсів і не дозволяє встановити рівень цін, що дозволяє задовольнити потреби споживачів в ціні; недостатній рівень умотивованості персоналу до підвищення якості продукції та обслуговування споживачів в процесі реалізації товару, а також вдосконалення організаційної структури, розвитку професіоналізму, підвищення рівня освіти. У той же час отримані результати у розділу 3 емпіричних досліджень дозволяють встановити різний рівень розвитку торговельних підприємств на основі ІД.

Отже, пошук шляхів удосконалення процесу інтелектуалізації діяльності саме торгових підприємств є найменш дослідженим. Так, наприклад, вирішуючи цю проблему в дослідженнях В.В. Іжевського фактично проігноровано не тільки кадрова складова, а й функції управлінської ланки і інноваційний потенціал в процесі управління інноваційною діяльністю на підприємствах цієї галузі економіки; при цьому, процес управління інноваційною діяльністю виступає в якості спрямованого «... на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі і вдосконалення методів виконання роботи, завдяки якій триває життя новацій ...» [88, с. 26-27] - тобто, виходячи з логіки побудови цієї пропозиції - проходить без участі людини і за своїм призначенням орієнтований не на розвиток самого підприємства (або - «продовження життя»), а на розвиток інновацій як окремої «абстрактної» категорії.

Не позбавлені недоліків в частині характеристики процесу управління інноваційним потенціалом для забезпечення інноваційного розвитку торгового підприємства і дослідження вченого К.Б. Харук [259]. Справедливо зазначаючи,

що для обрання «... найбільш прийняттого шляху інноваційного розвитку торгового підприємства необхідно визначити, які з параметрів зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу є найбільш істотними для його розвитку, дослідити, яким чином ці параметри впливають на результати його діяльності ...» [там же], автор пропонує моделювання стратегічного управління інноваційного розвитку торгового підприємства з «... ефективним застосуванням його інноваційного, технологічного, кадрового та ресурсного потенціалу » [там же]. Вважаємо, що в характеристиці цієї моделі є істотні недоліки: не виділені функції суб'єкта управління і управлінський ресурс, що, на нашу думку, як і на думку Н.В. Краснокутської [109, с. 264], є найбільш важливим в будь-якому управлінському процесі, у т.ч. - управлінні інноваційним потенціалом; необґрунтовано розмежовуються «інноваційний», «технологічний», «ресурсний» і «кадровий» потенціали, де, на наше переконання, другі є складовими перших; не виділена пріоритетна функція саме кадрового потенціалу ні з точки зору формування інноваційного потенціалу торговельного підприємства, ні його інтенсивного розвитку. М.С. Молодоженя справедливо зазначає, що «стратегічною метою управління результативністю інноваційної діяльності підприємства (торгівлі - авт.) Є створення системи, що забезпечує позитивний результат інноваційного розвитку всіх її елементів у взаємозв'язку з оптимальним використанням потенційних можливостей і інноваційних ресурсів (інноваційного потенціалу)» [145; с. 31]. При цьому однією з управлінських завдань, які підлягають виконанню для досягнення цієї мети, є «покращення умов праці персоналу» [там же, с. 32]. Але ні в одному з обґрунтованих принципів управління результативністю інноваційної діяльності торгових підприємств («підпорядкованість», «науковість», «цілісність», «вимірність», «єдність») [там же, с. 33-34] не виділені ні роль персоналу в цілому, ні пріоритет його інноваційного потенціалу. При виділених позитивних положеннях, що стосуються вивчення процесу управління інноваційним потенціалом, але не

акцентують увагу на торгівельній галузі [19; 109], слід зазначити, що поза полем предмета наукових досліджень залишаються принципи управління інноваційним потенціалом, а там, де вони і визначаються [145], не враховується пріоритет кадрової складової.

Вирішуючи цю наукову проблему, можна визнати, що принципи управління як інноваційним розвитком торгового підприємства, так і інтелектуалізації діяльності повинні бути взаємоузгодженими як між собою, так і з загальними принципами управління підприємством і персоналом, що обґрунтовано в підрозділі 1.2 . Вважаємо, що пріоритетним, а також тим, що дозволяє суб'єкту управління ефективно керувати одночасно всіма цими напрямками, є принцип науковості - один з базових принципів управління підприємством і персоналом одночасно. Необхідність обґрунтування принципів інтелектуалізації діяльності торгових підприємств, поряд з іншими, актуалізується певними неточностями, властивими дослідженням окремих вчених-економістів. У цьому контексті звертають на себе увагу підходи В.Г. Щербака [276] і О.Ю. Шиловой [273], які під принципами окремих систем управління [276], або загальновідомі наукові принципи управління [273]. Так, зокрема, під принципами управління трудовим потенціалом В.Г. Щербак наводить основні положення японської концепції управління персоналом - «принцип суспільного контролю якості», «принцип кайзер» і «принцип гарантії довгострокової зайнятості працівників» [276, с. 24-25]. У свою чергу, О.Ю. Шилова при розкритті механізму управління інноваційним потенціалом підприємства констатує, що необхідно дотримуватися концепції управління і відповідних їй принципів, серед яких виділяється принцип системності, що впливає з системного підходу до управління, а також принцип процесного підходу [273, с. 222-224]. Однак, на наше переконання, ці загальновідомі принципи стосуються процесу управління будь-яким об'єктом, вони загальноприйняті і не враховують специфічних рис управління не тільки

інноваційним потенціалом персоналу підприємства, а й взагалі інноваційного потенціалу підприємства.

Виходячи з означених наукових проблем, вважаємо за необхідне обґрунтувати принципи управління ІПП підприємства. При їх обґрунтуванні, враховуються загальні принципи управління підприємством і персоналом (Додаток Г, таблиця Г1), а також обґрунтовані принципи формування інноваційного потенціалу персоналу. При цьому базовим і пріоритетним є принцип науковості саме в процесі управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. Характеризуючи сутність і значення цього принципу в управлінських процесах, складена табл. Г2, додаток Г.

Таким чином, об'єктом дослідження при обґрунтуванні принципів інтелектуалізації в механізмі інноваційного розвитку торговельних підприємств можна визнати і управлінський процес, і процес розвитку. Схематично підхід до обґрунтування принципів інтелектуалізації зображений на рис. 4.1, згідно з яким можна констатувати, що головною метою обґрунтування принципів інтелектуалізації є формування науково-практичного базису за рішенням проблем інноваційного розвитку торговельного підприємства, виходячи з інтелектуальної активності персоналу, інноваційного розвитку торговельного підприємства і загального розвитку торговельного підприємства.

Отже, головною ідеєю наведеної класифікації принципів і їх обґрунтування є не тільки надання характеристики основних концептуальних положень управління процесами, тобто отримання відповіді на питання «що робити в процесі управління системою?», а й отримання відповіді на питання «Як і хто буде це робити».



Рис 4.1. Основні принципи формування ефективної системи управління інтелектуалізацією діяльності підприємства

Поєднання теорії управління підприємством з теорією управління персоналом на основі обґрунтування принципів, які притаманні і взаємопов'язані в наведеній класифікації, цілком відповідає моделі «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності» і виключає виникнення суперечностей при формуванні підсистеми управління персоналом в загальній системі «підприємство».

Всі управлінські рішення в області ефективного використання ресурсів та організації їхнього обороту тісно взаємозв'язані та прямо або побічно впливають на кінцеві результати фінансової діяльності підприємства. Тому інтелектуалізація діяльності повинно розглядатися як комплексна функціональна керуюча система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства та впливає на його безперервний розвиток.

Таким чином, при інтелектуалізації діяльності проводяться такі заходи:

1. Координація взаємодії безлічі різних підрозділів підприємства, діяльність яких пов'язана з інтелектуалізацією діяльності в інноваційній сфері.
2. Поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розвитку інтелектуалізації.
3. Підвищення якості управлінських рішень, що приймаються по відношенню до процесу інтелектуалізації діяльності, орієнтованого на інноваційний результат.
4. Розробка стратегії і тактики в галузі управління розвитком інтелектуалізації персоналу.

Як впливає з вищепереліченого, інтелектуалізація діяльності підприємства сприятиме його розвитку, його конкурентоспроможності. Тому цілі управління ставляться, безумовно, економічні. Стосовно механізму стабілізації економічної діяльності підприємства складова інтелектуалізації діяльності цього механізму полягає не тільки у методах, але й у цілях його функціонування. Організаційній складовій надається ширший зміст як організації досягнення економічних цілей взагалі. Вона не обмежується тільки організаційними методами управління, а містить у собі й організаційно-структурні, і соціально-психологічні, й адміністративні аспекти.

Організаційна складова механізму управління діяльністю підприємства передбачає виділення законодавчих та управлінських методів організації і регулювання страхової діяльності та їх обґрунтування.

Економічна складова пов'язана з економічними аспектами реалізації механізму управління діяльністю підприємства. Вона відповідає за фінансове забезпечення діяльності підприємства, розроблення і реалізації якісної діагностики діяльності, усунення ризиків, що виникають в процесі її здійснення, контроль і оцінку ефективності діяльності підприємства.

Узагальнену схему формування механізму стабілізації економічної діяльності підприємства зображено на рис. 4.2.

Виділені складові механізму стабілізації діяльності підприємства виконують певні функції та доповнюють одна одну. Так утворюється комплексний організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємств з інтелектуалізацією їх діяльності. Якісне формування розглянутих елементів і загалом механізму стабілізації діяльності сприятиме результативнішому управлінню діяльністю підприємств.

Відповідно до принципів системного підходу механізм стабілізації економічної діяльності підприємства як система повинен мати певну структуру. Структура визначає стійкі зв'язки і відносини всередині, основні напрями управлінського впливу, що забезпечує цілісність механізму. Обґрунтування структури механізму є одним із ключових завдань розроблення його загальної концепції.

Як і будь-яка система управління, механізм стабілізації економічної діяльності підприємства складається із двох підсистем: керуючої та керованої, між якими існує діалектичний взаємозв'язок.

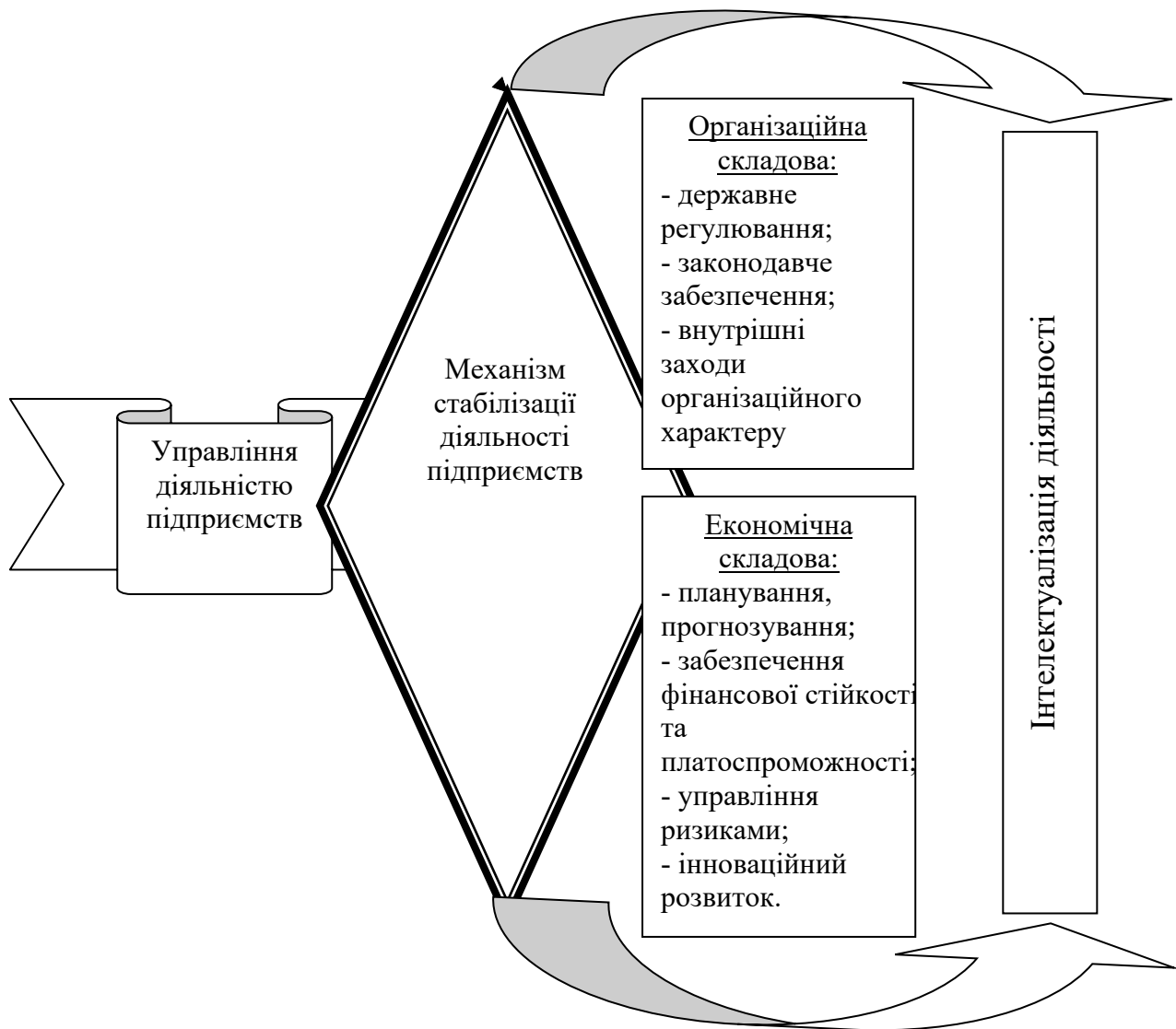


Рис 4.2. Схема формування механізму стабілізації діяльності підприємства

Керованою підсистемою у цьому дослідженні виступає діяльність підприємства. Зміст і структуру керуючої підсистеми, яка є основою механізму управління, становлять цілі та функції управління, що потребують детального аналізу й обґрунтування. Своєю чергою, функції управління реалізуються через організаційну структуру управління діяльністю підприємства. Отже, ще одним важливим елементом механізму є організаційна структура управління діяльністю підприємства. Організаційна структура впорядковує процес управління, взаємодію ланок, встановлює підпорядкованість та розподіляє відповідальність.

Об'єктом механізму стабілізації економічної діяльності підприємства є система соціальних та економічних відносин, що складається в процесі господарської діяльності між різними суб'єктами цієї діяльності на різних рівнях управління.

Суб'єктами цього механізму виступають сторони управління підприємством.

Основними цілями реалізації механізму стабілізації економічної діяльності підприємства можемо визначити: забезпечення зростання обсягів діяльності, прибутковості, платоспроможності, підвищення конкурентоспроможності, збалансованості між структурними підрозділами, реалізація інвестиційного потенціалу та досягнення соціального ефекту.

Як зазначалося раніше, важливе місце в механізмі стабілізації економічної діяльності підприємства займає інтелектуалізація діяльності цього механізму. Метою формування механізму стабілізації економічної діяльності підприємства (рис. 4.3) є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов для здійснення господарської діяльності. Інтелектуалізація діяльності підприємства сприятиме розвитку процесу управління, дасть змогу переосмислити логіку взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управління на основі врахування зростаючого значення людського фактора та інтелектуального капіталу.

Отже, там де є, а точніше, де використовують інтелектуалізація діяльності, там є розвиток. Саме в цьому, на нашу думку, і полягає та величезна значущість, яку надає інтелектуалізація діяльності в механізмі стабілізації економічної діяльності підприємства.

При цьому, взаємопов'язаними складовими елементами інтелектуалізації діяльності повинно бути: економічні стимули та інституційний режим, що заохочують до ефективного використання знань в усіх сферах діяльності підприємства; ефективна інноваційна система, що об'єднує всі сфери діяльності підприємства; динамічна інформаційна система, яка надає інформаційні та

комунікаційні послуги суб'єктам підприємства; якісна і безперервна освіта персоналу підприємства.



Рис.4.3. Механізм стабілізації діяльності підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності

Ґрунтуючись на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, у своєму дослідженні ми виділили основні елементи інтелектуалізації діяльності в контексті механізму стабілізації економічної діяльності підприємства. Серед них: цілі, мета, об'єкти; суб'єкти; функції; принципи; інструментарій.

Механізм реалізації процесу інтелектуалізації діяльності підприємств вимагає відповідного ресурсного забезпечення, а саме: організаційного, інформаційного, фінансового, методичного.

Організаційне забезпечення цього процесу передбачає делегування повноваження розподілу між низкою напрямів діяльності підприємства ресурсів, що сприятимуть розвиткові інтелектуального потенціалу. Мета цих дій – об'єднання персоналу для розв'язання спільних завдань, основним з яких залишається підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фінансування процесу інтелектуалізації діяльності підприємства варто здійснювати за такими пріоритетними напрямками:

- ініціативи у сфері розвитку інтелекто-інформаційно-знаннєвої співпраці підрозділів, служб та рівнів управління підприємства;
- проектні дослідження щодо нових продуктів, товарів і послуг підприємства із значною часткою інтелектуальної доданої вартості;
- сприяння дослідникам-індивідам у межах підприємства;
- підтримка самонавчання, самоменеджменту та інтелектуального зростання персоналу;
- вдосконалення дослідницької та інформаційної інфраструктури;
- формування інтелектуально-технологічної інфраструктури підприємства.

Сутністю таких перетворень є необхідність усвідомлення корисності інтелектуального зростання персоналу для підприємства, формування « ... нової моделі сучасного інтелектуального керівника» [165], розуміння складної тріадної утилітарної залежності між рівнем знань, їх корисністю для індивіда та «

...інтелектоінтегруючими організаційними технологіями (інтелектуальні команди) та інтелектомотивуючими стилями управління (мотивація інтелектуальної праці)» [165; 167], в системі управління підприємства. У такій комбінації знання виступає продуктом, фахівець-дослідник його виробником, а підприємство – реалізатором (посередником) на глобальному ринку. Людина купує знання, які отримуються шляхом освіти, вони підвищують її кваліфікацію, що дозволяє вигідніше продавати свої послуги на ринку праці, максимізувати свої доходи та корисність [165]. А кредити навчання виступають «валютою валют», певною одиницею освіченості та кваліфікації [306].

Таким чином, інтелектуалізація діяльності є необхідним етапом у розвитку теорії та практики управління. *Одним із конкретних шляхів впровадження принципів управління інтелектуалізацією діяльності на вітчизняних підприємствах є використання запропонованого механізму стабілізації діяльності підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.*

4.2 Комплексна оцінка інтелектуалізаційної діяльності підприємства

В умовах ринкових відносин інтелектуалізація діяльності для підприємств набуває особливо важливе значення, оскільки дає можливість зберегти свою життєдіяльність. Проведене дослідження в третьому розділі з аналізу тенденцій інтелектуалізації в Україні свідчить, що на українських підприємствах постійно знижуються темпи капітальних вкладень підприємств всіх форм власності, об'ємів промислової продукції, впровадження нових технологічних процесів, а фінансове положення підприємств не дозволяє їм займатися інноваційною діяльністю, впровадженням нових технологій. Оцінювання в п. 3.2. впливу факторів на діяльність торговельних підприємств, з'ясувало, що динаміка часткового інтегрального показника інтелектоорієнтованої компоненти і загального

інтегрального показника інтелектуальної активності персоналу однакова. Враховуючи даний факт, в оцінці інтелектуального потенціалу підприємства, виділена інтелектоорієнтована компонента. Думку щодо оцінки потенціалу підприємства за допомогою часткових показників (або аналізу окремо кожного напрямку) поділяють вчені Ю. Б. Іванов [82], С. О. Іщук [89], В. С. Пономаренко [175], І. П. Отенко [163]. Наявність часткових показників не суперечить існуванню загального. Інтегральний підхід, на відміну від альтернативних, відображає результативність у цілому та в розрізі окремих блоків одночасно [361].

Для оцінки інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємств (*ІК ІДП*) потрібна система суттєвих показників, такими як кваліфікація працівників, спроможність їх виконувати складні операції, рівень усвідомленості, суті, необхідності, засобів реалізації, наслідків, мотивації процесів інтелектуалізації на підприємстві.

Так як більшість цих показників прямо не піддаються вимірюванню. Отож, ми вважаємо, що підвищення інтелектуальної активності персоналу підприємства доцільно характеризувати і оцінювати шляхом проведення анкетування та отримання експертних оцінок.

Опитування експертів може здійснюватися за допомогою анкетування. Анкета повинна бути зрозумілою, простою для всіх учасників процесу, але містити необхідну та достатню інформацію. Також важливим є можливість та зручність оброблення отриманої інформації. Анкети повинні містити питання, в яких від експертів потрібно дати однозначну відповідь щодо стану даного об'єкта, при цьому оцінити важливість факторів (ознак, параметрів, напрямів розвитку тощо). Доцільно до анкет додати пояснювальні листи, в яких буде описуватися мета дослідження, методика проведення опитування, шкала оцінок та спосіб заповнення анкети.

При формуванні групи експертів - респондентів основними є питання щодо

визначення її кількісного складу: об'єм повинен бути достатнім для того, щоб врахувати суттєві властивості дослідження та забезпечити точність прогнозу. Але з однієї сторони, при дуже великій кількості експертів їх думки можуть бути не узгодженими (за рахунок експертів більш низької кваліфікації), а при малій кількості експертів виникають проблеми щодо точності узагальнених оцінок. Звичайно в групу включають від 12 до 25 спеціалістів.

Для отримання науково-обґрунтованих результатів експертизи за допомогою анкетування потрібно чітко визначити мету, провести аналіз об'єкта дослідження з метою виявлення його властивостей, підготувати анкети опитування, статистично обґрунтувати кількість експертів у групі, а після проведення експертизи і опрацювання її результатів, коректно здійснити аналіз отриманих даних опитування для прийняття рішень.

Для визначення рівня компетентності експертів часто використовують методи самооцінки та взаємної оцінки. Для оцінки ІК ІДП такі методи використовувати недоцільно. Відповісти на питання, а можна респондента K віднести до множини компетентних експертів, хоча він не має достатньої освіти і (або) стажу роботи, і (або) характер роботи не відповідає кваліфікації. У подібних випадках доцільно використати апарат нечітких множин і нечіткої логіки. Дійсно, респондент K належить приблизно на 75 % (або на 0,75) до множини компетентних експертів і водночас приблизно на 25 % (на 0,25) – до множини некомпетентних. Тому з позицій нечіткої логіки твердження «респондент K є компетентним експертом» є істинним на 0,75 і водночас на 0,25 воно є хибним. Зазначена міра належності до вказаної множини, як і міра істинності, змінюватимуться з отриманням вищої освіти і відповідної кваліфікації, збільшенням стажу роботи. Алгоритм розрахунку компетентності кожного експерта на основі теорії нечітких множин представлено на рис 4.4.

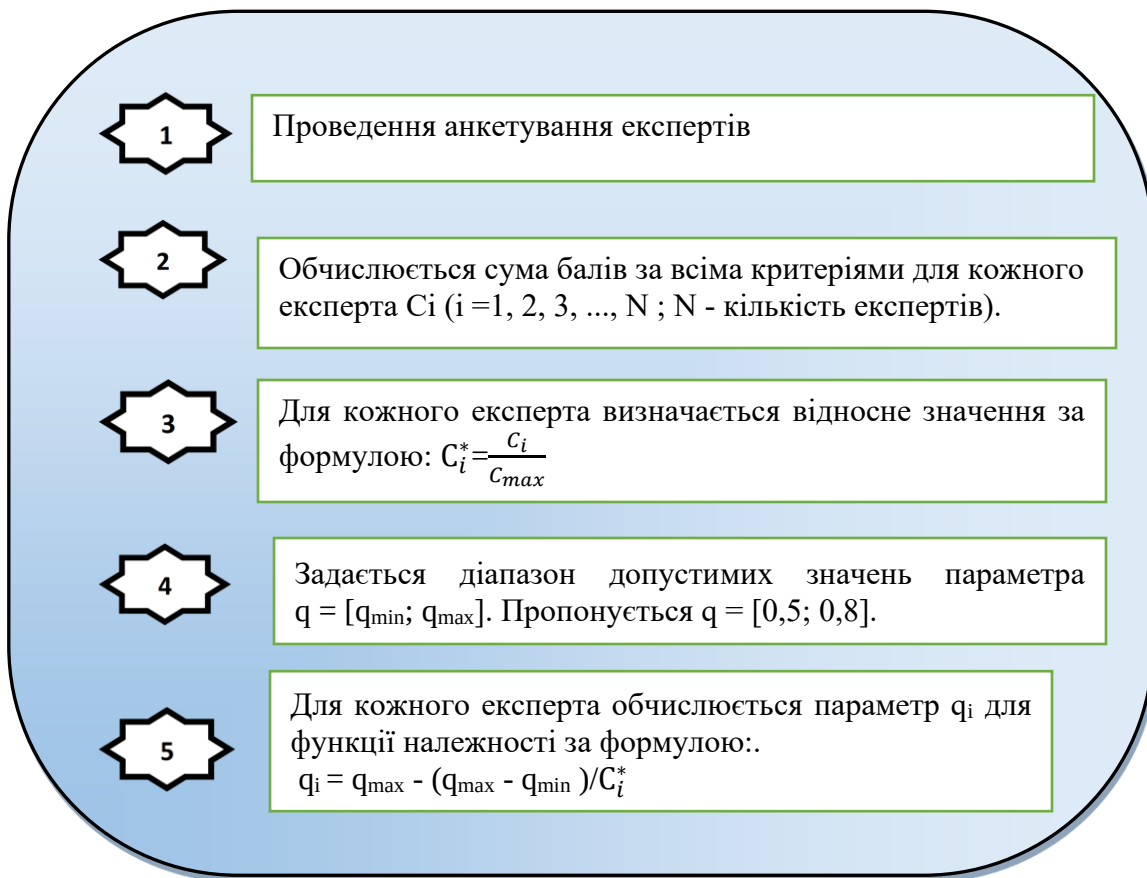


Рис 4.4. Етапи розрахунку компетентності кожного експерта на основі об'єктивних даних

Джерело: розробка автора на основі [152, стр. 10].

З позицій нечіткої логіки можна інтерпретувати визначення функції належності $\mu_A(q)$ як кількісну міру істинності певного висловлювання x , тобто саме ця функція дозволяє для довільного елементу $q \in Q$ визначити ступінь його належності нечіткій множині. Функція належності $\mu_A(q)$ є одним з базових понять теорії нечітких множин. Більшість дослідників вважають, що вона є деяким не імовірнісним суб'єктивним виміром нечіткості, який відрізняється від імовірнісної міри. Тобто, ступінь належності $\mu_A(q)$ елемента q до нечіткої множини $\tilde{A}$ інтерпретується як суб'єктивна міра того, наскільки елемент $q \in Q$ відповідає поняттю, зміст якого формалізується нечіткою множиною $\tilde{A}$ [141].

Алгоритм розрахунку компетентності експерта за допомогою функції

належності для відомих значень досліджуваної характеристики об'єкта експертизи (побудованих з урахуванням допустимих похибок та пріоритетів) зображено на рис. 4.5 [141].

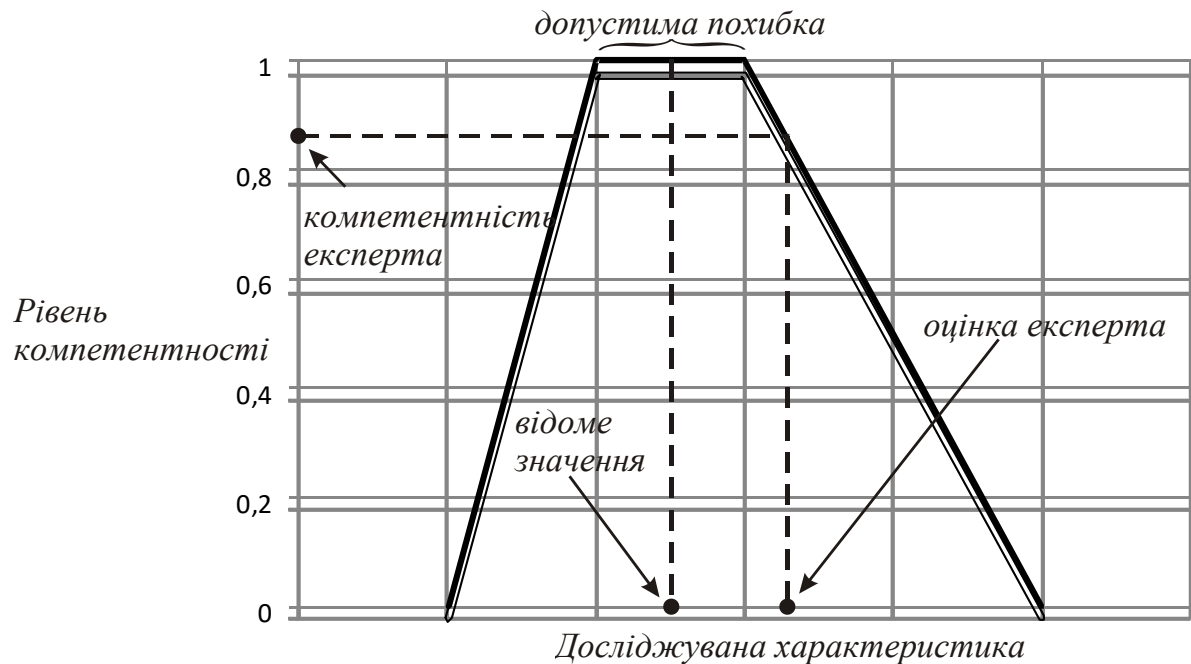


Рис. 4.5. Визначення компетентності експерта на основі функції належності

Джерело: складено автором на основі [141].

При формування системи показників, що суттєво впливають на рівень розвитку підприємств в умовах інтелектуальної діяльності для підвищення інформативності і значущості інтегрального показника наявну велику кількість різнопланових вхідних показників спочатку треба згрупувати за певною характеристикою, тобто звести до найбільш інформативних, тобто поділити на групи (кластери). Вивчення економічної літератури [134; 147; 162; 164; 197] дозволило визначити основні групи індикаторів оцінки ІК ІДП: кваліфікації (Q), можливості (V), здібностей (S) (рис. 4.6).

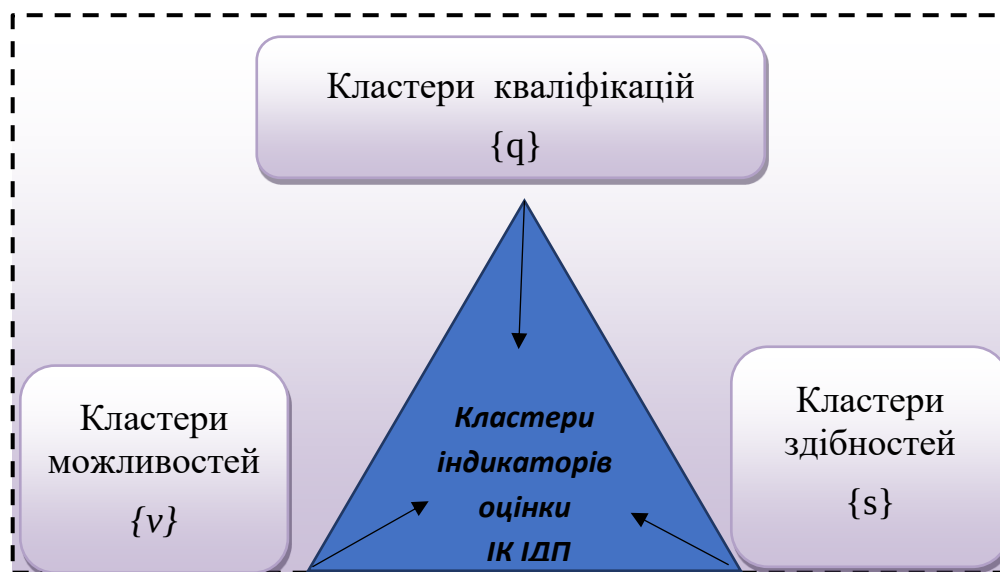


Рис. 4.6 Кластери індикаторів оцінки ІДП

Виділення зазначених груп (кластерів) обумовлено тим, що оцінка ІК ІДП ґрунтується на оцінці сукупностей кваліфікацій (знань, навичок, досвіду), можливостей і здібностей працівників до саморозвитку,

Так, кластер кваліфікацій характеризує рівень освіченості та кваліфікації персоналу; загальне розуміння місії, головної мети, завдань та бачення бізнесу; знання та розуміння ключових факторів успіху та показників діяльності; розуміння ризиків та виникаючих проблем; знання та розуміння методів і технологій розвитку бізнесу; чітке розуміння функцій та обов'язків кожного працівника та всього колективу.

Кластер індикаторів оцінки рівня ІК ІДП, який характеризує можливості персоналу і підприємства, містить такі індикатори: наявність клімату, що сприяє навчанню та інтелектуалізації бізнесу; наявність гнучких комунікаційних каналів; можливості залучення прогресивних форм та методів навчання персоналу; наявність гнучких механізмів винагороди, стимулювання та мотивації персоналу; фінансові можливості персоналу; матеріально-технічні можливості розвитку персоналу.

При розгляді кластеру здібностей доцільно виділити такі індикатори оцінки ІК ІДП підприємства: здатність швидко приймати та реалізовувати рішення різного характеру; здатність до групового навчання та саморозвитку; здатність обмінюватися інформацією; здатність переймати і застосовувати кращу практику ведення бізнесу; здатність до вирішування та врегулювання конфліктів; уміння створювати, втілювати та розвивати власні інтелектуальні активи (патенти, авторські права, ноу-хау, товарні знаки тощо; уміння орієнтуватися в екстремальних ситуаціях, вирішувати проблеми і т.і.

Отже, на основі експертного оцінювання формуємо 3 групи показників, що характеризують інтелектуальний потенціал, кожна з яких, у свою чергу, містить свою кількість ознак.

Поряд з показниками відносної важливості суттєвим є визначення ступеня узгодженості думки експертів. Ступінь узгодженості думки експертів щодо відносної важливості j -го фактору можна визначити коефіцієнтом варіації для кожного фактору: $V_j = \frac{\sigma_j}{M_j}$, де $\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m_j-1} \sum_{i=1}^{m_j} (C_{ij} - M_j)^2}$ – оцінка середнього квадратичного відхилення (m_j – кількість експертів, які оцінили j -й фактор); $M_j = \frac{1}{m_j} \sum_{i=1}^{m_j} C_{ij}$ – середнє статистичне значення величини оцінки кожного з факторів.

Міру узгодженості думок експертів щодо відносної важливості сукупності всіх пропозицій з оцінок факторів можна перевірити за допомогою коефіцієнта конкордації, який знаходять за формулою [360, стр.19]:

$$W = \frac{12 \sum_{k=1}^n [\sum_{i=1}^m c_{ik} - m(n+1)/2]^2}{m^2(n^3-n)},$$

де m – кількість експертів, n – кількість факторів, $\sum_{i=1}^m c_{ik}$ – сума рангів по кожному фактору.

Коефіцієнт конкордації може набувати значень від 0 до 1. Він визначається для кожного питання типу "оцінка відносної важливості". У випадку повної

узгодженості думок експертів $k=1$. Якщо значення коефіцієнта конкордації невелике, то це означає, що слабка узгодженість думок експертів. Причиною низької узгодженості експертів може бути або дійсно відсутня спільність думок експертів, або існують серед експертів групи з високою узгодженістю думок, однак спільні думки їх протилежні.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації може бути здійснена за допомогою χ^2 - критерію.

Загальний інтегральний показник ІК ІДП ($IP_{univers}$) можна розрахувати за допомогою лінійної зваженої згортки, як середнє значення часткових інтегральних показників, з урахуванням ваги w_i відповідної групи показників в кількісній оцінці інтелектуального потенціалу:

$$IP_{univers} = \sum_{i=1}^n w_i \times IP_i, \text{ де}$$

IP_1 - інтегральний показник кластера кваліфікації ІК ІДП;

IP_2 - інтегральний показник кластера можливостей ІК ІДП;

IP_3 - інтегральний показник кластера здібностей ІК ІДП.

Для визначення відносної важливості факторів можна спочатку знайти величину: $w_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^m C_{ij}}$, де C_{ij} – оцінка j -му фактору i -м експертом; w_{ij} – вага j -го фактора за даними i -го експерта. А вагу факторів за даними всіх експертів знайти вже за формулою: $w_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij}}$.

Висновок про рівень інтелектуалізації діяльності підприємства можна зробити на основі визначення шкали значень експертних оцінок, запропонованої на основі узагальнення практики побудови подібних шкал в економічній літературі, наприклад за допомогою універсальної шкали Харрінгтона залежно від значення загального інтегрального показника, яка базується на припущенні про нерівномірний закон розподілу критерію і формуванні діапазонів його зміни таким чином, щоб ймовірність попадання критерію в кожен з них була однаковою

[191,с.47].

Згідно шкали Харрінгтона шкалу оцінювання рівня ІК ІДП можна представити так:

- 1) якщо рівень від 0 до 0,20 (дуже низький), то спостерігається кризовий рівень ІДП;
- 2) якщо рівень від 0,21 до 0,37 (низький), то спостерігається низький рівень ІДП;
- 3) якщо рівень від 0,38 до 0,63 (задовільно), то спостерігається нормальний рівень ІДП;
- 4) якщо рівень від 0,64 до 0,80 (добре), то спостерігається середній (стабільний) рівень ІДП;
- 5) якщо рівень від 0,81 до 1 (високий), то спостерігається високий (інноваційний) рівень ІДП.

Авторська якісна характеристика рівнів ІК ІДП в залежності від рівня результативності за шкалою Харрінгтона наведена на рис 3. Подальшим розвитком рекомендованої методики оцінки інтелектуальної активності персоналу підприємства мають стати впровадження програмного засобу для автоматизованої обробки результатів опитування і визначення за шкалою Харрінгтона відповідного рівня.

Грунтуючись на представленому алгоритмі, проведемо комплексне оцінювання рівня інтелектуальної компоненти інтелектуалізації діяльності підприємств Донецької області.

В якості об'єктів для апробації запропонованого алгоритму комплексного оцінювання інтелектуального потенціалу нами обрано 8 торговельних підприємств, а саме Національна мережа продуктових магазинів «АТБ-маркет», Національна мережа торгових центрів «Епіцентр», торговельна мережа «Щирий Кум», товариство з обмеженою відповідальністю торговельний дім «Віна Світу», товариство з обмеженою відповідальністю «Полімакс Донбас», торговельна

мережа «Сільпо», торговельна мережа «Дзеркальний», торговельна мережа «Еталон-Family».

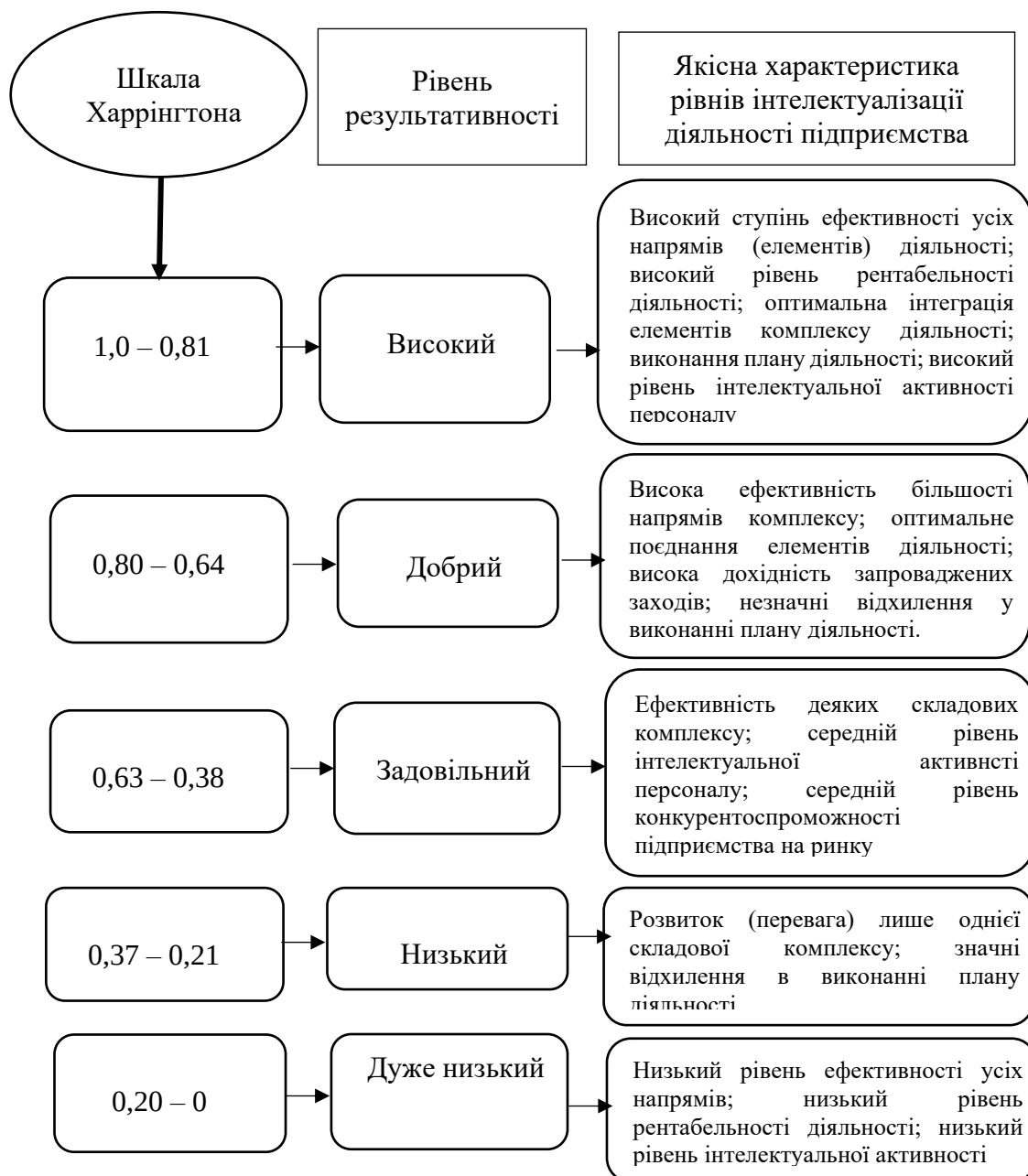


Рис 4.7. Рівні ефективності інтелектуалізації діяльності підприємства відповідно до шкали Харрінгтона

Загальна схема комплексної оцінки рівня ІК ІДП на основі розглянутих кластерів індикаторів і методів дослідження наведено на рис. 4.8.

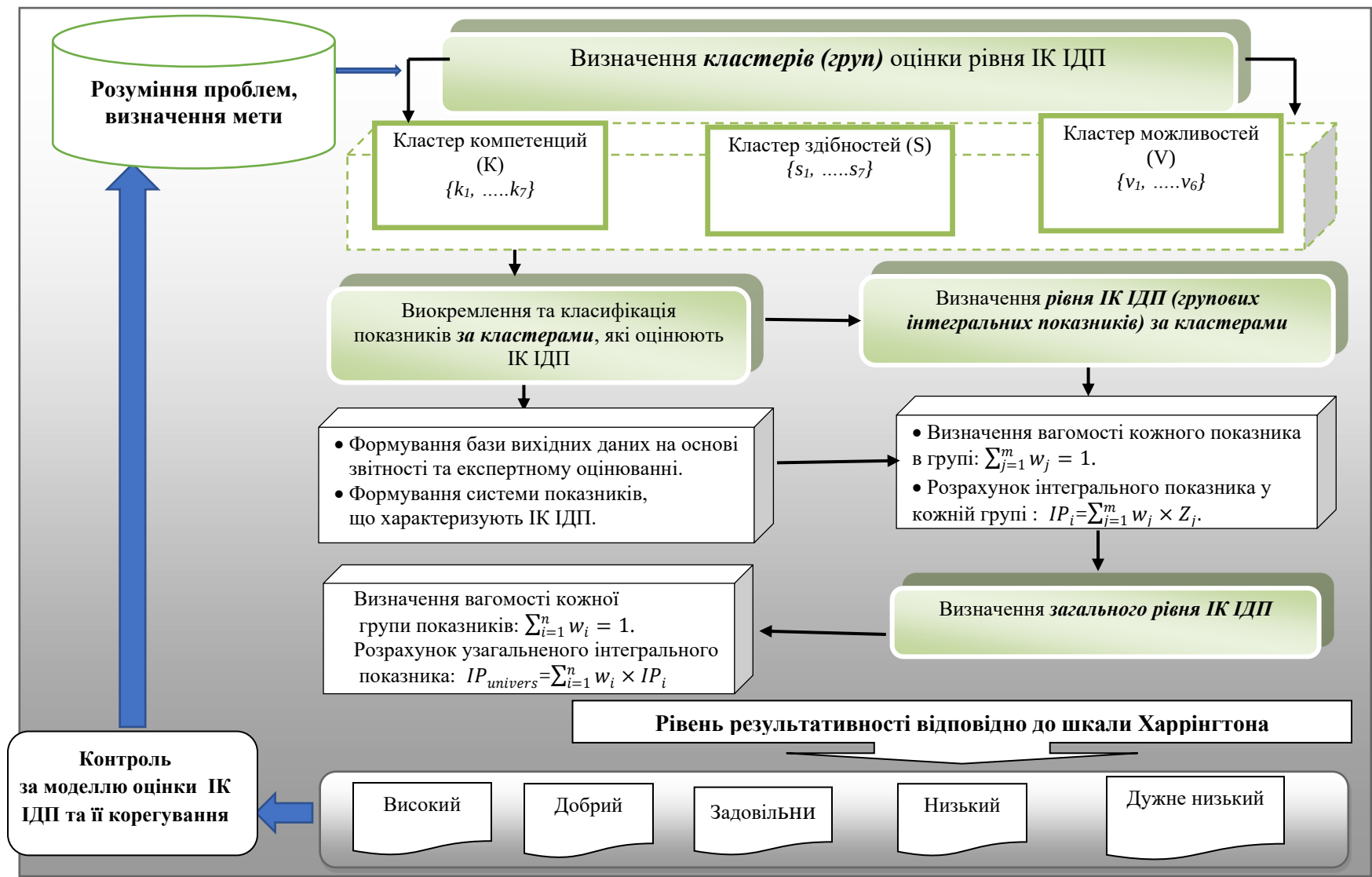


Рис.4.8.Механізм комплексної оцінки інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства (ІК ІДП)

Після ґрунтового аналізу для оцінювання та аналізу поточного стану рівня ІК ІДП була складена анкета для більш глибокого ознайомлення з працівниками (експертами) та визначення ключових показників оцінювання ІК ІДП (додаток Д).

З метою реалізації процедури експертного оцінювання на кожному підприємстві було сформовано експертні групи. Звісно, що недостатня вибірка призведе до недостовірної інформації і ненадійності висновків, а велика - до нераціональних витрат ресурсів. Чисельність експертів в нашому дослідженні визначена статистичним методом. Якщо припустити, що для генеральної сукупності експертів допустима межа похибки 20%, нормоване відхилення для рівня значущості $\alpha = 0,05$ становить $t_{\alpha} = 1,98$, та вважаючи, що розрахунок необхідної чисельності вибірки проводиться для альтернативної ознаки і її частка невідома хоча б приблизно, то вона приймається рівною своєму максимальному значенню 0,5. Тоді загальна формула для визначення обсягу вибірки n може бути представлена у вигляді: $n = \frac{25 \cdot t_{\alpha}^2}{\Delta^2}$. Так як $n = \frac{25 \cdot 1,98^2}{0,04} = 24,5$, то вибіркового опитуванню досить піддати 25 працівників, щоб з довірчою ймовірністю 95% зробити статистично достовірні висновки з граничною помилкою, що не перевищує 20%.

Розрахунок компетентності експертів виконувався на основі об'єктивних даних про нього (рівень освіти, стаж роботи в галузі (не тільки на даному підприємстві), досвід участі в подібних експертизах, тощо) – питання 1 – 4 з блоку А. В додатку Ж табл.Ж1 наведені результати експертного дослідження.

Розподіл експертної групи за рівнем освіти свідчить, що з числа анкетуємих 58% складають працівники з повним вищим рівнем освіти, 42% - з базовим вищим рівнем освіти та з середнім спеціальним – немає, з них 82% працюють за спеціальністю. Стаж роботи експертів на посаді понад 10 років – 27%, 5-10 років – 42,5% 3-5 років – 25% та менше 3 років – 5,5%, але досвід участі в опитуваннях мали тільки 23%. Для статистичного обґрунтування

рівня компетентності кожного експерта згідно алгоритму наведеному на рис.4.4 були знайдені сума балів за всіма критеріями для кожного експерта C_i , відносне значення рівня, параметр для функції належності. Розрахунки засвідчили середній або високий рівень експертів, експертів з низькою функцією належності не виявлено (рис 4.9).

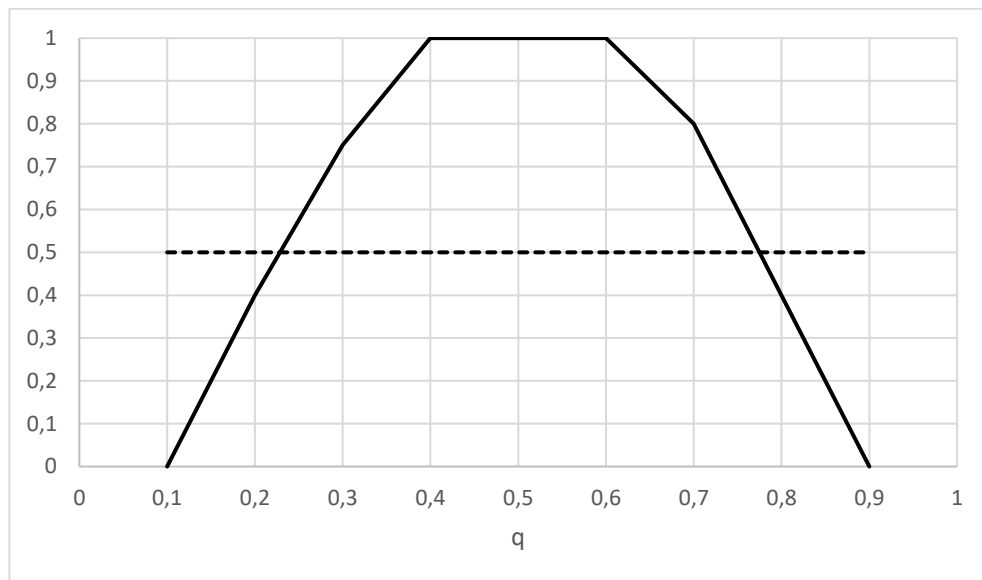


Рис 4.9. Функція належності

Результати анкет блоку А (додаток Ж1) за усіма питаннями виявили певні проблеми в сфері їх інтелектуалізації. Так, незважаючи на те що із загальної кількості опитаних респондентів 82% працюють за спеціальністю, тільки 51 % задоволені своєю професією, але повністю задоволених немає. Тільки 13,5 % працівників продемонстрували вірність обраній роботі в галузі і не збираються змінювати професію (рис. 4.10).

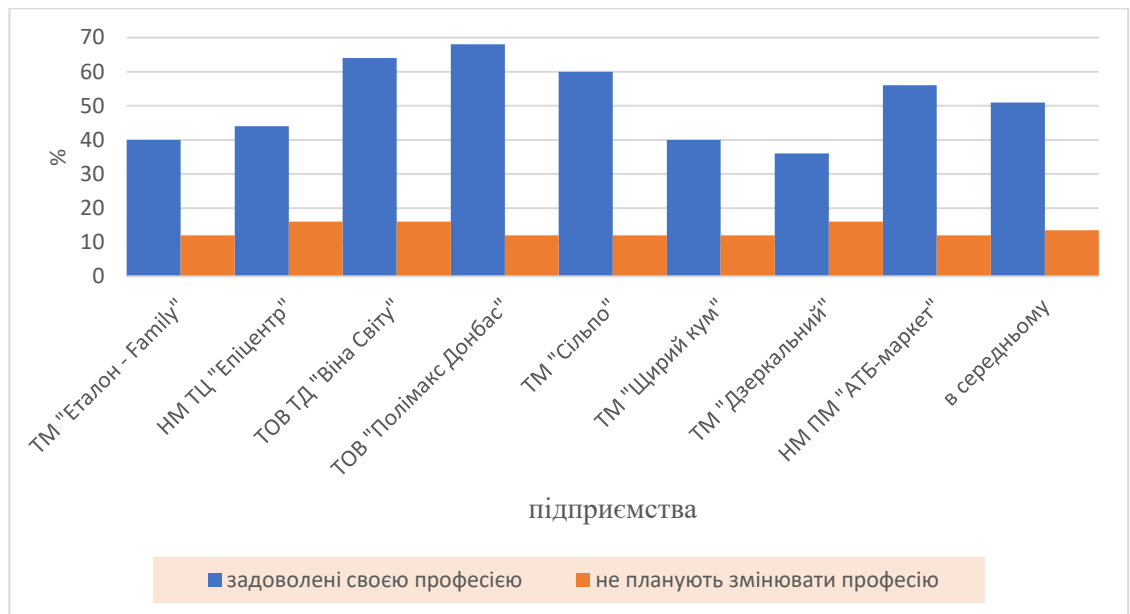


Рис. 4.10 Розподіл відповідей персоналу торговельних підприємств щодо задоволеності роботи в торгівлі.

Це може свідчити про те, що збоку керівництва на торговельних підприємствах не приділяється достатньо уваги створенню та ефективному функціонуванню команд, тим самим відсутня орієнтація на спільний успіх (Legal dream team).

Найважливішою рисою працівника є морально – вольові якості, які відіграють велику роль у вирішенні робочих питань. У будь-якому трудовому колективі працюють різні люди: хтось виконує лише поточну роботу, спрямовану на забезпечення діяльності підприємства, хтось самостійно організовує процес роботи, а хтось ніколи не втручаються «не в свої» питання; хтось легко виконує професійні задачі, а хтось збирається думками півдня. Але всі вони повинні бути кваліфікованими працівниками, які здатні виконувати в повному обсязі, якісно та вчасно, покладені на них обов'язки. Саме розподіл таких співробітників наведено на рис. 4.11 окремо по кожному підприємству на основі результатів анкетування (додаток Ж1).

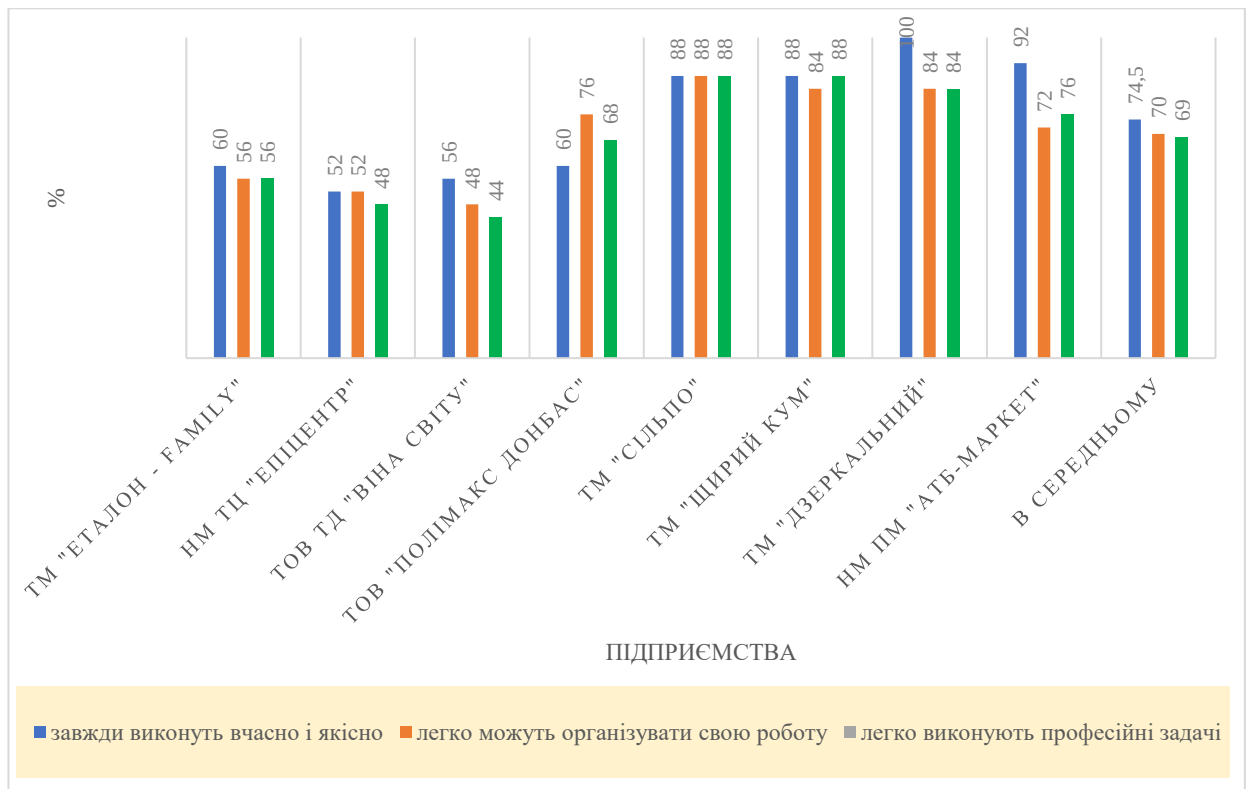


Рис. 4.11. Розподіл відповідей персоналу торговельних підприємств щодо їх морально – вольових якостей.

Формування інтелектуальної активності залежить від можливостей, які мають окремі працівники та підприємство загалом. Анкетування довело (додаток Ж2), що здійсненність професійних планів і змінитися на краще допускають від 72 % до 88 % респондентів, всі бажають краще та ефективніше працювати, але перекваліфікацію пройти 6,5%. Результати відповідей на наявність умов (зарплата, рівень автоматизації, сприятливих обставин - атмосфера у колективі, стиль управління), що сприяють здійсненню чогось, наведені на рис.4.12. Отже, на всіх торговельних підприємствах є можливості для підвищення активності персоналу, такі як організаційні умови, технічні та кадрові ресурси, оперативне управління тощо. Але дуже низький рівень матеріального і морального заохочування підвищення кваліфікації, особливо на торговельних підприємствах ТМ «Еталон-Famaly», НМ ТЦ «Епіцентр», ТОВ ТД «Віна Світу». Більше 50% працівників на торговельному підприємстві НМ ПМ «АТБ-маркет» вважають, що їх керівники приймають

неупереджені кадрові рішення, тобто підбір та просування кадрів здійснюється на основі рівня кваліфікації та ділових якостей.

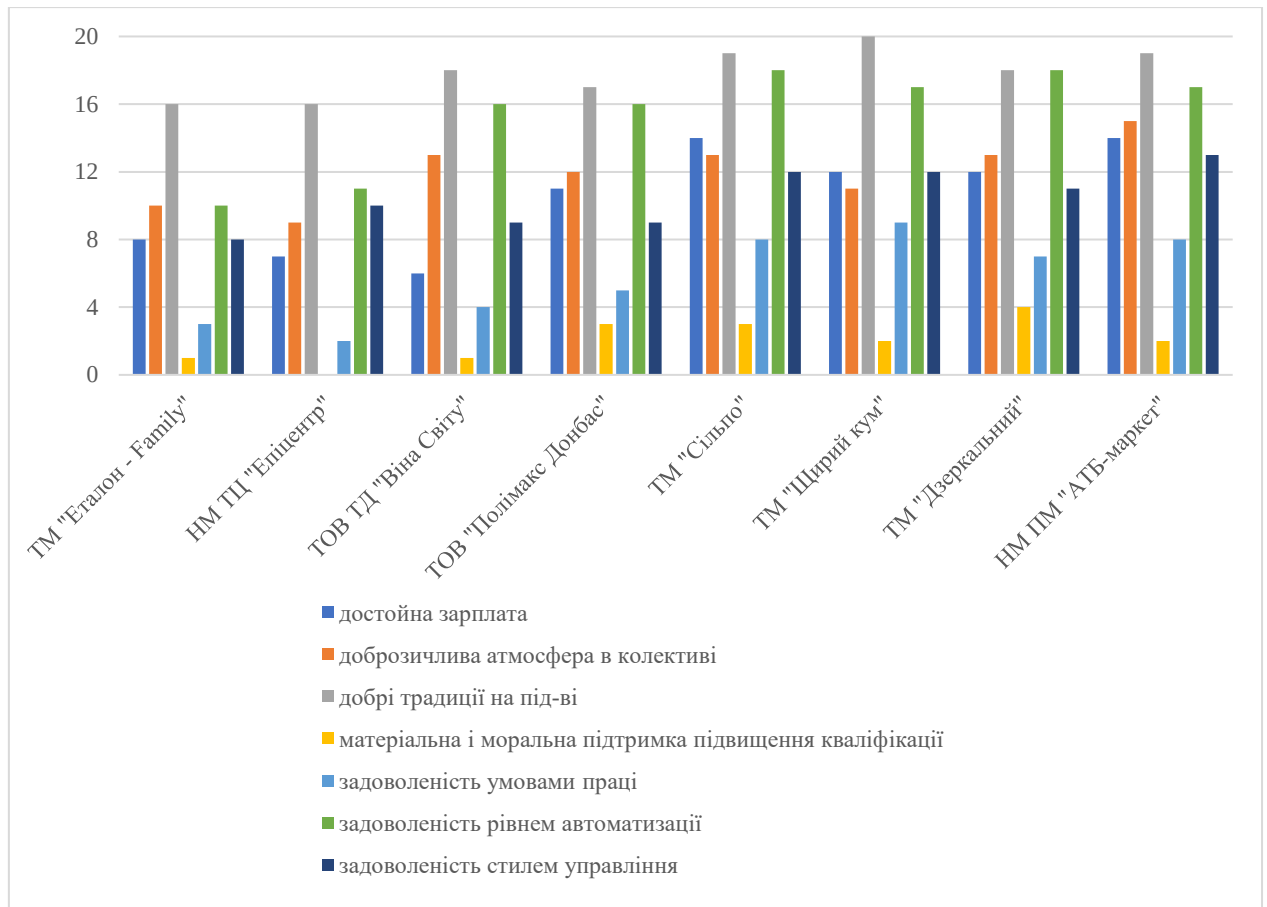


Рис.4.12. Можливості для підвищення потенціалу персоналу (результати анкетування).

Оцінюючи потенційні можливості працівника, до уваги треба брати не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Наявність професійних здібностей показує перспективні можливості персоналу, значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності. Метод анкетування показав (додаток ЖЗ), що кількість відібраних здібностей, які притаманні респондентам, залежить від підприємства, рівня освіти, стажу роботи та інш. (питання блоку А). Графічне відображення середньої кількості притаманних здібностей окремо по кожному підприємстві наведено на рис.4.13.

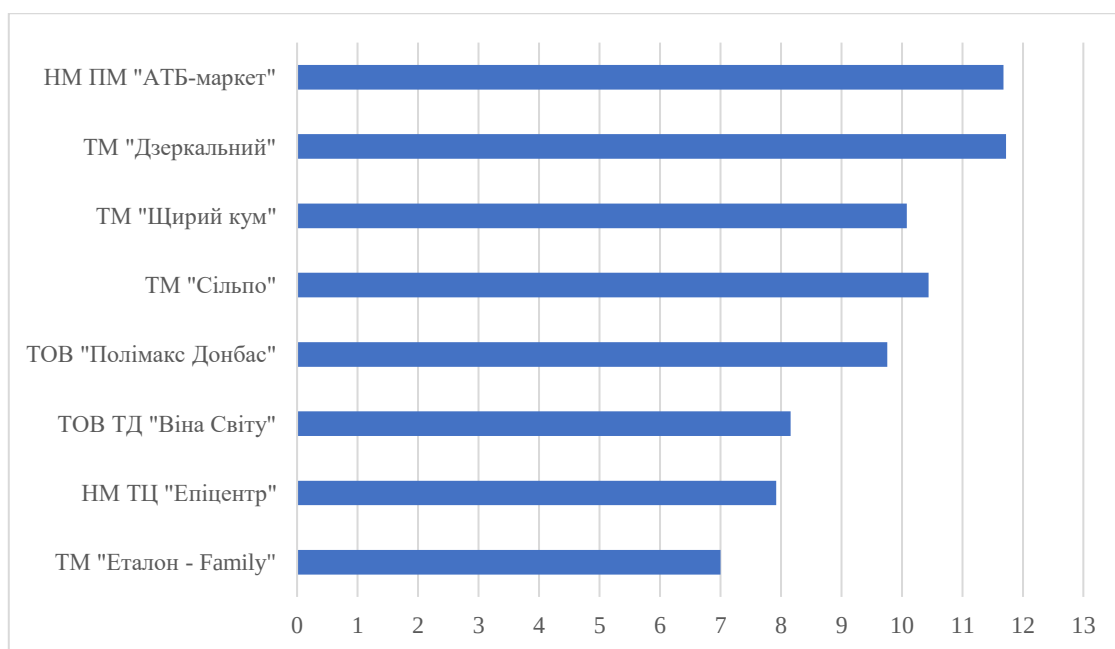


Рис. 4.13. Гістограма розподілу середньої кількості здібностей персоналом торговельних підприємств.

На основі даних анкетування і за отриманими, в результаті власних розрахунків індикаторів для кожного кластеру (Додаток 3), використовуючи запропоновану методику кількісної оцінки ІК ІДП (рис.4.7), здійснимо розрахунок часткових інтегральних показників для кожного кластеру і загальної оцінки рівня ІК ІДП окремо для кожного торговельного підприємства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Визначення рівня інтелектуалізації торговельних підприємств

Найменування підприємства	IP_1	IP_2	IP_3	$IP_{univers}$	Рівень інтелектуалізації
1	2	3	4	5	6
ТМ «Еталон-Famaly»	0,55	0,76	0,47	0,59	Задовільний
НМ ТЦ «Епіцентр»	0,56	0,74	0,53	0,61	
ТОВ ТД «Віна Світу»	0,53	0,77	0,54	0,62	
ТОВ «Полімакс Донбас»	0,61	0,76	0,65	0,67	Стабільний
ТМ «Сільпо»	0,74	0,80	0,70	0,75	
ТМ «Щирий Кум»	0,67	0,79	0,67	0,71	
ТМ «Дзеркальний»	0,72	0,80	0,78	0,77	
НМ ПМ «АТБ-маркет»	0,77	0,82	0,78	0,79	

Також зроблено припущення, що окремі індикатори і кластери однаково впливають на ІК ІДП і не має потреби визначати значущість (вагу) кожного із відібраних показників.

На рис. 4.14 графічно відображено значення інтегрального показника кластера кваліфікації ІК ІДП (IP_1), інтегрального показника кластера можливостей ІК ІДП (IP_2), інтегрального показника кластеру здібностей ІК ІДП (IP_3), а на рис. 4.15 - розподіл розглянутих торговельних підприємств за загальним інтегральним показником ІК ІДП ($IP_{univers}$).

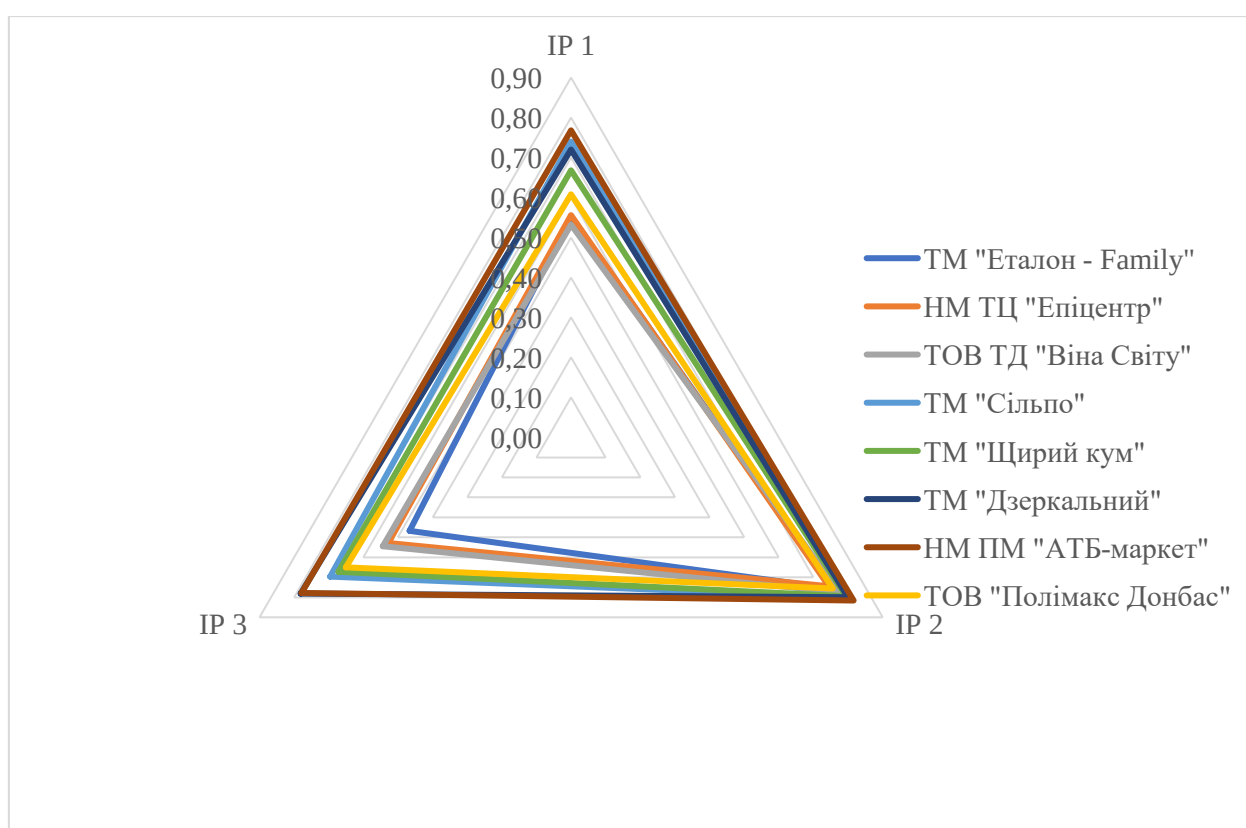


Рис. 4.14. Структура розподілу торговельних підприємств за значеннями інтегральних показників всіх кластерів.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл.4.1.

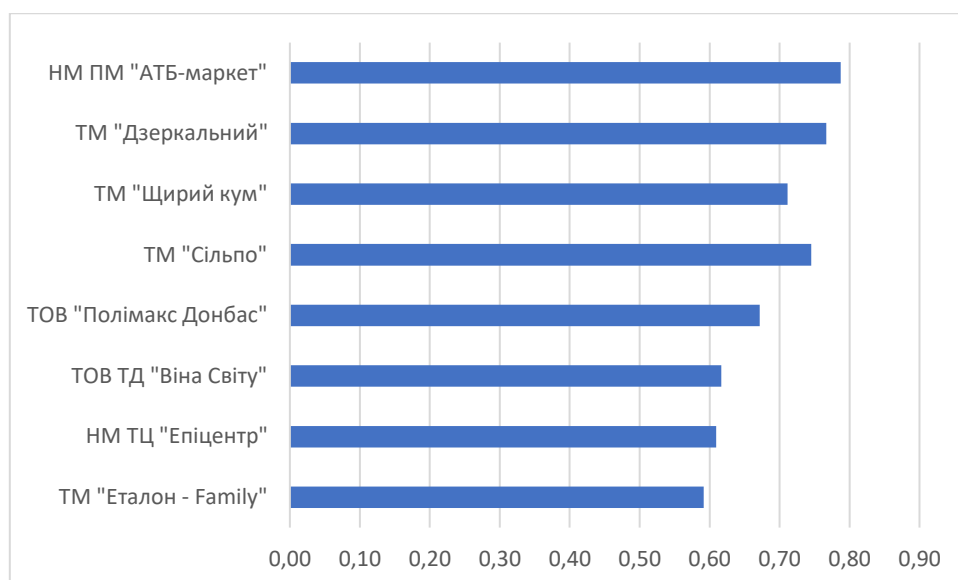


Рис. 4.15. Рівень ІК ІДП торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором на основі даних табл.4.1.

Отже, як свідчать результати табл. 4.1, у більше 60 % торговельних підприємствах ТОВ «Полімакс Донбас», ТМ «Сільпо», ТМ «Щирий Кум», ТМ «Дзеркальний», НМ ПМ «АТБ-маркет») за досліджуваний період загальний інтегральний показник ІК ІДП коливається від 0,67 до 0,79, що відповідно до шкали Харрінгтона визначається як стабільний рівень, це можна пов'язати з тим, що підприємства активно застосовують свої потенційні можливості зростання локальних складових інтелектуальної активності персоналу. Значення загальних інтегральних показників трьох торговельних підприємств ТМ «Еталон-Family», НМ ТЦ «Епіцентр», ТОВ ТД «Віна Світу» свідчать про недостатньо ефективне управління інтелектуалізаційною діяльністю, так як загальний інтегральний показник ІК ІДП коливається від 0,59 до 0,61 (задовільний рівень). До аутсайдерів потрапило підприємство ТМ «Еталон-Family», що свідчить про те, що підприємство не приділяє уваги підвищенню вартості свого інтелектуального активності.

Матриця парних коефіцієнтів кореляції дає змогу зробити висновок про значну залежність між значеннями інтегральних показників кластерів кваліфікації, можливостей, здібностей.

Таблиця 4.2

Матриця парних коефіцієнтів кореляції між інтегральними показниками кластерів і загального

	<i>IP 1</i>	<i>IP 2</i>	<i>IP 3</i>	<i>IP univers</i>
<i>IP 1</i>	1			
<i>IP 2</i>	0,89	1		
<i>IP 3</i>	0,92	0,84	1	
<i>IP univers</i>	0,98	0,90	0,98	1

Джерело: розраховано автором за допомогою режиму «Корреляція» пакету Аналіз даних програми Excel

Порівняння фактичних (табл. 4.3) і критичного значення t – критерію ($t_{кр}(0,01; 6) = 3,71$), дозволяє відкинути нульову гіпотезу, тобто з ймовірністю 0,99 коефіцієнти кореляції значимо відрізняються від нуля, тобто виділенні кластери корелюють один з одним. Така перевірка значущості вибірових коефіцієнтів кореляції необхідна, так як об'єм вибірки дуже малий.

Таблиця 4.3

Перевірка значущості парних коефіцієнтів кореляції

Показники	$t_{снот} = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$,	$t_{кр}(\alpha; k)$ для двосторонньої критичної області
IP_1, IP_2	4,66	$t_{кр}(0,01; 6) = 3,71$
IP_1, IP_3	5,81	
IP_2, IP_3	3,72	

Джерело: розраховано автором за допомогою математичних і статистичних функцій програми Excel

Отримавши загальний інтегральний показник оцінки ІК ІДП для кожного торговельного підприємства, можна також провести їх рейтингове оцінювання. Методи ранжування дають можливість проводити порівняння підприємств один з одним, а не тільки з встановленим стандартом або нормативом, і ґрунтуються на ранжируванні за певним показником від

кращого до гіршого. Аналогічно були проранжовані підприємства за значеннями інтегральних показників (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Ранжування підприємств за інтегральним показником рівня ІК ІДП

Найменування підприємства	<i>IP₁</i>		<i>IP₂</i>		<i>IP₃</i>		<i>IP_{univers}</i>	
	значення	ранг	значення	ранг	значення	ранг	значення	ранг
ТМ «Еталон-Famaly»	0,55	7	0,76	6-7	0,47	8	0,59	8
НМ ТЦ «Епіцентр»	0,56	6	0,74	8	0,53	6	0,61	6
ТОВ ТД «Віна Світу»	0,53	8	0,77	5	0,54	7	0,62	7
ТОВ «Полімакс Донбас»	0,61	5	0,76	6-7	0,65	5	0,67	5
ТМ «Сільпо»	0,74	2	0,80	2-3	0,7	3	0,75	3
ТМ «Щирий Кум»	0,67	4	0,79	4	0,67	4	0,71	4
ТМ «Дзеркальний»	0,72	3	0,80	2-3	0,78	2	0,77	2
НМ ПМ «АТБ-маркет»	0,77	1	0,82	1	0,78	1	0,79	1

Підхід до оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства має бути індивідуальним найбільш оптимальним для відповідної галузі і для конкретного підприємства. Тому із-за різноманітності і специфічності єдиного комплексного підходу для цього немає і не може бути. Запропонована методика оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства на основі оцінки інтелектоорієнтованої компоненти дозволяє здійснити ефективний моніторинг інтелектуальної активності на підприємстві через їх кількісне та якісне вимірювання для прийняття обґрунтованих рішень.

Інформованість про рівень інтелектуалізації діяльності підприємства має величезне значення при обґрунтуванні і реалізації напрямів стратегічного розвитку. Це обумовлює необхідність виявлення та об'єднання окремих його елементів в кластери з метою розрахунку синергетичного ефекту їх впливу, для визначення можливих напрямків підвищення рівня інтелектуалізації діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 5.

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1 Модель управління інтелектуалізацією діяльності підприємств

Проведени дослідження в рамках даної роботи аспектів різних точок зору науковців стосовно поняття «інтелектуалізація діяльності», враховуючи сутність та ключові аспекти бізнес-моделі підприємства, доцільно запропонувати наступне визначення: «інтелектуалізація бізнес-моделі підприємства являє собою процес постійного удосконалення способу, елементів, методів та механізмів організації бізнесу, складу та структури бізнес-процесів підприємства на основі сукупності знань, компетенцій, професійних навичок, розумових (унікальних) здібностей, досвіду та можливостей працівників до саморозвитку, за допомогою яких створюються інтелектуальні продукти з метою генерування цінності, доходності та прибутковості бізнесу».

Складність завдань управління інтелектуалізацією діяльності в підприємствах та удосконалення його бізнес-моделі визначається труднощами оцінювання рівня інтелектуальних можливостей і потенціалу, який характеризується безліччю кількісних і якісних показників. Необхідно враховувати комплексний характер, різноманітність конфігурацій та формат бізнес-моделі підприємства, фінансові та технічні можливості, а також інформаційне забезпечення процесів організації бізнесу. На даний момент відсутня єдина методика формування складових інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства та оцінки її рівня. В результаті спостерігається неадекватно низька віддача від значних витрат, вкладених у розвиток та накопичення інтелектуального капіталу. Виходячи з цього, виникає

необхідність розробки науково-обґрунтованого підходу до підвищення рівня інтелектуалізації використовуваних бізнес-моделей.

Враховуючи даний факт, в структурі мультикубної бізнес-моделі підприємства, виділена інтелектуальна компонента [162, с. 109 -119; 164], механізм формування якої представлений на рис. 5.1. Вихідним компонентом, на якому ґрунтується процес інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства, виступає базис інтелектуалізації, рівень використання якого визначає наявність елементів інтелектуалізації на підприємстві та напрями її підвищення.

Одними з визначальних складових базису інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства є бачення бізнесу, місія, головна мета та загальна стратегія діяльності підприємства. Ці складові формують загальний опис та логіку бізнесу, які визначають формат бізнес-моделі та впливають на розвиток інтелектуального капіталу підприємства.

Інтелектуалізацію бізнес-моделі підприємства доцільно здійснювати за допомогою положень концепції управління знаннями. Накопичення знань разом із здатністю інтелектуального капіталу швидко й ефективно навчатися при позитивному впливі мотиваційного чинника інтелектуалізації виступають як цінний актив підприємства [147, с. 141].

Навчання є необхідною умовою для підвищення інтелектуального рівня персоналу, адже тільки накопичення знань, вмінь і досвіду роботи дозволяє реалізувати персональну складову інтелектуального капіталу. Тісний зв'язок між стимулюючим чинником та політикою з розвитку персоналу зумовлює прагнення працівників до безперервної освіти, самонавчання, самореалізації та підвищення продуктивності праці [197, с. 143]

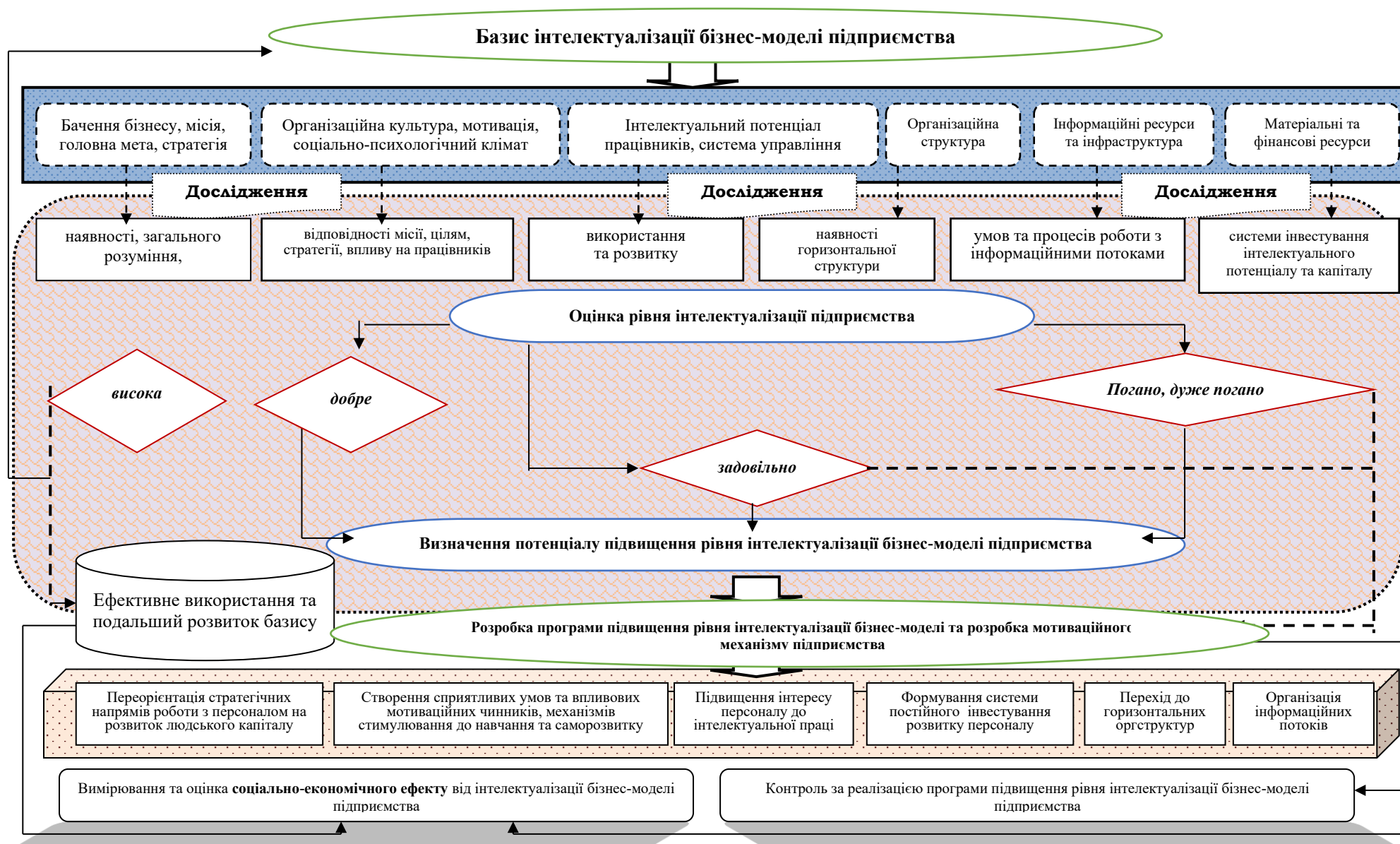


Рис.5.1. Механізм управління інтелектуалізацією діяльності підприємства

Процес інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства значною мірою залежить від стимулюючого чинника, що зумовлює прагнення до здійснення інтелектуальної діяльності. Як головний стимулюючий чинник в сучасних умовах господарювання розглядають матеріальне стимулювання, що визначається, зокрема, розміром заробітної плати [197, с. 143].

Підвищення рівня інтелектуалізації бізнесу також залежить від наявності горизонтальних організаційних структур, інформаційних ресурсів та інфраструктури, а також матеріальних та фінансових ресурсів, від рівня ефективності використання яких залежить рівень інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства. Отже, виникає необхідність пошуку оптимальної моделі управління, заснованій на адекватному і ефективному інструментарії.

Та як інноваційна діяльність стає одним з головних пріоритетів в діяльності сучасного підприємства, то це призводить до необхідності управлінського впливу, який повинен бути дозованим залежно від стану підприємства, обставин на ринку, розвитку людського капіталу, бажання до вдосконалення та оновлювання напрямків розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Саме це буде виявлено після комплексної оцінки інтелектуалізації діяльності підприємства, а в залежності від результату може реалізовуватися відповідна програма підвищення рівня інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємств (ІДП). Для цього нами була дана якісна характеристика рівнів інтелектуалізації діяльності підприємств в залежності від рівня за шкалою Харрінгтона (п.4.2).

В якості напрямків (мети) розвитку можуть розглядатися, наприклад переорієнтація стратегічних напрямів роботи з персоналом, створення для персоналу сприятливих умов, впливових мотиваційних чинників, механізмів стимулювання до навчання та саморозвитку, системи постійного інвестування розвитку персоналу і т.і.

Відомо, що частіше напрямки розвитку й управлінські рішення не приймаються внаслідок суперечності вибраної стратегії розвитку діяльності з

можливістю підприємства, наявності у нього фінансових, економічних, трудових ресурсів, за допомогою яких дана стратегія повинна була б бути реалізованою на практиці. Тому після вибору нового напрямку інтелектуалізації, необхідно установити її відповідність існуючому рівню розвитку підприємства (рис. 5.2). Неузгодженість запланованих змін та стану підприємства призведуть до того, що здійснення вибраної стратегії буде або неможливим або довготривалим. Це питання, як показано на рис. 5.2, можна вирішити двома шляхами: адаптацією стратегічних цілей до фактичного стану підприємства або вибором нового напрямку інтелектуалізації.

Таким чином, програма підвищення інтелектуалізації діяльності на підприємстві повинна бути інтегрованою, заснованою на взаємозалежній єдиній системі управління підприємством, а також зовнішніх і внутрішніх умов роботи й необхідних організаційних дій, спрямованих на ефективну діяльність і розвиток як окремих підрозділів так в підприємства в цілому.

Автором розроблено 5 програм підвищення інтелектуалізації діяльності (табл. 5.1) в залежності від рівня інтелектуалізації діяльності підприємства. Якщо в процесі оцінки рівень інтелектуалізації підприємства є високим, добрим, задовільним, низьким або дуже низьким, то в цьому випадку пропонується реалізовувати відповідну програму підвищення рівня інтелектуалізації, яка передбачає формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку.

Однією зі складових програми підвищення рівня інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства є переорієнтація стратегічних напрямів роботи з персоналом на розвиток людського капіталу, тобто перехід від простого використання знань, вмінь і навичок працівників до їх розвитку, накопичення та відтворення, потребує перегляду ціннісних та основних моральних настанов керівництва. Мається на увазі розробка і впровадження нової філософії та культури господарювання, де вони несуть у собі переконаність співробітників у тому, що обмін і передача знань породжують синергетичний

ефект як у цілому для підприємства, так і для кожного співробітника зокрема [197, с. 144].

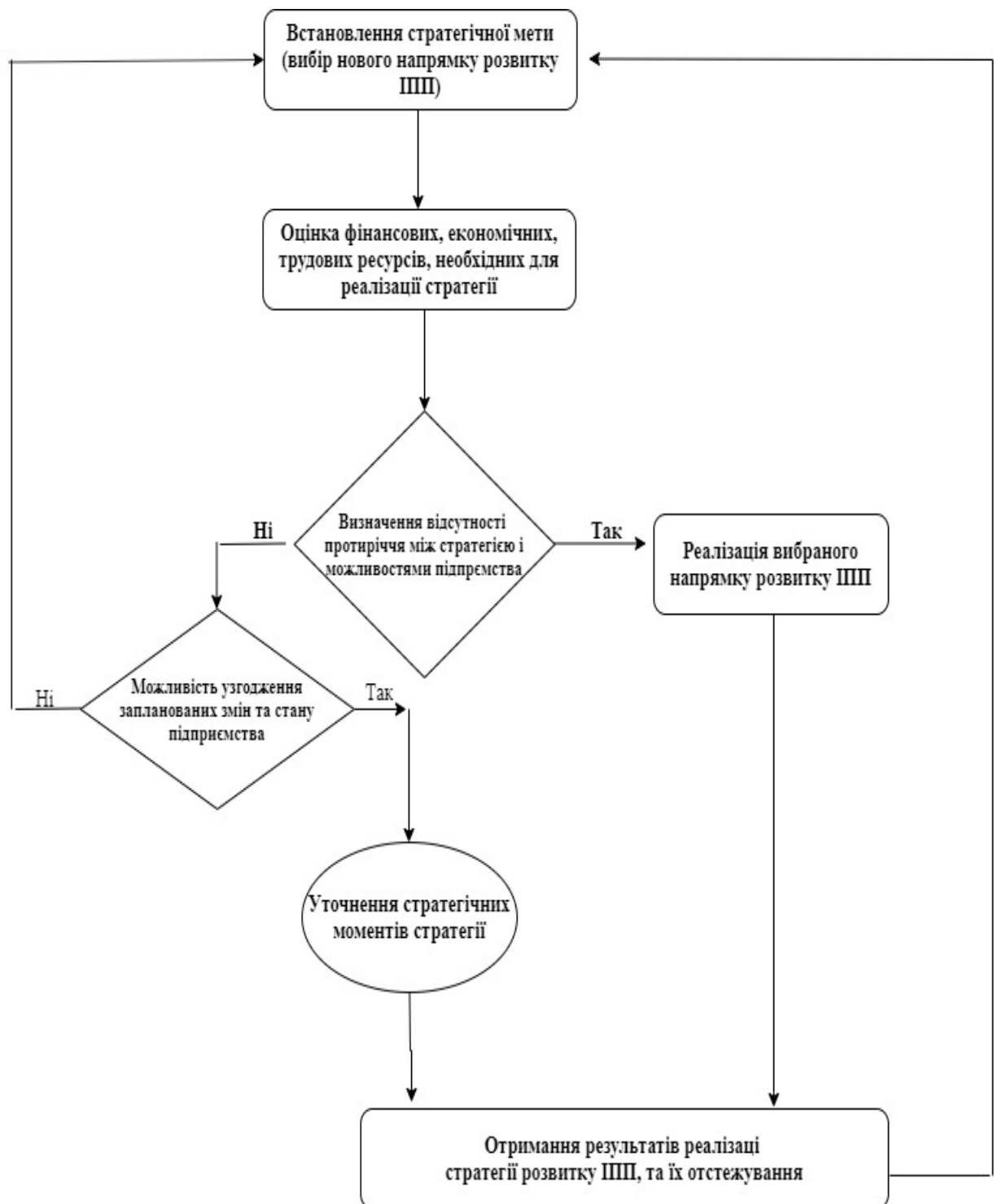


Рис. 5.2. Структурно - логічна модель вибору програми підвищення розвитку ІДП

Варіанти сценаріїв діяльності підприємства

Варіанти сценаріїв	Характеристика, основні елементи
Програма «Старт інтелекту»	Ефективне використання та подальший розвиток базису інтелектуалізації бізнес-моделі; багатовимірний підхід: управління з позиції різноманіття пра-робочої сили, виходячи з можливостей, потреб, інтересів співробітників
Програма «Розумні кроки»	Переорієнтація стратегічних напрямів роботи з персоналом та розвиток інтелектуальної активності; зниження ієрархії, субординації, високий ступінь свободи в діях компетентних співробітників, переважно неформальний характер взаємодії персоналу
Програма «Степ ап»	Створення сприятливих умов та впливових мотиваційних чинників, механізмів стимулювання до навчання та саморозвитку; максимальне пристосовання умовами і режиму праці до потреб працівника. Мінімізація монотонності і рутинності, що знижують творчу активність та творчу особистість (індивідуальність)
Програма «Брейн плюс»	Підвищення інтересу персоналу до інтелектуальної праці; формування системи постійного інвестування розвитку персоналу
Програма «Корпоративний стимул»	Інтеграція особистісних інтелектуальних потенціалів, результатом якої є ефект синергії: формування структури мотиваторів, комплексне використання яких дозволяє досягти мети стратегічного управління персоналом і підприємством одночасно

Нові знання персонал отримує за допомогою самонавчання та проходження профнавчання, до якого можна віднести курси підвищення кваліфікації та перепідготовки. Самонавчання та профнавчання є засобом поліпшення якісної складової інтелектуального капіталу. Таким чином, завданням керівництва є створення сприятливих умов та впливових мотиваційних чинників, які б змогли стимулювати персонал до навчання. З урахуванням поширення та використання знань розповсюдження дістає концепція та практика безперервного навчання як комплекс заходів, що надає людині можливість навчатися протягом усього життя. Висувається вимога до розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом усього життя. Це передбачає навчання з урахуванням самонавчання за консультативно-методичної підтримки [197, с. 144].

Поступова переорієнтація від пріоритетного управління до управління знаннями вимагає від керівництва підприємств значну увагу приділяти підвищенню інтелектуального рівня працівників в процесі розвитку бізнесу в інноваційній сфері. Таким чином, підвищення інтересу до інтелектуальної праці ставить у залежність ефективне управління знаннями. Управління знаннями - це створення таких умов, при яких нагромаджені знання та досвід ефективно використовуються для виконання важливих для підприємства завдань [197, с. 144].

На сьогоднішній день зміна парадигми ролі людини в системі соціально-економічних відносин має змусити керівництво інакше поставитися до системи витрат на персонал. Втрачає актуальність підхід до персоналу як до витрат, що треба скорочувати, сьогодні людину сприймають як інтелектуальний капітал підприємства, що потребує інвестування для постійного розвитку та грамотного підходу в процесі управління бізнесом [197, с. 145].

На рис. 5.3 наведено види управління інтелектуалізацією в залежності від значення загального інтегрального показника (п.4.2). Траєкторія прийняття рішень (ТПР) на рис. 5.3 підкреслює, що чим нижче є загальний інтегральний показник розвитку інтелектуального потенціалу на підприємстві, тим треба швидше приймати стратегічні рішення і діяти чітко згідно плану стратегії щодо забезпечення достатнього рівня цього показника.

Вибір найбільш ефективних методів управління інтелектуалізацією можливий з використанням синергетичного підходу, так як системі інтелектуалізації в наявності процеси самоорганізації - процеси спонтанного впорядкування, виникнення і еволюції структур у відкритих нелінійних середовищах (системах); упорядкування системи за рахунок дії її складових, тобто певних внутрішніх законів, можливостей сил. Самоорганізація виникає як результат цілеспрямованих індивідуальних дій у межах більш широких соціальних систем і процесів і характеризується здатністю складних систем

відновлювати та зберігати нормальний функціональний стан чи самостійно вибирати новий, більш бажаний стан та переходити в нього.

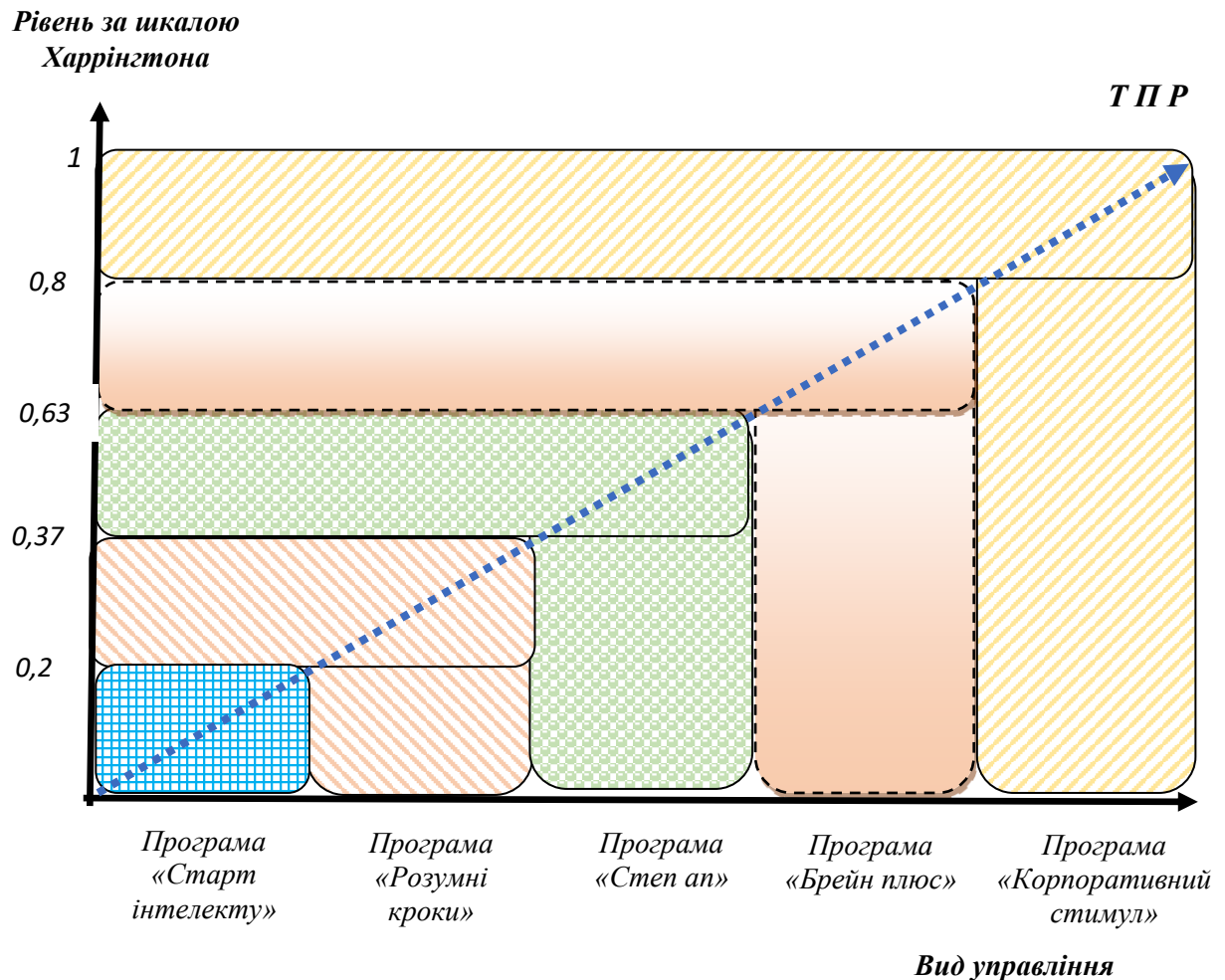


Рис. 5.3. Види управління інтелектуалізацією в залежності від значення загального інтегрального показника.

Основний закон синергетики можна сформулювати як відповідність потреб та інтересів суб'єктів соціального середовища (системи) їх здібностям і можливостям, правильне розуміння ними інтересів інших суб'єктів та суспільства в цілому і взаємодія та взаємодопомога в реалізації всіх цих інтересів [17, с. 231]. Складні системи, а до них належать інтелектуалізація діяльності й персонал як основна ланка цих систем, не мають зон стійкої рівноваги. Більш того, при встановленні тривалого стану рівноваги в результаті зовнішніх стабілізуючих факторів складні системи руйнуються.

Отже, важливим для дослідження є таке положення синергетики : системи можуть або розвиватися, або деградувати – застій їм протипоказаний. Синергетика передусім вивчає системи відкритого типу, провідним принципом існування яких є самоорганізація, саморозвиток, які здійснюються на основі постійної і активної взаємодії цих систем із зовнішнім середовищем. Розвиток системи суттєво залежить від того, в якій мірі управління цією системою використовує ресурси й можливості внутрішнього й зовнішнього середовища.

Звернення до ідей синергетики є необхідним та визначає рівні вирішуваних завдань, які визначені виходячи з сучасного стану та проблем сфери управління торговельним підприємством:

1) на рівні галузі - зміцнення соціального значення підприємств в рамках регіональної соціальної політики, формування спеціальних соціальних програм підтримки та розвитку галузевих професійних колективів;

2) на рівні підприємств - забезпечення особистої зацікавленості співробітників у високих результатах своєї праці, зниження рівня напруги від важких умов праці, забезпечення реалізації творчого потенціалу співробітників;

3) на рівні підрозділів - забезпечення комфортного соціально - психологічного клімату, розвиток командного духу, синергізму спільного праці в досягненні як поточних цілей і завдань підрозділу, так і націленості на глобальні цілі підприємства;

4) на особистому рівні співробітників - забезпечення можливостей для саморозвитку, реалізації творчого потенціалу, професійної ініціативи, постійного кар'єрного і професійного зростання.

На основі попереднього аналізу, проведеного в рамках даного дослідження, ключовими концептами інтелектуалізації діяльності з позиції синергетичного підходу є нестабільність зовнішнього середовища, відкритість і складність торговельних підприємств, самоорганізація як основа суб'єктно-об'єктних відносин у системі управління, комплементация ресурсів організації,

ключовими з яких є людський ресурс - знання, компетентність і персональні характеристики працівників торговельних підприємств, мотивація, що забезпечує включеність працівників в процес забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах трансформації. При цьому самоорганізація, комунікації і мотивація є ключовими аттракторами, визначальними умови виникнення синергетичних ефектів в системі інтелектуалізації діяльності підприємств.

Таким чином, інтелектуалізація діяльності в сучасних умовах бізнесу визначає конкурентоспроможність діючих бізнес-моделей підприємств і виступає ключовим ресурсом їх розвитку. Інформованість про рівень інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства має величезне значення при обґрунтуванні і реалізації напрямів стратегічного розвитку. Це обумовлює необхідність виявлення та об'єднання окремих його елементів в кластери з метою розрахунку синергетичного ефекту їх впливу, для визначення можливих напрямків підвищення рівня інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства.

5.2. Побудова мотиваційного механізму щодо інтелектуалізації активності персоналу у сфері торгівлі

Проведені наукові дослідження по обґрунтуванню методології управління розвитком торгового підприємства на основі інтелектуалізації діяльності і отримані результати дають можливість констатувати, що без підвищення інтелектуалізаційної активності персоналу не дозволить досягти як цілі певних домінант, так і стратегічних цілей розвитку підприємства. Стрімка глобалізація, затяжна криза, призводять до динамічних змін в діяльності підприємств. Теперішні умови функціонування підприємств обумовлює необхідність інтелектуалізації їх діяльності, яка виражається в тому, що основним економічним продуктом все частіше виступає

інтелектуальний і високотехнологічний продукт, а керівники (власники) та працівники стають інтелектуалами.

Особливу увагу до проблематики інтелектуалізації діяльності підприємства привертає удосконалення процесу мотивації персоналу.

Інтелектуалізація діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності керівника (власника) підприємства забезпечити інноваційний розвиток - з одного боку, і мотивів самого персоналу реалізувати інноваційний потенціал на користь такого розвитку підприємства - з іншого. Тому в основі інтелектуалізації діяльності підприємства повинні бути збалансовані потреби і мотиви двох сторін: для керівника (власника) - формування мотивів персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності з метою його реалізації для задоволення потреб в інноваційному розвитку підприємства; для працівника, як носія інтелектуалізації, - задоволення власних потреб (як матеріальних, так і моральних) від реалізації інтелектуалізації на користь інноваційного розвитку підприємства, що можливо тільки за умови сформованих мотивів до розвитку інноваційного потенціалу. Інтелектуалізація діяльності підприємства будується на прагненні до досягнення поставлених цілей, а для цього потрібна злагоджена робота, співпраця керівника (власника) і рядових співробітників, які досягаються за рахунок ефективної мотивації персоналу. Саме інтелектуалізація діяльності відповідає за те, щоб трудова діяльність персоналу була максимально ефективною для підприємства. При цьому основним інструментом цього служить мотивація персоналу. Отже, процес мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства можна визнати стрижнем і базовою передумовою забезпечення його інноваційного розвитку.

Мотивація інтелектуалізації діяльності розглядається багатьма авторами як атрибут обізнаності працівника в рішенні виробничих завдань, подолання можливих проблем і їх реалізації [2; 168; 193; 214; 267; 268], а так само засіб активізації службової діяльності [1; 260; 268]. Однак вивчення мотивації має здійснюватися не тільки в психологічних аспектах, а й в економічному

напрямку, акцентуючи увагу крім матеріального стимулювання персоналу задоволенню вторинних соціальних потреб.

За останні роки, доведено, що для вирішення практичних проблем інноваційного розвитку підприємств на них необхідно формувати концептуальні засади управління інтелектуалізаційною діяльністю, закладені в працях А.І. Волкова, В.А. Василенко, М.П. Денисенко, С.М. Ілляшенко, Й. Шумпетера та П. Друкера, С.Я. Кіся, Г.А. Швиданенко.

Проте в сьогоденних ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються не достатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування процесу інтелектуалізації діяльності.

Слід зазначити, що при вивченні ролі мотивації персоналу при інтелектуалізації діяльності підприємств звертає на себе увагу певна наукова проблема, що характеризуються виникненням протиріч в наступній сфері наукового пізнання: залишається невирішеним питання відмінності в процесі мотивування персоналу, що виконує «стандартну» механічну роботу, яка потребує докладання інноваційних підходів, і персоналу, характерною ознакою діяльності якого є інтелектуалізація діяльності підприємства.

Виявлення даного протиріччя в процесі проведеного наукового дослідження обумовлює актуальність вирішення проблеми розробки процесу мотивації персоналу з метою можливості його використання на практиці керівниками підприємств в рамках інтелектуалізації діяльності, метою якої є забезпечення безперервного розвитку на інноваційній основі.

Розглядаючи необхідність інтелектуалізації діяльності на будь-якому підприємстві як шляху подальшого розвитку, цей процес можна визнати головним (панівним), тому що він має першорядне значення в порівнянні з будь-якими іншими. Отже, в нашому випадку, для інтелектуалізації діяльності підприємств з урахуванням панівної гіпотези (управління підприємством через управління персоналом), для кожного з них потрібно відібрати мотиви формування інтелектуального потенціалу персоналу.

У цьому контексті звертають на себе увагу результати досліджень окремих вчених-економістів, які шукають шляхи розвитку підприємств на основі інтелектуалізації діяльності з визначенням певних домінант. Так, в дослідженнях Кісь С.Я. констатується, що «...інтелектуалізація діяльності підприємства – це комплекс передумов, пов'язаних з формуванням факторів прямого або опосередкованого впливу на зростання частки інтелекту в процесах та процедурах розвитку суб'єкта господарювання» [98, с. 149], де «процес управління персоналом підприємства формує передумови його інтелектуалізованої діяльності», [там же, с. 149], що можна визнати домінуючими положеннями.

Тому вважаємо, що на шляху до наукового обґрунтування такої залежності повинна стати чітка ідентифікація понять «мотивація персоналу» та «мотиваційний механізм».

Приступаючи до вирішення мети дослідження, звертають на себе увагу роботи вчених-економістів, для яких об'єктом дослідження виступає мотивація персоналу підприємства. Так, на думку Віханського О.С. та Наумова О.І. [39, с.41], Данюка В.М. [138, с.293-294] мотивація персоналу являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, які надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на задоволення потреб і досягнення особистих цілей і цілей організації; сукупність всіх мотивів, що впливають на поведінку людини.

Гриньова В.М. підкреслює, що мотивація персоналу є «основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу». [56, с.30]

Автори монографії (під ред. Амоша О.І.) під мотивацією персоналу розуміють «комплексний процес, що включає і суб'єктивну, і об'єктивну компоненту, визначає тип трудової поведінки людей, спрямованої на реалізацію їхніх основних потреб, їх спонукання для досягнення особистих цілей і цілей організації» [2, с.101]

З наведених визначень поняття «мотивація персоналу», можна виділити спільну рису, що розкриває її сутність, а саме - необхідність в процесі задовольнити потреби персоналу. Отже, можна визнати цю якість першоосною для розробки алгоритму процесу мотивації персоналу підприємства.

Існують різні підходи до розуміння мотивації персоналу як процесу: один підхід ґрунтується на необхідності задовольнити потреби (матеріальні, моральні або соціальні) персоналу, а інший - на ступеня впливу на свідомість працівника, тобто на управлінні самим процесом. Такі протиріччя виникають внаслідок підміни методів управління персоналом методами мотивації персоналу. Основною метою процесу мотивації персоналу є отримання максимальної віддачі від використання існуючого потенціалу працівників, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Крім того, найважливішою особливістю управління персоналом на сучасному етапі стає зростаюча роль особистості працівника. Тому що завдяки його професіоналізму, який виражається в знаннях, уміннях, здатності мотивувати себе, з'являється більша ймовірність інноваційного розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.

Формуванню мотиваційних механізмів на підприємствах присвячені роботи В.М. Гріньовой [57], якої всебічно досліджено процеси розвитку потенціалу на підприємстві; А.Я. Кибанова і Е.А. Мітрофанова [94] і М.Д. Ведерникова [37], якими особливу увагу приділено структуруванню і виділенню підсистемних елементів мотиваційних механізмів на підприємстві; В.В. Васильєвої [34], якої запропонована вдосконалена структура внутрішнього механізму регулювання діяльності роздрібних підприємств з урахуванням мотиваційної складової; М.В. Семикіної [199], якої найбільш чітко, порівняно з іншими вченими, визначено специфіку інноваційного праці при формуванні мотиваційних механізмів на підприємстві.

Так, зокрема, в дослідженнях В.М. Гріньовой розвиток персоналу безпосередньо пов'язується з поліпшенням кінцевих результатів роботи

підприємства, що забезпечуються результативністю, якістю та складністю праці (її ефективністю і продуктивністю), яка залежить від мотивації персоналу до поліпшення показників роботи підприємства та факторів, що характеризують саме розвиток персоналу [57, с. 214-215].

А.Г. Поршнев розглядає мотиваційний механізм як інструмент активізації індивідуальної та групової поведінки працівників на основі їх самоорганізації та прагненню до саморозвитку, що забезпечується впливом факторів на розвиток мотивації, що становлять структуру взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх мотиваторів (подсистемном елементів механізму - авт.), Використовуваних менеджером для формування відповідного типу економічної поведінки персоналу з метою його зацікавленості в досягненні мети розвитку підприємства [179, с. 213-216]. В.В. Васильєва при обґрунтуванні внутрішнього механізму регулювання діяльності підприємств роздрібною торгівлі виділяє в його структурі мотиваційний механізм, призначенням якого є розвиток мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці, забезпечення соціального розвитку персоналу і розвиток його мотивації до нововведень, що забезпечується збалансованістю інтересів керівника і окремого працівника (персоналу) в ефективній реалізації конкурентної стратегії розвитку торгового підприємства [34, с. 148-149]. М.Д. Ведерников під мотиваційним механізмом розуміє «систему (форму організації), що регламентує порядок виконання робіт з регулювання оплати праці працівників ...», в структурі якого поєднуються взаємозалежні елементи, що забезпечують його успішне функціонування і дозволяють встановити пряму залежність між мірою праці та її винагородою, що залежать від поліпшення кінцевих результатів роботи підприємства в цілому [37, с. 51, 76-77, 173]. На думку М.В. Семикіної, впровадження мотиваційного механізму на підприємстві повинно спонукати роботодавця і найманих працівників одночасно до розвитку висококваліфікованої праці, пов'язаного з розробкою і впровадженням інновацій з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, де в самому механізмі структурними елементами виділені чинники

та мотиви персоналу до розвитку, а також система стимулів (матеріальних і нематеріальних), які використовуються роботодавцем з метою розвитку мотивації персоналу до інноваційної роботи [199, с. 234].

Узагальнюючи результати вчених-економістів щодо розкриття сутності мотиваційного механізму, можна виділити принципові положення, які повинні бути враховані при обґрунтуванні мотиваційного механізму щодо інтелектуалізації активності персоналу у сфері торгівлі:

по-перше, в основу механізму повинні бути закладені мотиви персоналу до поліпшення результатів праці на основі власного розвитку, що є запорукою поліпшення результатів роботи торгового підприємства і забезпечення його розвитку;

по-друге, серед мотивів, які об'єднують інтереси керівника (власника) торгового підприємства і персоналу, пріоритетними є ті, що задовольняють потреби в інтенсивному розвитку, тобто орієнтовані на впровадження інновацій, що і дозволить забезпечити розвиток;

по-третє, з метою розвитку ІАП керівник (власник) торгового підприємства формує відповідну структуру мотиваторів, комплексне використання яких дозволяє досягти мети стратегічного управління персоналом і підприємством одночасно на основі відібраних домінант;

по-четверте, головним мотивуючим фактором, що дозволяє досягти цієї мети, є забезпечення залежності між результатом праці персоналу, який вимірюється досягненням мети стратегічного розвитку, відбивається в поліпшенні вихідних показників торгового підприємства і його винагородою.

При цьому для формування стійких мотивів у персоналу керівник (власник) торгового підприємства використовує не тільки матеріальні, а й моральні стимули, що дозволяють задовольнити як матеріальні, так і духовні потреби персоналу при реалізації свого інноваційного потенціалу в інтересах розвитку підприємства на інтенсивній основі.

Виходячи з проведеного контент-аналізу робіт, які розкривають сутність механізму як базового поняття і економічної категорії, призначення та

сутність мотиваційного механізму підприємства, на основі авторських висновків і виділених принципових положень, які повинні бути враховані при обґрунтуванні мотиваційного механізму інтелектуалізації активності персоналу, на рис. 5.4 приведена схема взаємозалежності між трьома основними умовами, впровадження яких дозволяє керівнику (власнику) досягти головної мети стратегічного управління торговим підприємством.



Рис. 5.4. Схема залежності умов формування мотиваційного механізму

Отже, можна зробити висновок, що інтелектуалізація діяльності є інструментом впливу на поведінку працівника для формування у нього мотивів, які, в свою чергу, покликані задовольняти потреби (як матеріальні, так і нематеріальні). Ці потреби формуються, виходячи зі свідомості працівника - його прагнень і бажання виконувати певний вид роботи, досягати певних результатів в процесі своєї трудової діяльності і отримувати від неї результат, який, власне, і дозволяє задовольнити потреби.

На цій підставі слід виділити відмінності між потребами, що виникають в процесі інтелектуальної (розумової) праці, завдяки якими і розвивається підприємство, і простої праці (механічної). Власне, певна різниця і впливає на мотивацію персоналу, зайнятого інтелектуальним і інноваційним, і іншим працею, оскільки в кожному з цих видів праці повинні превалювати різні методи.

На основі проведеного узагальнення результатів досліджень вчених (додаток Л1) про виділення потреб персоналу для розробки структури мотиваційного механізму інтелектуальної активності персоналу, можна прийти до наступних висновків:

незалежно від того, акцентують увагу вчені на потребах персоналу, що займається інноваційним працею [2; 137], або не акцентують [194; 205], всіма враховуються матеріальні потреби, які спричиняють актуальність вирішення наукової задачі щодо визначення методів формування фінансових джерел для задоволення потреб і підвищення мотивованості персоналу до впровадження інновацій, саморозвитку та розвитку ІПП, виходячи з отриманого кінцевого результату; серед видів духовних потреб є потреби, які не відносяться до таких, але властиві персоналу, що займається інноваційним працею на підприємстві (потреби в підпорядкуванні, чітко структурованій роботі, встановлених правилах її виконання і директивах, стабільності і соціальної корисності роботи); незначущими можна вважати окремі потреби, властиві персоналу, що займається інноваційним працею на підприємстві, по соціальній групі, а саме - потреби в надійності і безпеці праці, співпраці з

керівництвом підприємства і його лояльності, в соціальному статусі і влади, у владі і підпорядкуванні інших.

У той же час слід зазначити, що кожним вченим виділені окремі потреби, які мають ознаки схильності персоналу до саморозвитку, підвищенню свого кваліфікаційного й освітнього рівня, тобто рис, що дозволяють впроваджувати інновації на підприємстві. До найбільш характерних потребам, властивим персоналу, що займається інноваційним працею на підприємстві, слід віднести: матеріальні, пов'язані з гідним (високим) рівнем оплати праці; моральні (духовні) - у визнанні заслуг, в спілкуванні з колегами, в емоційній напрузі і ризик, напруженості праці, в самоствердженні і прояві ініціативи, в радості і задоволення від роботи; соціальні - в підтримці здоров'я і сприятливих умов праці, в підвищенні кваліфікаційного рівня та освіти, вдосконалення та розвитку здібностей, отриманні професійних навичок, в творчості і підприємництві, в досягненнях, в престижі професії і посади, кар'єрному просуванні, в новизні, постійних змінах, креативності, в складних дорученнях і відповідальних завданнях.

Таким чином, в основі формування цих потреб, поряд з матеріальним чинником, лежить нематеріальний, який визначає схильність і бажання персоналу підприємства до розвитку шляхом отримання нових знань і підвищення кваліфікації. Основу реалізації цих потреб складає спільність інтересів як роботодавця підприємства - суб'єкта управління, так і персоналу підприємства (об'єкта управління) в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства. Таким чином, виникнення мотивів такої реалізації є запорукою інтелектуалізації діяльності на основі збалансування інтересів і потреб між суб'єктом і об'єктом управління підприємства.

Як відомо, для підвищення кваліфікаційного рівня, формування необхідного потенціалу необхідно робити інвестиції в накопичення знань та навичок. Шляхом інвестування в персонал формується необхідний рівень його кваліфікації, котрий, по суті, є ступенем оволодіння конкретною професією або спеціальністю, рівнем освоєння теоретичних і практичних знань і умінь,

завдяки якому підприємство має можливість інтелектуалізації своєї діяльності.

Виходячи з того, що управління підприємством здійснюється через управління персоналом, і з урахуванням вищевикладених підходів до сутності категорій «мотивація персоналу» і «інтелектуалізація», інноваційний розвиток підприємства не можливо, якщо його персонал не мотивований до інтелектуалізації діяльності. Якщо ж вважати інтелектуалізацію діяльності результатом інноваційного розвитку підприємства, то в основі мотивації до такої діяльності закладено задоволення потреб працівників до його здійснення - з одного боку, і задоволення потреб керівника (власника) підприємства - з іншого. Тому інтелектуалізація діяльності підприємства можлива лише за умови:

- збалансування потреб в інтелектуалізації діяльності персоналу та роботодавця підприємства на основі відповідності рівня задоволення матеріальних потреб працівника і отриманого фінансового результату підприємства;

- вмотивованості до формування та реалізації інноваційного потенціалу персоналу відповідно до розвитку інтелектуалізаційної діяльності підприємства;

- створення умов роботодавця підприємства для персоналу задовольняти власні потреби в розвитку на основі підвищення кваліфікації та отримання нових знань (інвестування в людський капітал);

- відповідності методів мотивації персоналу інтелектуалізації діяльності підприємства на основі розвитку його інноваційного потенціалу, виходячи з проблем, що мають пріоритетне значення для їх вирішення;

- доцільного збільшення інтелектуального потенціалу персоналу, що виходить із потреби, зумовленої інтересами інноваційного розвитку підприємства

Метою створення та впровадження процесу мотивації персоналу в підприємстві є не тільки забезпечення досягнення цілей підприємства за

допомогою залучення і утримання висококваліфікованого персоналу, а також, в першу чергу, ефективне використання творчого і професійного потенціалу працівника за допомогою ефективної та результативної мотивації в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства.

Сформульовані передумови для формування мотивів до інтелектуалізації діяльності підприємства дозволяють розробити алгоритм забезпечення цього процесу (рис. 5.5).

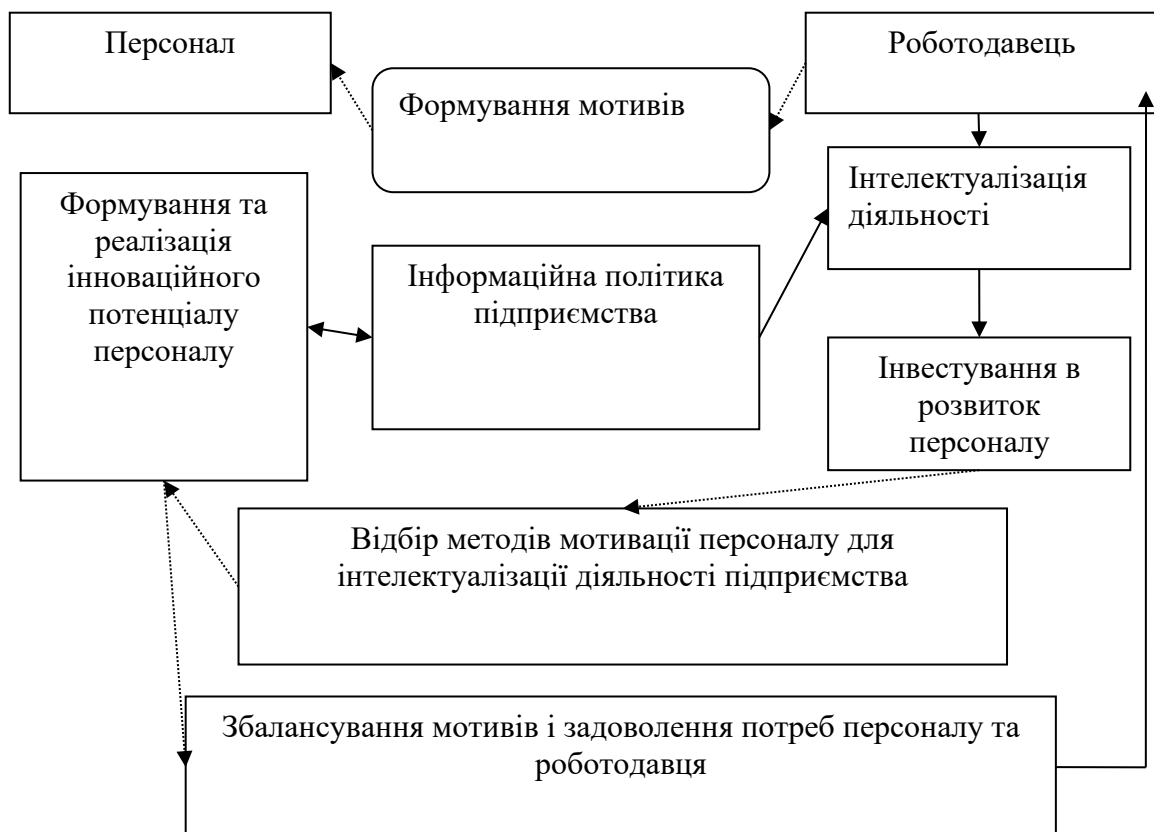


Рис. 5.5. Алгоритм забезпечення процесу мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства

Виходячи з розробленого алгоритму, стає очевидним, що в основі інтелектуалізації діяльності підприємства закладена необхідність збалансування мотивів і задоволення потреб персоналу та роботодавця. При цьому для задоволення потреб роботодавця по безперервному розвитку підприємства він повинен задовольнити мотиви персоналу для його розвитку шляхом інвестування в людський капітал, що дозволить останньому

підвищити кваліфікацію та освітній рівень і, таким чином - забезпечити розвиток для формування і реалізації інноваційного потенціалу. Тільки за таких умов можливо досягти мети інноваційного розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.

Таким чином, можна зробити головний висновок про те, що в основі мотивації персоналу до підвищення інтелектуальної активності закладено задоволення потреб, формування і збалансування мотивів до розвитку власне персоналу і безперервного розвитку підприємства в особі його керівника (власника).

Вченими-економістами виділяють наступні групи потреб, які повинні бути задоволені для підвищення інтелектуальної активності персоналу:

- матеріальні, які дозволяють персоналу, що має мотиви до інноваційної праці, сформуванати та реалізувати власний інноваційний потенціал завдяки підвищення кваліфікації та освітнього рівня, отримати бажаний рівень доходу від цієї праці, результат якої дозволяє керівнику (власнику) підприємства задовольнити потреби щодо забезпечення безперервного інноваційного розвитку; [36]

- моральні, які дозволяють персоналу, що має мотиви до інноваційної праці, розвинути потреби до формування та реалізації власного інноваційного потенціалу, підвищення кваліфікації та освітнього рівня завдяки створенню керівником (власником) підприємства сприятливої психологічної атмосфери у трудовому колективі та гуманізації праці підлеглих з використанням різноманітних стимулів нематеріального порядку; [36]

- соціальні, які дозволяють персоналу, що має мотиви до інноваційної праці, соціалізуватися у трудовому колективі та суспільстві завдяки отриманому позитивному результату від реалізації сформованого інноваційного потенціалу, який одночасно задовольняє потреби керівника (власника) підприємства у забезпеченні безперервного інноваційного розвитку та досягненні цілей домінант стратегічного розвитку як матеріального, так і соціального порядку. [36]

Отже, погоджуюсь з вищевикладеним, з точки зору задоволення потреб персоналу та роботодавця підприємства, необхідно виділяти три основні групи методів мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності до інноваційного розвитку підприємства - матеріальні, моральні та соціальні, які містять певні процеси, спрямовані на розвиток мотивації персоналу.

У цьому контексті доцільно відзначити, що для забезпечення процесу мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності основне призначення інформаційної політики підприємства повинно стосуватися інструментам і правилам, згідно з якими персонал підприємства зможе оцінити важливість довіреної йому інформації, зможе уміло використати її в інтересах підприємства. Тому розвиток потенціалу персоналу, навичок і знань за рахунок ефективного і вільного доступу до інформації - ось головна стратегія інформаційної політики підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності. При цьому ризик нашкодити основній діяльності підприємства має залишатися мінімальним, а інформаційну політику слід сприймати як співтовариство між роботодавцем та персоналом підприємства. Наявність його сприяє безперервному процесу розвитку підприємства, розкриття потенціалу персоналу, створення синергетичного ефекту від сукупності інтелектуальної активності співробітників.

Інтелектуальною активністю в тій чи іншій мірі повинні володіти всі працівники підприємств, проте, значущість складових інтелектуальної активності необхідно розділяти за категоріями працівників. Формування та реалізація інтелектуальної активності персоналу визначає здатність і можливості працівників формувати, генерувати, освоювати і використовувати знання в інноваційному розвитку підприємства. Заслуговує на увагу робота [258], де автор виділяє такі складові інтелектуальної активності персоналу: природний, особистісний, трудовий, інтелектуальний, творчий, підприємницький. Ми погоджуємося з підходом [209] і виділяємо комунікативний, природний, інтелектуальний, підприємницький, мотиваційний. Співробітники орієнтовані не на критику недоліків, а на

пропозицію ідей, що усувають ці недоліки. Формування та реалізація інтелектуальної активності персоналу як елементу інтелектуалізації діяльності підприємства в процесі мотивації вимагає наявності ініціуючої і спрямовуючої сили, якої повинна стати ефективно функціонуюча система розвитку персоналу. Саме інтелектуалізація діяльності підприємства дозволяє сформувати гнучкість і адаптивність персоналу і створити умови для реалізації ключових компетенцій підприємства. При цьому формування і реалізація інноваційного потенціалу персоналу обумовлена здатністю і готовністю самого підприємства формувати і ефективно задіяти інноваційний потенціал кожного співробітника.

Для кожного торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності безперечно мотиваційний механізм інтелектуалізації активності персоналу не зводиться тільки до набору методів і важелів управлінського впливу на відповідні процеси, а визначається цільовим призначенням системи, цільовими функціями кожного елемента і його взаємодіями з іншими елементами системи управління (рис.5.6).

Виходячи з отриманих результатів проведеного дослідження з метою обґрунтування мотиваційного механізму в контексті інтелектуальної активності персоналу торгового підприємства, можна прийти до наступних висновків:

механізм є регулятором впливу керівника (власника) підприємства на свідомість персоналу з метою реалізації їм своєї інтелектуальної активності для забезпечення інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

впровадження механізму дозволяє забезпечити системний характер впливу, впорядкованість і динамічність цього процесу, оскільки він є складовою підсистемою в загальному механізмі розвитку торгового підприємства і його структурним елементом, і пов'язаний з механізмом інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

для задоволення потреб персоналу з метою спонукання його до підвищення інтелектуальної активності і задоволення власних потреб, керівник

(власник) торгового підприємства повинен дотримуватися принципів (базисних умов отримання результату), використовувати форми та інструменти впливу на персонал і збалансувати їх з методами управління персоналом і підприємством.



Рис. 5.6. Структура мотиваційного механізму в контексті інтелектуалізації активності персоналу торговельного підприємства

Отже, процес мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства відіграє найважливішу роль в структурі самого підприємства. Він пронизує всі сфери організаційних взаємодій, це, так би мовити, кровоносна система підприємства, яка дозволяє всім іншим органам нормально функціонувати, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами в підприємстві, вона виконує такі значимі функції в діяльності підприємства, як інтеграційна, навчальна і що адаптує. Реалізуючи алгоритм мотиваційного механізму в контексті інтелектуалізації активності персоналу торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності, керівник зможе значно розширити свої можливості в залученні компетентного працівника сьогоднішнього дня до виконання завдань, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У монографії узагальнені теоретико-методологічні підходи до вирішення проблеми інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. До основних результатів, отриманих в роботі, відносяться наступні:

1. Для визначення практичної значимості інтелектуалізації діяльності як головної основи довгострокового нарощування конкурентного стану підприємства та безперервного його розвитку на ринку було обґрунтовані принципи і передумови розвитку підприємства, які найбільшою мірою відповідає моделі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності». У результаті проведеного дослідження сутності поняття «розвиток підприємства», було надано власне визначення цієї дефініції як «процесу якісних змін в складній системі «підприємство », пов'язаному з вдосконаленням матеріальних і нематеріальних підсистем, де рушійною силою виступає інтелектуалізація діяльності підприємства на основі освіченості персоналу, здатного здійснювати нововведення, тобто інтелектуалізація діяльності як визначальний ресурс розвитку підприємства дозволяє забезпечити перехід до більш високого стану системи, її більш досконалого і складного рівня, в умовах відкритості до зовнішнього середовища, що сприятиме підвищенню конкурентного стану підприємства та безперервного його розвитку на ринку».

2. Проведений контент-аналіз щодо визначення понять і характеристик «управління» і «управління підприємством» дозволив стверджувати, що процес управління підприємством тісно пов'язаний з головною його метою – розвитком через інтелектуалізацію діяльності. Дослідження існуючих систем управління підприємства дозволило розробити загальні критерії інтелектуалізації діяльності підприємства. Нами запропоновано триєдиний підхід до управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, який слугує методологічною основою моделювання системи, що розглядається за трьома напрямками: управління інтелектуалізацією діяльності як управління розвитком інтелектуальної активності персоналу; управління

інтелектуалізацією діяльності як управління ресурсом на базі системного підходу; управління інтелектуалізацією діяльності як управління процесом. В результаті цього побудовано функціональну модель реальної системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, яка представляє управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств як систему упорядкованих і взаємопов'язаних елементів, що мають практичну значущість.

3. Розглянув історичні періоди виникнення та розвитку інтелектуалізації, автором запропоновано трактування поняття «інтелектуалізація діяльності». Інтелектуалізація діяльності, на нашу думку, сервіс-процес, який представляє собою здатність підприємства цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати і систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання і мати до них доступ для адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища. Причому, необхідно врахувати, що цей процес, забезпечує взаємодію інтелектуальних лідерів, зміну структури, інтенсивну генерацію, переробку і поповнення масиву корпоративних знань, перетворення інтелектуальних ресурсів в продукти, послуги, забезпечуючи цим конкурентоспроможність підприємства і його інноваційний розвиток. У монографії обґрунтовано модель взаємозв'язку складових інтелектуалізації діяльності підприємства (інтелектуальні ресурси; інтелектуальний капітал; інтелектуальний потенціал; інтелектуальна активність), які утворюють взаємопов'язану систему категорій. Особливістю приведеної моделі є те, що інтелектуалізація діяльності - це не тільки умова реалізації інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу, а й імператив розвитку підприємства на основі підвищення інтелектуальної активності персоналу.

4. В результаті узагальнення існуючих в економічній літературі позицій вчених щодо особливостей інтелектуалізації діяльності, з огляду на широкий спектр різного роду проблем, на вирішення яких має бути спрямована концепція інтелектуалізації діяльності, а також з огляду на галузеві

особливості діяльності торговельних підприємств, ідентифіковані та охарактеризовано основні групи проблем (фінансові, управлінські, організаційні, інформаційні, методологічні), на вирішення яких має бути спрямована запропонована векторна концепція інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. Обґрунтовано використання моделі S.C.O.R.E., практична реалізація якої дозволить сфокусувати увагу керівників торговельних підприємств на ключових аспектах інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.

5. Проведено аналіз показників інтелектуального процесу підприємств в Україні, який свідчить про те, що такі процеси відносяться до слабо структурованих систем, яким притаманні мінливість характеру процесів у часі і просторі, велика кількість чинників та їх взаємозв'язок; відсутність достатньої інформації про динаміку процесів. В результаті цього аналізу було побудовано когнітивну карту моделі розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств в Україні з визначенням системи факторів-індикаторів впливу, згрупованих у п'ять груп, що дозволяє запропонувати можливі й раціональні шляхи управління ситуацією з метою переходу від вихідних станів до бажаних, при цьому бачити як всю картину в цілому, так і її елементи.

6. На основі оцінки інтелектуалізації торговельних підприємств визначено фактори, що впливають на їх розвиток. Ці фактори утворюють можливості (позитивні) і загрози (негативні) для інтелектуалізації торговельних підприємств. Статистичний або економічний аналіз усіх показників рівня інтелектуалізації підприємств окремо не дають комплексної оцінки для регулювання та прийняття рішень, тому було запропоновано використовувати трикомпонентний підхід до визначення груп показників: соціальна компонента; інтелектоорієнтована компонента; компонента інноваційної активності підприємств.

7. Обґрунтовані основні принципи формування ефективної системи управління інтелектуалізацією діяльності підприємства, які цілком

відповідають моделі «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності» і виключають виникнення суперечностей при формуванні підсистеми управління персоналом в загальній системі «підприємство». Сформовано механізм стабілізації діяльності підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності.

8. На основі запропонованої універсальної шкали Харрінгтона, яка визначає рівень інтелектуалізації діяльності підприємства рекомендовано механізм комплексної оцінки інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства (ІК ІДП). На основі запропонованої методики оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства на основі оцінки інтелектоорієнтованої компоненти, здійснено моніторинг інтелектуальної активності персоналу торговельних підприємств через їх кількісне та якісне вимірювання для прийняття обґрунтованих рішень.

9. Запропоновано механізм управління інтелектуалізацією діяльності підприємства, вихідною компонентою якого виступає базис інтелектуалізації, рівень використання якого визначає наявність елементів інтелектуалізації на підприємстві та напрями її підвищення. В залежності від рівня інтелектуалізації діяльності підприємства на основі шкали Харрінгтона розроблено п'ять програм підвищення інтелектуалізації діяльності, які передбачають формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку.

10. Сформульовані передумови для формування мотивів до інтелектуалізації діяльності підприємства дозволили розробити алгоритм процесу мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства, основна ідея якого полягає в активізації збалансування мотивів і задоволення потреб персоналу і роботодавця, виводячи їх на один інноваційний рівень, завдяки чому можуть здійснюватися формування та розвиток інноваційного потенціалу персоналу та інноваційний розвиток підприємства. Запропоновано мотиваційний механізм в контексті

інтелектуалізації активності персоналу торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності, реалізуючи який керівник зможе значно розширити свої можливості в залученні компетентного працівника сьогоднішнього дня до виконання завдань, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Адвокатова Н.О. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств. *Економічні інновації*. 2011. Вип.45. С.7-16.
2. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром.-сті. Донецьк, 2007. 328 с
3. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монографія. Калуга : Манускрипт, 2009. 327с. : рис. Библиогр.: с. 319-325.
4. Алиев А.Г. Разработка системы управления инновационных предприятий в условиях информационной экономики. Перспективы развития информационных технологий.URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-upravleniya-innovatsionnyh-predpriyatiy-v-usloviyah-informatsionnoy-ekonomiki> (дата звернення 05.02.2020)
5. Апопій В.В., Лопашук І.А. Соціально-економічна ефективність торгівлі: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2009. Вип. 31. С. 3 – 9.
6. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. Харьков : Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. 184 с. , с. 27
7. Ахтямов М. К., Кузнецова Н. А., Саакова Л. В. Интеллектуализация предпринимательства как объективная закономерность развития экономики знаний. *Российское предпринимательство*. 2011. Т. 4. Вып. 2 (182). С. 16–24.
8. Багриновский К.Л. Наукоемкий сектор экономики России: состояние и особенности развития / К.А. Багриновский, М.А. Бендилов, И.Э Фролов, ЕЛО. Хрусталева. - М.: ЦЭМИ РАН, 2001. - с. 83.
9. Бакаренко Н.П., Зорін Є.О. Управлінський і фінансовий аналіз: аспекти взаємодії та їх різниця. *Стан і проблеми обліку, контролю і аналізу в*

умовах транзитивної економіки: мат. Міжнар. наук.-практ. конф. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. С. 197-200.

10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. Москва : АКАДЕМІА, 1999. 956 с.

11. Бережнов Г. В. Интеллектуализация деятельности предприятия. *Креативная экономика*. 2007. № 2 (2). С. 84–91.

12. Бережнов Г.В. Развитие и саморазвитие предприятия. Методологический очерк / Учебное пособие М.: Издательский дом «МЕЛАП», 2004. 184 с., с. 9

13. Бережнов Г.В. Стратегия развития предприятия в многопрофильной конкурентной среде. М.: Издательский дом «МЕЛАП», 2002.-336 с.

14. Березін О.В., Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка. 2012. 203 с.

15. Берсуцкий Я. Г., Лепа Н. Н., Берсуцкий А. Я. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: учеб. пособие. Донецк: ИЭП, 2002. 276 с.

16. Бідак В.Я. Інноваційний розвиток та трудоворесурсне забезпечення регіональних суспільних систем. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2008. № 2 (12). С. 35 – 39.

17. Білоус В. С. Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2007. 376 с.

18. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. Т. 2 / И. А. Бланк. 4-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2012. 674 с.

19. Блинов А.О., Рудаков О.С. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий. URL: [http:// innclub.info/wp-content/.../блинов_рудакова_6_конк_кач_дд_ИТР.doc](http://innclub.info/wp-content/.../блинов_рудакова_6_конк_кач_дд_ИТР.doc)

20. Богатин, Ю. В. Инвестиционный анализ : учеб. пособ. / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 286 с.

21. Большая Советская энциклопедия [Электронный ресурс] URL: <http://slovari.yandex.ru>. (дата обращения: 20.02.2014)
22. Большой коммерческий словарь / Под ред. Т.Ф. Рябовой. М.: Изд-во «Война и мир», 1996. 400 с.
23. Большой словарь иностранных слов. Издательство «ИДДК», 2007. URL: http://booksha.ru/multimedia-knigi/17009-slovari._bolshoy_slovar_inostrannih_slov.html
24. Большой словарь по социологии URL: <http://voluntary.ru>.
25. Большой толковый словарь современного украинского языка: 170 000 слов и словосочетаний. Москва: Ирпень: ВТФ "Перун", 2004. 1440с
26. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Ин-т новой экономики, 1997. 864 с.
27. Большой энциклопедический словарь URL: <http://dic.academic.ru>.
28. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
29. Брукин Э. Интеллектуальный капитал: ключик к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг; пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 288с.
30. Бурцева Т. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия. *Маркетинг*. 2006. № 2. С. 26 – 35.
31. Бутник-Сиверский А. Б. Интеллектуальный капитал: теоретический аспект. *Интеллектуальный капитал*. 2002. №1. С. 20–24.
32. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Проактивное управление программами организационного развития. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб наук. праць. 2006. № 2. С. 22 – 30
33. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : ЦУЛ, 2005. 644 с.
34. Васильева В.В. Развитие внутреннего механизма регулирования деятельности предприятий розничной торговли. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 1 (29). С. 147–150.

35. Васильчак С.В., Жидяк О.Р. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.9. С. 146 – 149.
36. Ващенко Н.В. Методи мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №2. С.153 – 160 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_2_20
37. Ведерніков М.Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики) / монографія. Хмельницький, НВП «Еврика» ТОВ, 2001. 288 с.
38. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.
39. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во «Экономика», 1996. 276 с.
40. Воронин В.Б. Развитие институциональных условий стратегического управления предприятием в информационной экономике: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2006 179 с. РГБ ОД, 61:07-8/361.
41. Воронцова Г.В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде. URL: http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download. (дата звернення 05.02.2020)
42. Гальчинский А.С., Геец В.М., Кинах А.К., Семиноженко В.П. Инновационная стратегия украинских реформ. К.: Знання України, 2002. 230 с.
43. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний. *Социально-экономические проблемы информационного общества*; под. ред. Л. Мельника. Сумы: Университетская книга, 2005. 430 с.
44. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, фінанси, банки, інвестиції, біржова

діяльність): терміни, поняття, персоналії / за заг. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемчука. К.: Магнолія плюс, 2004. 688 с., С.478

45. Генкин Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук: курс лекций. М.: НОРМА; ИНФРА-М, 2002.

46. Гирина О.В. К вопросу о возможностях рассмотрения интеллектуальных способностей в качестве ресурса учебной активности Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. VIII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2011. URL: <https://sibac.info/conf/pedagog/viii/36843>

47. Глоссарий по менеджменту [Электронный ресурс]: Режим доступа www.vocable.ru.

48. Глоссарий философских терминов проекта «Distance» URL: <http://terme.ru/dictionary/191>

49. Глухов Д.В. Совершенствование механизма использования интеллектуального капитала в системе менеджмента: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05: Москва, 2004. 175 с.

50. Головне управління статистики у Донецькій області. URL: <http://donetskstat.gov.ua/index.php> (дата звернення: 23.03.2019)

51. Голубева Л.Ф. Роль женской занятости в обеспечении социально-экономической стабильности региона: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. Тамбов, 2005. 348 с.

52. Гончаров В.М., Дібніс Г.І., Онікієнко О.В., Ромахова О.О. Управління адміністративне кадрами на підприємстві: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. 167 с

53. Гончарук В.А. Развитие предприятия: монография. М.: Изд-во «Дело», 2000. 144 с.

54. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / под ред. В. Н. Фунтова. 5-е изд. пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 560 с.

55. Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. *Економіст*. 2010. №2. С. 56–58.

56. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3194> (дата звернення: 23.03.2019)

57. Гриньова В.М., Самойленко В. В. Ринок праці: теоретико-методологічні засади та напрямки розвитку: монографія. Харківський нац. екон. ун-т. Х.: ВД ІНЖЕК, 2007. 168 с.

58. Гросул В.А. Управління розвитком торговельно-виробничого підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В.А. Гросул. Х. : ХДУХТ, 2009. – 371 с.

59. Гусар С.А. Интеллектуализация предпринимательской деятельности: обзор теоретических подходов к определению сущности и структуры. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2012. № 3. С. 1-12.

60. Даций А.И. Государственное регулирование инновационной деятельности в Украине. *Экономика АПК*. 2004. №3. С. 18-22.

61. Дашко І.М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 8. С. 160-164.

62. Демидюк О. Підвищення інституційної ефективності економічної системи як чинник сталого розвитку України. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pidvischennya-institutsiynoyi-efektivnosti-ekonomichnoyi-sistemi-yak-chinnik-stalogo-rozvitku-ukrayini> (дата звернення: 23.03.2019)

63. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.06.2019)

64. Дікань Л. В., Вороніна О.О. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: монографія. Х. : СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2008. 92с.

65. Дракер П. Посткапиталистическое общество. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 640 с.
66. Другов А.А. Интеллектуализация как путь повышения конкурентоспособности реального сектора экономики Украины. URL: <http://khibs.edu.ua/R5/1.pdf> – 2009 (дата звернення: 23.03.2019)
67. ДСТУ 4303:2004 «Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять»
68. Дуда С.Т., Ильчук О.О. Інноваційні підходи до формування та розвитку економічного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації України. URL: <http://ukrcoop-journal.com.ua/2009-2/num/Cduda.htm>. (дата звернення: 13.03.2019)
69. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf (дата звернення: 23.02.2018)
70. Евростат Джерело даних по країнах ЄС: URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/database> (дата звернення: 21.06.2019)
71. Елецких С.Я. Характеристика этапов процесса управления устойчивым развитием предприятия. *Экономика Крыма*. № 1(34). 2011. С. 29 – 36
72. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
73. Єськов О.Л., Дарченко Н.Д. Система мотивації персоналу, що орієнтована на цілі і результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010 №2 Т1. С. 144 - 198.
74. Журавльова І. В., Кудлай А. Управління людським капіталом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2004. 284 с.
75. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.

76. Задорожный Г.В. Бервено О.В. Неоэкономика как интеллектономика (о цивилизации одухотворенного интеллекта). *Социальная экономика*. 2001. №2. С. 24.
77. Задорожный Г.В. Интеллектономика как мировоззрение нового века. *Социальная экономика*. 2002. № 3. С. 3-23.
78. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm> (дата звернення: 03.03.2019)
79. Захарова Ж. Ж. Современные форматы URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-formaty-magazinov> (дата звернення: 23.03.2019)
80. Зорін Є.О. Формування якісної компоненти інформаційного забезпечення управління витратами торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*: темат. зб. наук. праць. Вип. 34, т. 2. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 246-251.
81. Зуб А. Т. Антикризисное управление: учеб. для бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2014. 343 с.
82. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А. и др.]. Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. 252 с.
83. Ивлиева Н.Н. Содержание понятия «система управления» в современных условиях. Центр профессиональной переподготовки оценщиков Московского финансово-промышленного университета "Синергия". URL: http://c-pp.ru/r/scientific/Articles/Other/index.php?id_4=134. (дата звернення 15.12.2019)
84. Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности. *Механизм регулирования экономики, экономика природопользования, экономика предприятия и организация производства*. Вып.1. Сумы: СумГУ, 2000. С. 10-116.

85. Иноземцев В.Л. "Класс интеллектуалов" в постиндустриальном обществе. *Социологические исследования*. 2000. № 6. С. 74.
86. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. М.: «Academia» Наук, 2002. 640с.
87. Іванілов О.С.,Таряник О.М. Інноваційний потенціал підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2004. № 12. С. 5-7.
88. Іжевський В.В. Інноваційний розвиток роздрібної торгівлі та ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів: Львівська комерційна академія, 2011. 189 с.
89. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислового підприємства: проблеми формування і розвитку. Львів : ІРДНАН України, 2006. 278 с.
90. Капитализация предприятий: теория и практика: моногр./под ред.д.е.н., проф. И.П. Булеева, д.е.н., проф. Н.Е. Брюховецкой; НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти; ДонУЕТ. Донецк, 2011. 328 с.
91. Касаткина В.В. Интеллектуализация экономики: теоретический анализ.дис. кандидата экономических наук: 08.00.01. Москва, 2011, 175с.
92. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 28–33.
93. Кендюхов О. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість)». Донецьк, 2007. 31 с.
94. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.
95. Киршин И.А. Качество современного экономического роста в условиях интеллектуализации экономики: дис. доктора экономических наук: 08.00.01. Казань, 2010. 348 с.: ил.
96. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.

97. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. К. : НАДУ, 2009. 36 с.
98. Кісь С.Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств URL: http://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya_kis_s.ya_.pdf (дата звернення: 23.03.2019)
99. Кісь С.Я. Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість)". Івано-Франківськ, 2010. 246 URL: http://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya_kis_s.ya_.pdf (дата звернення: 23.03.2019)
100. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: «Дело», 2008. 568 с.
101. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004. 240 с.
102. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / под общ. ред. С.А. Панова. М.: ОАО Изд-во „Экономика, 1997. 288 с.
103. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування: монографія. Одеса : Астропринт, 2001. 156 с.
104. *Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов.* Москва : Эксмо-Пресс, 2000. 1308 с.
105. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М. : Изд-во "Дека", 1997. 304 с.
106. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств : монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Х.: Фактор, 2008. 336 с
107. Кравченко К. А., Мешалкин В. П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования крупных систем управления. М.: Академический проект; Альма Матер, 2006. 528 с.

108. Кравченко К. А., Мешалкин В. П. Управление крупной компанией: учебное пособие по дисциплине «Менеджмент организации». 2-е изд. М.: Академический проект, 2010. 350 с.
109. Краснокутська Н.В. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Х.: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
110. Кривошей В.В., Грек Д.В. Интеллектуализация праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. 4. С. 46–48.
111. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов. *Культура народов Причерноморья*. 2004. №55, Т.3. с.96–101.
112. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту : підручник. К. : ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.
113. Кулинич А. А. Компьютерные системы моделирования когнитивных карт: подходы и методы. *Проблемы управления*. 2010. №3. С.2-16. URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/kompyuternye-sistemy-modelirovaniya-kognitivnyh-kart-podhody-i-metody> (дата звернення: 13.05.2019)
114. Лапко А.А. Инновационная деятельность в системе государственного регулирования. М.: ИЭП, 1999. 253 с.
115. Лебідь О. Ю. Деякі аспекти застосування когнітивного моделювання в державному управлінні URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=922> (дата звернення: 23.01.2018)
116. Левченко Л.В., Карпенко О.А. Институциональный подход к анализу категории «интеллектуальный капитал». *Экономические науки*. 2009. № 7(56). С. 88–93.
117. Лейбин В. М. Словарь-справочник по психоанализу. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
118. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М.:Издательский центр «Акционер». 2002. 200с.

119. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
120. Лимитед Э. Активное проектирование с Эндели Лимитед. ДК «Компас-2». URL: http://www.activepro.ru/internet_teach__program_situat.htm. (дата звернення: 23.03.2019)
121. Лисенко В.В. Стан та перспективи розвитку господарств населення / Вероніка Володимирівна Лисенко: Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня к. е. н. за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Луганський національний аграрний університет, 2008. 20 с.
122. Литвиненко Я.В. Концепція ефективності діяльності підприємства. URL: http://libfree.com/152348409_marketingkontseptsiya_efektivnosti_diyalnosti_pidpriyemstva.html (дата звернення: 07.09.2019)
123. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник . К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.
124. Лосев В.С., Михайленко К.Д. Эволюционная природа устойчивого развития промышленного предприятия: теоретический аспект. *Вестник тихоокеанского государственного университета*, № 2 (25), 2012. С. 155 – 164
125. Лукичева Л.И. Интеллектуальная активность – ключевой фактор инновационного развития. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnaya-aktivnost-klyuchevoy-faktor-innovatsionnogo-razvitiya/viewer> (дата звернення: 23.01.2020)
126. Лютик Т. В. Функція бажаності Харрінгтона як інструмент інтегральної оцінки інноваційної та науково-технологічної складових економічного потенціалу. *Історія науки і біографістика*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/INB_Title_2016_4_11 (дата звернення: 23.03.2019)
127. Мазаракі А. А. Развитие і структурна переорієнтація сфери товарного обігу як фактор економічного зростання: дис... д-ра екон. наук: 08.02.01. К.: НАН України, Інститут економіки, 1995. 365 с.

128. Мазаракі А.А. Торговля. Деньги. Менталитет : моногр. Київ: Книга. 2006. 632 с.
129. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 204 с.
130. Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы. *Вестник Томского государственного университета*. 2011. № 345. С. 153-157.
131. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: Монографія / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Медяник, В.В. Назаров. Київ: Лібра, 2003. 328 с.
132. Мамардашвили М.К. Как я понимаю философию. Москва: Прогресс, 1990
133. Марцин В.С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №5 (119). С. 97-108
134. Меламьюка К. Измерение стоимости интеллектуального капитала. URL: <http://www.osp.ru/cio/2000/060/28.htm>. (дата звернення: 23.03.2019)
135. Мельник Л. Г. Экономика развития [Текст]: учебник. Сумы: Университетская книга, 2013. 784 с.
136. Мельник Л.Г. Триалектические основы управления развитием экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга. 2015. 447с.
137. Мельник Л.Г., Волк О.М., Гайтина Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 55–63.
138. Менеджмент персонала: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
139. Менеджмент. Исследование систем управления URL: <http://www.bibliotekar.ru/sistema-upravleniya/88.htm> (дата звернення: 23.08.2019)

140. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Изд-во "Дело", 1994. 680 с.
141. Месюра В. І., Ваховська Л. М., Колодний В. В. Системи прийняття рішень з нечіткою логікою: лабораторний практикум. Частина 1. Математичні основи нечіткої логіки. Вінниця : ВНТУ, 2014. 124 с.
142. Модель S.C.O.R.E. URL: http://www.e-reading.club/chapter.php/1025336/24/Robert_-_NLP-2_pokolenie_Next.html
(дата звернення: 13.12.2019)
143. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання в національній економіці: : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2010. 35 с.
144. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: Монографія.-Львів, Аверс, 2007. 304 с.
145. Молодоженя М.С. Управління результативністю інноваційної діяльності підприємств торгівлі: Дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний торговельно-економічний університет, 2012. 166 с.
146. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. *Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем* : монографія./ за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. С. 564-569.
147. Назарова Г. В., Гавкалова Н., Маркова Н. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 238 с.
148. Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. М.: Дело, 2002. 536 с.
149. Новая философская энциклопедия, 2003 г. URL: <http://www.term.ru>.
(дата звернення: 23.03.2019)

150. Новая философская энциклопедия: В 4 тт. / под ред. В.С. Стёпина. М.: Мысль, 2001. URL: <http://iph.ras.ru/enc.htm>. (дата звернення: 23.03.2019)
151. Новожилова Н.В. Интеллектуализация труда в системе производственных отношений: Дис. канд. экон. наук: 08.00.01 Чебоксары, 2002 162 с.
152. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій. К. : НАДУ, 2008. 48 с.
153. Нойманн Э., Стивен Х. Качество на уровне Шесть Сигма: пер. с англ.; под ред. О.Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 440 с.
154. Норіцина Н. І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання. *Вісник НМТУ. Серія Економіка*. №2(5). С. 93 - 102.
155. Обеспечение устойчивого развития предприятий URL: <http://expert.gost.ru/ME/DOC/OURP.pdf>. (дата звернення: 23.03.2019)
156. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка (онлайн версия) URL: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-28645.htm>. (дата звернення: 13.12.2019)
157. Омелянович Л.О., Гладкова О.В. Вплив інвестиційно-інноваційних процесів на фінансовий саморозвиток торговельних процесів: монографія. Д.:ДонНУЕТ, 2012 194 с.
158. Организационно-экономическое и правовое обеспечение защиты отечественных товаропроизводителей: монография / Б.Т. Клияненко, Н.А. Куценко, А.И. Акмаев и др; НАН Украины. Ин-т экон.-прав. исслед. Луганск. фил. Донбасск. гос. техн. ун-т. Луганск; Алчевск: [б. в.], 2007. 403 с.
159. Організація підприємства: історичний нарис і сучасні тенденції розвитку URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-60/doc-78>. (дата звернення: 23.03.2019)
160. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств: монографія / В.Н. Гончаров, М.В. Савченко, Д.В. Солоха та ін. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. 202 с.

161. Орлов О.О. Декалюк О.В., Декалюк С.В. Інноваційні процеси як складова формування інноваційної моделі економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. Т2. С.142-146.
162. Орлова Т. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 4. С. 109 – 119.
163. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия. Х. : ИЗД. ХГЭУ, 2003. 220 с.
164. Пермякова А.М. Интеллектуальный капитал в структуре современной экономики. URL: <http://www.cpsy.ru/component/content/article/8/60-ik>. (дата звернення: 23.03.2019)
165. Петренко В. П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника. *Науковий журнал “Вісник Хмельницького національного університету”. Економічні науки*. 2007. №6. Том 1. С. 43 – 46.
166. Петренко В.П. Интеллектуальные ресурсы социально-экономических систем: аспекты инновационного управления: [монография]. Ивано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009, 196 с.
167. Петренко В.П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку наукової думки: збірник матеріалів II-ої Міжнародної науково-практичної конференції*. Економічні науки. 2011. С. 103-105.
168. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика // пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 608с.
169. Питер Ф. Друкер. Бизнес и инновации. М.: Изд-во «Вильямс», 2007. 432 с.
170. Пікуш Т.А. Критерії та показники оцінки розвитку торговельної мережі. Альянс наук: учений ученому: материалы Второй научно-практической конференции, 3-7 октября 2005 г. URL: http://http://www.confcontact.com/Okt/11_Pikus.php. (дата звернення: 23.03.2019)

171. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193-196
172. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету "ХПІ"*. Харків, 2012. № С. 90-100
173. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К., 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.
174. Политология: Словарь-справочник. – 2001. URL: <http://www.politike.ru> (дата звернення: 14.04.2017)
175. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія. Х. : Основа, 1999. 620 с.
176. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х.: Видавничий Дім - ІНЖЕК, 2003. 328 с.
177. Попов Д. А. Синюков В. А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги. *Российское предпринимательство*. 2011. Том 12. № 2. С. 128-133.
178. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
179. Поршнев А. Г. Менеджмент: теория и практика в России: учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. 528 с
180. Приймак В.М. Управління торговельним підприємством на засадах системного підходу / Василь Михайлович Приймак: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2003. 222 с.
181. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» / Постанова Верховної Ради України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 46, ст. 525.

182. Психологічний словник / за ред. В.І. Войтка. К.: «Вища школа», 1982. 215 с.
183. Расвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
184. Развитие. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/ Развитие](http://ru.wikipedia.org/wiki/Развитие) (дата звернення: 23.03.2019)
185. Раздорожный А. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 95 с.
186. Рахлин К. М., Серова О. Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности. М.: Экономика, 2004. 198 с
187. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: монографія / Н.Д. Лукьянченко, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська, Л.Л. Шамільова та ін. Донецьк. 2004. 340 с.
188. Роос И. Интеллектуальный капитал. Вы можете управлять тем, что можете измерить. *Маркетинг*. 1988. № 4. С. 75 - 83.
189. Россошанская О.В. Информационно-ценностная модель определения стоимости реализации проектов формирования стратегического потенциала предприятия. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб наук. праць*. 2005. № 3. С. 19 – 31
190. Руцишин Н.М. Деякі аспекти факторного впливу на фінансово-економічну оцінку ефективності функціонування комерційних систем. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: Економічна*. Вип. 15. Львів: Вид-воЛКА, 2004. С. 260-265.
191. Савків У. С. Інтегральна оцінка сталого розвитку регіону. Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». № 1 '2012 г. (408) URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-1_0-pages-45_50.pdf (дата звернення: 23.03.2019)
192. Сагатовский В.Н. Философские категории: авторский словарь. СПб., СПБНИУ ИТМО, 2011. 127 с.

193. Салихов Б.В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления. М.: «Дашков и К», 2009. 156с.
194. Самоукина И.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. М.: Вершина, 2006. 224 с.
195. Самуэльсон Пол А., Нордгауз Уильям Д. Макроэкономика. Киев: Основы. 1995, С. 438.
196. Санкова Л.В. Интеллектуализация труда и формирование занятости в современной экономике: дис. кандидата экономических наук: 08.00.01.1996г., 208 с.
197. Сем'ян О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 141-145
198. Семенчук Е.Л. Проекты развития предприятия. *Вісник Одеського національного морського університету*: зб. наук. праць. Вип. 31. Одеса: ОНМУ, 2010. С. 197 – 206.
199. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4. С. 234 – 236
200. Семченко О.О. Інтелектуалізація праці як основа виробничих сил і відносин. *Економічні науки. Управління трудовими ресурсами*. 2013. № 5. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58198.doc.htm (дата звернення: 12.01.2018)
201. Словарь исторических терминов. – 1998. URL: <http://interpretive.ru>. (дата звернення: 10.03.2019)
202. Словник української мови: в 11 томах Т. 4, 1973. С. 36. URL: <http://sum.in.ua/s/intelektualizacija> (дата звернення: 10.03.2019)
203. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. Прохоров А.М. М.: Советская энциклопедия, 1989. 1632 с
204. Современная психология труда. 2005 URL: <http://vocabulary.ru> (дата звернення: 10.03.2019)

205. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Економіка та держава*. 2007. №7. С. 79-81.
206. Стеченко Д. М. Менеджмент. Словник-довідник : навч. посіб. для студ. ВНЗ /Д. М. Стеченко, А. В. Григорович, А. П. Дука. Хмельницький : Вид-во «Поділля», 2004. 587 с.
207. Таташева Э. В. Современные форматы розничной торговли: отечественный и зарубежный опыт URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-formaty-roznichnoy-torgovli-otchestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt>. (дата звернення: 10.06.2018)
208. Титова Е. В. К вопросу об инновационном развитии и ценности интеллектуального потенциала. *Экономические науки*. 2010. № 12(73). С. 7–12.
209. Турило А. М., Адаменко М. В. Класифікація інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №2. С. 10–14.
210. Украина: Интеллект нации на границе столетий. Кол. монография /Руководитель авторского коллектива В. К. Врублевский. К.: Информационно-издательский центр “Интеллект”, 2000. 516 с.
211. Управление машиностроительным предприятием: учебник / под. ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. М.: Высшая школа, 1989. 240 с.
212. Управление предприятием [менеджмент] / компания UP TRADING URL: <http://www.uptrading.ru>. (дата звернення 15.12.2019)
213. Управління адміністративне кадрами на підприємстві: монографія / В.М. Гончаров, Г.І. Дібніс, О.В. Онікієнко, О.О. Ромахова. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. 167 с.
214. Управління персоналом промислових виробництв: мотиваційні впливи / В.Н. Парсяк, В.Я. Гацура, О.В. Погорєлова, Н.М. Ришняк, І.С.Титова. Миколаїв: видавництво Торубари О.С., 2011. 240с

215. Ушакова Н.М., Савицька Н. Л. Внутрішня торгівля України: теоретико-функціональний аналіз : монографія. Харків. 2010. 321 с.
216. Философская энциклопедия члены редкол.: В. Ф. Асмус, Л. Ф. Денисова, М. Т. Иовчук, Б. М. Кедров и др.; гл. ред. Ф. В. Константинов. Т.1 А-ДИДРО. М.: Государственное научное издательство «Советская энциклопедия», 1960. 504 с.
217. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичов, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. М.: Сов. Энциклопедия, 1983. 840 с. , С.453
218. Философский энциклопедический словарь/ Губский Е.Ф., Кораблева Г.В., Лутченко В. А. Москва: Инфра-М, 1997. 576 с.
219. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бланка. Київ: КНТЕУ. 2011. 343 с.
220. Фінансовий та організаційно-інституційний механізми державного управління розвитком соціально-економічної інфраструктури: монографія. Дорофійенко В.В., Гончаров В.М., Лобас В.М. та ін. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2010. 220 с.
221. Фролова Л. В., Григораш О. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник КНТЕУ*, 2012. №5, С. 50-58.
222. Хаврова К.С. Інтелектономіка як ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: НТЛТУ, 2011. С.124-126
223. Хаврова Е.С. Необходимость интеллектуализации деятельности предприятий при модернизации финансового механизма. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого розвитку*: матеріали Всеукр.наук.-практ.конф., м.Севастополь: СевНТУ, 2012 С.119-121
224. Хаврова К.С. Природа, зміст і функції інтелектуального капіталу. *Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку*: 1

Міжнародна науково-практична інтернет - конференція . 20 листопада 2012,
м.Полтава

225. Хаврова К.С. Еволюція поглядів на природу, зміст і сутність інтелектономіки. *Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць*. Випуск 32, Т 1. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012 С.100- 105

226. Хаврова К.С. Роль інтелектономіки в управленні діяльністю підприємства. *УКРАИНА – БОЛГАРИЯ – ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ: СОВПЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ: Сборник материалов международной и научно-практической конференции. Том 1. Херсон – Варна: ПП Вишемирский В.С., 2012. 312с., С. 239-241*

227. Хаврова К.С. Інтелектуалізація як найважливіша умова розвитку підприємства. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності: міжнар.наук.-практ. Інтернет-конф., 2012р., 12-15 лютого, м.Донецьк. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С.164-166*

228. Хаврова К.С. Інтелектуалізація як основа формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития '2012: сборник научных трудов SWorld. Материалы международной научно-практической конференции. Выход 3. Том 21. Одесса: КУПРИЕНКО, 2012 103с. С.83-85*

229. Хаврова К.С Визначення сутності поняття «економіка знаній». *Актуальні проблеми науки та освіти: збірник матеріалів XIV підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ. / За заг. Ред.. К.В.Балабанова. Маріуполь: МДУ, 2012. С. 62-64*

230. Хаврова К.С. Використання фінансової стратегії при інноваційному розвитку підприємств. *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ. Албена-Донецк: ДонНУ, РФ НИСИ в г.Донецке, 2012. С. 326-327*

231. Хаврова К.С. Интеллектуализация – источник инновационного развития потребительского рынка. *Потребительский рынок: проблемы инновационного развития*: монография / науч. ред. А. Л. Черненко, Л.В. Фролова. Ростов н/д:ИПО ПИ ЮФУ, 2012. 160с.; С.33-39

232. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності підприємства в контексті усталеного розвитку економіки. *Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств*: монографія/ під ред.О.О.Шубіна, Л.В.Фролової Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. 513с., С.254-263

233. Хаврова К. С. Методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності в умовах соціально-економічного розвитку URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_27

234. Хаврова К.С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційні механізми економічного управління підприємством*: монографія/ під ред. проф. Л.В. Фролової. Кривий Ріг: Вид-во “ФОП Чернявський Д.О.”, 2016. 492с.; С.98-104

235. Хаврова К.С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Том 21 Випуск 1, 2016-03-14

236. Хаврова К.С. Методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах соціально-економічного розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. випуск 5/2016, частина 2 Запоріжжя, 2016. 145с., С.31-35

237. Хаврова К.С. Методологічні основи інтелектуалізації діяльності підприємства для економічної стабілізації. Причорноморські економічні студії. випуск 6, Одеса. URL: <https://www.bses.in.ua>

238. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності як умова підвищення фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. V міжнар.наук.-практ. Інтернет-конф. 25

травня 2016/м-во освіти і науки України, Донецька нац.ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг:[ДонНУЕТ], 2016. 162с., с.62-65

239. Хаврова К.С. Визначення принципів стратегічного управління при інтелектуалізації діяльності підприємства. *Internetal Scientific Conference The Development of Internetal Competitiveness, State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part II, Desember 16,2016. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. 200 pages*

240. Хаврова К.С. Механізм стабілізації соціально-економічного розвитку підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. О.Б. Чернеги, ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2017. 353 с.; С.37-49*

241. Хаврова К.С. Роль інтелектуалізації діяльності в управлінні підприємством. *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ, 20-21 жовтня 2017р. Київ: Таврійський національний університет В.І.Вернадського, 2017. с.93-95*

242. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності в контексті розвитку діяльності підприємства. *Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 17-18 листопада 2017 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. У 2-х частинах. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. Ч. 1. С.134-136*

243. Хаврова К.С. Оцінка показників розвитку торгівлі в Україні. *WorldScience WarsawRSGlobalSp.zO.O № 12(28), Vol.2, December 2017. С.23-27.*

244. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності як орієнтир для безперервного розвитку підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова, 2017.Т.22. Вип.1(54). С.97-102*

245. Хаврова К.С. Визначення проблем розвитку підприємств торгівлі в Україні. *Сучасні аспекти розвитку інформаційної економіки: зовнішні та внутрішні фактори впливу*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24 листопада 2018 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С.8-10

246. Хаврова К.С. Економічне управління підприємством. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 17 листопада 2018 року) У 2-х частинах. Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. С.69-70

247. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності - основа розвитку підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2018. - № 1(68). С.23-30

248. Хаврова К.С. Методологічні підходи до створення ефективної системи управління процесом інтелектуалізації на підприємстві *Modern Scientific Researches*, 2(05-02), 26-31. URL:<https://doi.org/10.30889/2523-4692.2018-05-02-033>

249. Хаврова К.С. Формування потенціалу підприємства як головної умови його розвитку. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 3(06-03), 80-87. URL:<https://doi.org/10.30890/2567-5273.2018-06-03-048>

250. Хаврова К.С. Роль інформації в інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2018.3(15) Warsaw: RS Global Sp. z O.O. С.36-39

251. Хаврова К.С. Визначення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. Національний університет харчових технологій ГО «Інститут проблем конкуренції». №4, 2019. С. 88-93

252. Хаврова К.С. Тенденції розвитку інтелектуалізації вітчизняного національного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Видавничий дім «Гельветика» Випуск 6(74). 2019. С.164-172
253. Хаврова К.С. Генезіс поняття інтелектономіки як економічної категорії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. №40/2019 С.112-116
254. Хаврова К.С. Оцінка рівня інтелектуалізації торговельних підприємств Донецького регіону. *Торгівлі і ринок*. Кривий Ріг, 2019. № 45. С.22-31
255. Хаврова К.С., Поставной М.С. Вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Том 24 Випуск 6 (79). 2019. С.91-94
256. Хаврова К.С., Хатунцев І.І. Проблеми впровадження інновацій в харчові технології в Україні. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган- Барановського, 2019. 260 с., С. 215-217
257. Хаврова К.С. Процес управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності. *Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 23 лютого 2019 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С.61-64
258. Хадасевич Н. Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Сургут: 2008. 152 с.
259. Харук К.Б. Моделювання інноваційного розвитку торговельного підприємства URL: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70270.doc.htm.
260. Холлифорд С. Уидет С. Руководство по компетенциям. / пер. с англ. 3-е изд. М.: Изд. НИРРО, 2008 228 с.

261. Христенко В. Инновации и экономический рост / под ред. К. Микульского. - М.: Наука, 2002. 324 с.
262. Цыганов В. В., Бородин В. А., Шишкин Г. Б. Интеллектуальное предприятие: механизмы овладения капиталом и властью (теория и практика управления эволюцией предприятия). М. : Университетская книга, 2004. С. 24–26.
263. Чижов С.В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України. Международное инновационное развитие и инновационное сотрудничество: состояние, проблемы и перспективы: матеріали І-го інноваційного форуму СНД. НАНУ, ЦИПИН ім. Г.М. Доброва НАНУ, 2006 URL: <http://iee.org.ua/ru/detaileted/news/28>. (дата звернення: 10.03.2019)
264. Чичиланова И.Л. Основные проблемы сбалансированного развития предприятий торговли. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2011/ekon46.html>. (дата звернення: 10.03.2019)
265. Чорний А. В. Інтелектуальні ресурси як об'єкт державного управління в сучасних умовах. *Реформування податкової служби України відповідно до Європейських стандартів* : наук.-практ. конф., 22 жовт. 2010 : тези доп. Ірпінь, 2010. Ч. 2. С. 401-404.
266. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України (початок). *Економіка України*. 2001. № 11. С. 42–49.
267. Шарко М.В. Управление развитием инноваций в промышленном производстве. Херсон.: Олди-Плюс, 2010. 448с.
268. Шарко М.В., Адвокатова Н.А. Роль интеллектуализации и компетенций персонала в обеспечении инновационной активности предприятий. *Бизнес-навигатор*. 2012. вып. 3. № 29. С. 105-110
269. Швиданенко Г. А. Імперативи розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №35. С.24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_35_6 (дата звернення: 23.03.2019)

270. Шевченко Л. С. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу : монографія / ред.: Л. С. Шевченко; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2014.
271. Шеремет А.Д., Е.В. Негашев. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1999. 208 с.
272. Шершеневич Г.Ф. Торговое право. Том I. Введение. Торговые деятели. Изд.четвертое. СПб. По изданию 1908 г. // Allpravo.Ru URL: <http://www.allpravo.ru/library/doc1785p0/instrum1786>. (дата звернення: 04.06.2018)
273. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 221 – 227
274. Шумпетер И. История экономического анализа: в 3 т. Т. 3 / под ред. В. С. Автономова. Пер. с англ. Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2001. 678 с.
275. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер; пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
276. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу: монографія. Харків: вид-во ХНЕУ, 2009. 332 с.
277. Щетинська Я.В. Регулювання та організація розвитку соціальної економіки: Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня к. е. н. за спец. 08.02.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецький національний університет, 2010. 20 с
278. Эдвисон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истиной стоимости компании. URL: http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1429.html (дата звернення: 10.03.2019)
279. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд. / Под ред. акад. В.М. Семенова. СПб.: Питер, 2008. 416 с.

280. Экономика региона: структура, состояние, перспективы: монография / И.В. Заблодская, О.В. Додонов, В.А. Горбунов и др. ИЭПИ НАН Украины. Луганск: изд-во «Ноулидж», 2010. 248 с.
281. Экономический словарь-справочник / под ред. С.В. Мочерного. К.: Фемина, 1995. 368 с.
282. Экономический энциклопедический словарь: в 2 т. / под ред. С.В. Мочерного. Москва: Мир, 2005. 616 с
283. Яковенко Л.І., Пащенко О.В. Економічні основи модернізації вищої освіти в умовах становлення економіки знань. Полтава: Скайтек, 2011. 216 с.
284. Яковлева О. В. Основні напрями управління інтелектуальними ресурсами та інтелектуальним капіталом промислового підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. №2(18). 2012. С. 116 – 119
285. Янг С. Системное управление организацией / Стенли Янг: пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., «Советское радио», 1972. 456 с.
286. Яременко М.О. Управління потенціалом торговельних підприємств. Дис...канд. екон. наук спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. 143с.
287. Arrow K. J. The Economic Implications of Learning by Doing. Review of Economic Studies. 1962. V. 29. № 1. P. 155–173.
288. Audretsch D. B. Innovation and Industry Evolution, Cambridge, MIT Press, 1995.
289. Babin Barry J.; Darden William R.; GRIFFIN, Mitch. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping. Journal of Consumer Research. v. 20, n. 4, mar. 1994. p. 644
290. Donald R. Brown, Don Harley An Experiential Approach to Organization Development. Person prentice hall. 2006.

291. Drucker P.F. The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. London: Heinemann, 1969
292. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1. Number 1, 2000, p. 12 - 16.
293. Freeman C. The national systems of innovation in historical perspective. Cambridge Journal of Economics. 1995. Vol. 19. P. 5-24.
294. Hart S. A Natural Resource Based View of the Firm. Academy of Management Review. 1995 20(4).
295. Kateryna S. Khavrova, Natalya V. Lokhman, Viktoriia S. Koverza¹ and Natalia V. Pasichnyk. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. ASIA LIFE SCIENCES Supplement 21(1), 2019, 115-125
296. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. The Scientific heritage. Budapest, Hungary. no 39 (2019), p.3. 33-35
297. Khavrova K.S. Definition of independence of management by development of personnel intellectualization in innovative development of the enterprise. Будущее человечества в результатах сегодняшних научных исследований '2018: международная научно-практической Интернет-конференции. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/conference-ua>
298. Khavrova K.S. Methodological approaches to the establishment of an effective system of management of the process of intellectualization at the enterprise. Современная научная идея '2018: Сборник тезисов. Минск: Ёлнать, 2018 С.34-36
299. Lucas, R. A. Studies in business-cycle theory. MIT Press, 1981.
300. Lundvall, B. A. National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers, 1992.
301. Mensh G. Patt von tekhnologichesky: neuerungen überwinden eine depression Frankfurt am Main: Umschau. Verlag, 1975. 115 p.

302. Metcalfe J. S. Evolutionary economics and creative destruction. London: Routledge. 1998.
303. Mincer J. Human Capital responses to technological change in the labor market. Cambridge: MA: National Bureau of Economic Research, 1989.
304. Nelson R. R., Romer P. Science, Economic growth, and public policy Challenge, 1996. P. 9-21.
305. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, 1995. 284 c.
306. Nyborg P. Th e Bologna Process from Berlin to Bergen (June). Contribution to Coimbra Group, EPET Task Force, by the Head of the Bologna Followup Group Secretariat, 2005. URL: <http://www.nyborgprivaterealskole>.
307. Schultz T. Investment in human capital: the role of education and of research. N.Y., 1971.
308. Shumpeter Y. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 1911.
309. Solow R. M. The economic of resources and the resources of economics. The american economic review (American economic association). 64 (2). 1974.
310. Stewar T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations / T.A. Stewart; New York: Currency Doubleday, 1997. p. 67.
311. <http://luboznaiki.ru/opredelenie/koncepciya.html>.

Додаток А

Таблиця А1

Визначення поняття "розвиток підприємства"

Автори [джерело]	Визначення поняття "розвиток підприємства"
1	2
Ю.В. Богатин [20] Н. Н. Бондарь [28]	Якісні зміни та оновлення господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності його функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються їм.
В. Кифяк [96]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [6]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [146]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
В.А. Забродський М.О. Кизим [75]	Процес переходу економіко-виробничої системи в нове, більш якісний стан шляхом накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівній дії зовнішнього середовища і ефективність функціонування
Ю.А. Пługіна [171]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Р.О. Побережний [172]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і "філософському розвитку", тобто циклічність і спіральність.

1	2
В.О. Василенко [33]	не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” стану системи, а процес, що не припиняється з часом, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз
Е.М. Коротков [105]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
О.В. Раєвська [183]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
С.П. Дунда [69]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
О.Є. Кузьмін [112]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Ю.С. Погорєлов [173]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [140]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.

Додаток Б

Таблиця Б1

Узагальнення конкретизованих підходів до тлумачення терміну «концепція»

Сутність конкретизації при тлумаченні	Тлумачення терміна
підкреслює практичну спрямованість концепції	сприйняття, система трактування будь-яких явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх освітлення, провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності [27, с. 392]
	система поглядів на процеси і явища в природі і суспільстві і генеральний план, який визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проєктів, планів, програм [26]
інструмент, який дозволяє описати певний предмет, явище або процес	певний спосіб розуміння (трактування) будь-якого предмета, явища або процесу; основна точка зору щодо предмета; ключова ідея для розкриття предмета, явища або процесу [104, с. 392].
практичної реалізації концепції	комплекс ключових положень або установок мислення, які дозволяють зберегти націленість дослідження; це створює рідної «компас» в русі думки при діяльності людини, в якій вирішальну роль грають цілі і інтереси, в якій поєднуються знання з практичним сприйняттям явища [139]
Взаємозв'язок між підсистемним елементами при досягненні цілей	система пов'язаних між собою і впливають одне з одного поглядів, способів сприйняття явищ і їх тлумачення, предмета або процесу, система досягнення цілей [24]
	система (сукупність) принципів, які визначають напрямок розвитку та способи вирішення поставлених завдань в рамках того або іншого виду діяльності; відображає певне сприйняття сутності будь-якого предмета або явища і ставлення до нього [311]
Взаємозв'язок між підсистемним елементами	система пов'язаних між собою уявлень на ті чи інші явища, які впливають одне з одного [177]
Взаємозв'язок між підсистемним елементами і передбачення послідовності дій	певний спосіб сприйняття, тлумачення будь-яких явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх освітлення; система поглядів на ці явища; провідний, конструктивний принцип будь-якому виді діяльності; комплекс пов'язаних між собою і впливають одне з одного поглядів, які передбачають шляхи розв'язання вибраних задач, що визначають стратегію дій [27]

Таблиця Б.2

Основні положення концепцій, в яких розкриваються форми функціонування підприємства

Концепція	Положення концепції для використання	Джерело
неокласична	Підприємство - цілісний об'єкт, перетворює вихідні ресурси в продукцію і повертає ці ресурси у виробництво; результат виробництва залежить від витрачених факторів (виробнича функція); головне завдання підприємства - визначити необхідні обсяги і співвідношення витрат для встановлення ціни на продукцію і максимізації прибутку	[270]
інтеграційна	Поведінка підприємства характеризується взаємовідносинами з зовнішнім середовищем і діяльністю працівників; кількість задіяних ресурсів визначає соціально-економічний потенціал підприємства; управління на основі системного підходу направляється на «виживання» підприємства в ринковому середовищі за допомогою виробленої стратегії; працівник є основою підприємства, його головною цінністю і джерелом добробуту	[102]; [270]
інституційна	Поведінка підприємства характеризується особливостями використання можливостей для досягнення цілей, для чого вирішуються проблеми мотивації персоналу, організації, контролю, планування	[270]
еволюційна	Підприємство відчуває на собі наслідки еволюції розвитку суспільства і економіки (зовнішніх факторів), але при цьому самостійно визначає напрямок діяльності, обсяги і пропорції залучаються факторів	[270]
підприємницька	Підприємство є сферою прояву господарської ініціативи, в центрі якого знаходиться «фігура» незалежного, активного, енергійного, налаштованого на успіх підприємця, схильного до ризику, впевненого в собі	[270]
агентської моделі	На підприємстві відображаються взаємовідносини між власником і найманими менеджерами, де узгодженість інтересів досягається за допомогою системи стимулювання	[270]

Додаток В
Таблиця В1 - Матриця напрямків впливу факторів- індикаторів на ІПР України

	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	S ₁₀	S ₁₁	S ₁₂	S ₁₃	S ₁₄	S ₁₅	S ₁₆	S ₁₇	S ₁₈	S ₁₉	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	T ₈	T ₉						
P ₁		+	+	+	+	0	0	0	0	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₂	+		0	0	0	0	0	-	0	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₃	+	0		+	0	0	0	0	0	+	+	+	+	-	-	0	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₄	+	0	+		0	0	0	0	0	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₅	+	0	0	0		0	0	0	0	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₆	0	0	0	0	0		0	-	0	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₇	0	0	0	0	0	0		0	0	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P ₈	0	-	0	0	0	-	0		0	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P ₉	0	0	0	0	0	0	0	0		+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E ₁	+	+	+	+	+	+	+	-	+		+	+	+	0	0	+	0	+	+	0	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E ₂	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+		+	+	0	+	0	+	+	0	0	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+
E ₃	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+		0	0	-	+	0	+	+	0	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E ₄	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	0		0	+	0	0	0	0	0	0	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
E ₅	-	-	-	-	-	-	-	+	-	0	0	0	0		+	0	0	0	0	0	0	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E ₆	-	-	-	-	-	-	-	+	-	0	+	-	+	+		0	0	0	0	0	0	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E ₇	+	+	0	+	+	+	+	-	+	+	0	+	0	0	0		+	0	0	0	0	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
E ₈	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	0	0	0	0	+		+	0	0	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E ₉	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	0	0	0	0	+		0	0	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E ₁₀	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0		0	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
E ₁₁	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
S ₁	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+		0	0	+	+	+	+	+	+	0	0	+	+	+	+	+	+	0	0	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S ₂	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	0		+	0	+	+	0	0	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
S ₃	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	0	+		0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₄	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₅	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	0	0		+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₆	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	0	0	+		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
S ₇	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0		+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₈	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	+		0	+	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
S ₉	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0		0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

S ₁₀	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	+	0		0	0	0	+	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
S ₁₁	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	+	0	0	+	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
S ₁₂	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
S ₁₃	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0	+	+	0	0	+	+	0	0	0		0	+	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₁₄	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0	+	+	0	0	+	0	+	0	0	0		0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₁₅	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0		0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
S ₁₆	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
S ₁₇	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
S ₁₈	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
S ₁₉	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
I ₁	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
I ₂	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
I ₃	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
I ₄	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
I ₅	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	0	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₁	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₂	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₃	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₄	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₅	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₆	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₇	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₈	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
T ₉	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Додаток Г

Таблиця Г1

Узагальнення характеристик принципів управління підприємством і персоналом

Принцип, джерело	Характеристика принципа
1	2
Управління підприємством	
Науковості управління [212]	Управлінська діяльність повинна носити об'єктивний характер, використовувати новітні методи і засоби, розвиватися і вдосконалюватися;
Економічності (або ефективності управління) [212; 288]	методи управління повинні бути науково обґрунтованими і перевіреніми практикою
Економічності управлінської діяльності [212]	Витрати повинні бути обґрунтованими; основними витратами на управління є оплата праці персоналу управління;
Комплексності [212]	передбачає раціональне і ефективне використання ресурсів в процесі господарської діяльності
Системності управління [212]	У процесі управління повинна бути забезпечена висока прибутковість функціонування підприємства; витрати і результати повинні бути співвіднесені
Пластичності [212]	У процесі управлінської діяльності необхідно враховувати всі фактори
Самокоректіровка [212]	Передбачає, крім комплексного врахування всіх факторів, враховувати їх взаємозв'язок між собою і вплив на результат управлінської діяльності
Оперативності [212]	Управлінська діяльність є гнучкою і легко адаптується до зміни зовнішніх умов
Цільовий сумісності та зосередження [288]	Система управління сама повинна виявляти свої недосконалості і виробляти механізми протистояння
Безперервності і надійності [288]	Швидка реакція на зміну ситуації
Плановірності, пропорційності, динамізму [288]	Полягає в створенні цільової системи управління, орієнтованої на рішення загальної задачі - організації виробництва тієї продукції, в якій відчуває потребу споживач в даний час
Розподілу функцій управління [288]	Значить створення таких умов виробництва, при яких досягається стабільність і безперервність заданого режиму виробничого процесу
Контролю виконання прийнятих рішень	Націлювання системи управління на рішення не тільки поточних, але і довгострокових завдань розвитку підприємства за допомогою довгострокового, оперативного і тактичного планування
Управління персоналом	
Науковості [61, с.17; 213, с.15; 119, с.27]	Вихідний принцип; вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки в галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах
Системності [61, с.17; 213, с.15] «узгодженості»;	Полягає в поєднанні економічних, соціальних, культурних, технологічних чинників в процесі виробництва; узгодженості - передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по

«прозорості» [288, с.27]	горизонталі на основі узгодженості між ними при досягненні головних цілей організації (у Виноградського М.Д.) прозорості - вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність усіх підрозділів і менеджерів здійснювалася на рівних засадах, етапах, функціях (у Виноградського М.Д.)
Ефективності [61, с.18; 213, с.15] «економічності» [119, с.25]	Полягає в досягненні намічених цілей в найкоротші терміни і з найменшими витратами людської енергії; економічності - передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи, зниження частки витрат на неї в загальних витратах на одиницю, підвищення ефективності виробництва (у Виноградського М.Д.)
Основної ланки [61, с.18; 213, с.15]; «оптимальності» [175, с.26]	Полягає в знаходженні головного рішення задачі серед безлічі; оптимальності - визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи (у Виноградського М.Д.) Полягає у знаходженні головного рішення задачі среди безлічі; оптимальності - визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по Формування системи (у Виноградського М.Д.)
Оптимальності [280, с.18; 213, с.15]	Предусматривает достижение оптимального соотношения между централизмом и децентрализмом, сочетание творческой активности рядовых работников и высшего руководства (демократический централизм)
Контролю та відповідальності [280, с.18; 213, с.15] «стійкості» [119, с.27]	Передбачає використання контролю за виконанням рішень і відповідальності; стійкості - вимагає забезпечення стійкості функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукають працівників до регулювання системи управління персоналом
Відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва [119, с.25]	Полягає в тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Прогресивності [119, с.25]	Передбачає відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам
Перспективності [119, с.26]	Означає, що при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Оперативності [119, с.26]	Вимагає своєчасного прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом з метою попередження або оперативного усунення відхилень
Комфортності [119, с.27]	Показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати кращі умови для творчої роботи співробітників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій

Класифікація та обґрунтування принципів управління
підприємством і персоналом

Принцип	Обґрунтування принципу по процесам	
	Управління підприємством	Управління персоналом
1	2	3
<i>Базові принципи</i>		
науковості	Головний в процесі управління підприємствами: передбачає інноваційний розвиток підприємства на основі використання науково-технологічних факторів, вдосконалення науково-технологічної підсистеми, впровадження інновацій на кожній стадії життєвого циклу підприємства для переходу на більш високу	Головний в процесі управління персоналом: передбачає підвищення рівня інноваційної активності персоналу на основі підвищення рівня освіченості, кваліфікації, створення умов для розвитку і стимулювання до впровадження інновацій з метою інноваційного та сталого розвитку підприємства
економічності	Передбачає формування і реалізацію потенціалу підприємства на основі підвищення продуктивності при раціональному використанні ресурсів, досконалості процесів управління товарами, фінансами, оборотними активами, інвестиціями як підсистемами економічної системи управління	Передбачає формування системи мотивації персоналу до підвищення продуктивності, формування та реалізацію потенціалу, збільшення прибутку, оптимізацію витрат на економічну підсистему управління підприємством
системності	Передбачає формування системи управління підприємством з виділенням функцій суб'єкта управління по кожній з підсистем, з урахуванням факторів впливу і розвитку підприємства, досягненням збалансованості між функціонуванням всіх підсистем і їх вдосконалення для безперервного розвитку підприємства	Передбачає формування в системі управління підприємством відповідної підсистеми управління персоналом, в якій встановлюється підпорядкованість суб'єкта управління (кадрової служби) суб'єкту управління підприємством (вищому керівництву), визначаються завдання для об'єкта управління (персоналу) по реалізації функціональних обов'язків працівниками відповідно займаної посади для формування і реалізації потенціалу підприємства для його безперервного розвитку

<i>Принципи забезпечення процесу</i>		
Ресурсно-технічного забезпечення	Полягає в забезпеченні господарського процесу необхідною сучасною технікою, формуванні сучасної матеріально-технічної бази, використанні сучасних досягнень науки і техніки в процесі господарської діяльності, скоєному управлінні майном підприємства	Полягає в забезпеченості підприємства кадрами, здатними опановувати сучасною технікою і технологіями, вдосконалення контролю за використанням майна персоналом в процесі господарської діяльності
правового забезпечення	Полягає у здійсненні господарської діяльності в рамках законодавчого поля	Полягає у формуванні високої правової культури персоналу, підвищенні трудової дисципліни і відповідальності за результати праці
кадрового забезпечення	Полягає в забезпеченні підприємства кадрами необхідної кваліфікації для кожного робочого місця	Полягає в досягненні стабільності персоналу, підвищенні його досвіду, постійному моніторингу ринку праці кадровими службами підприємства для комплектації підприємства кадрами необхідної кваліфікації
екологічності	Полягає у здійсненні господарської діяльності в межах екологічного законодавства і охорони праці, використання природних факторів для розвитку підприємства поза нанесення шкоди навколишньому середовищу	Полягає у здійсненні господарської діяльності в межах екологічного законодавства и охорони праці, использование природних факторів для розвитку підприємства поза нанесення шкоди навколишнього середовища
інфраструктурного забезпечення	Полягає в створенні комунікаційного середовища розвитку підприємства для розширення меж його діяльності шляхом вдосконалення інформаційного забезпечення, збутової і постачальницької політики, розширення кола контактних аудиторій, збільшення обсягів господарської діяльності та розміру підприємства; орієнтоване на зміцнення конкурентних позицій на ринке	Полягає в підвищенні продуктивності праці персоналу, зайнятого постачанням і збутом, інформаційним забезпеченням, формуванням мотивів персоналу до розширення меж діяльності підприємства
культурного забезпечення	Полягає у формуванні культури розвитку підприємства, його іміджу на ринке, корпоративної культури на підприємстві, задоволення культурно-ментальних особливостей споживачів	Полягає в підвищенні морально-етичного вигляду персоналу і рівня його культури для формування стійких мотивів до поліпшення іміджу підприємства у зовнішньому середовищі

Анкета «Оцінка рівня інтелектуального потенціалу персоналу підприємства»

Пояснювальна записка для учасників дослідження.

Шановний респонденте!

З метою більш глибокого ознайомлення з Вами та допомогти визначити ключові показники для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства просимо Вас заповнити анкету.

Пропонуємо відповісти на запитання анкети, які стосуються Вашої діяльності і відображають Вашу особисту думку. Правила заповнення анкети наведені на початку тексту анкет.

Опитування є анонімним, тобто його результати будуть використані лише в узагальненому вигляді. Висловлені Вами оцінки та судження не будуть персоніфіковані чи іншим чином розголошені. Від Вашої щирості та відповідального ставлення до опитування залежить якість та повнота інформації, на підставі якої буде отримана загальна картина інтелектуального потенціалу нашого підприємства.

Заздалегідь дякуємо за об'єктивні відповіді!

Блок А: «Оцінка рівня КВАЛІФІКАЦІЇ (Q) персоналу»

Правила заповнення анкети: відмітите Ваш варіант відповіді позначкою



1. Який у Вас рівень освіти?

☐
☐
☐
☐

середня освіта;

бакалавр;

спеціаліст, магістр;

спеціаліст, магістр з науковим ступенем.

2. Як довго Ви працюєте на даному підприємстві?

☐
☐
☐
☐

менше трьох років;

3-5 років;

5-10 років;

понад 10 років.

3. Чи відповідає характер роботи, яку Ви виконуєте на підприємстві Вашій професійній кваліфікації?

☐
☐

відповідає;

не відповідає.

4. Чи є у Вас досвід участі в подібних опитуваннях?

☐

брав участь;

☐

не брав.

5. Чи задоволені Ви своєю професією?

☐

повністю задоволені;

☐

скоріше так, ніж ні;

☐

зараз важко відповісти;

☐

скоріше ні, ніж так;

☐

зовсім не подобається.

6. Хотіли би Ви змінити професію?

☐

да, планую;

☐

скоріше так, ніж ні;

☐

зараз важко відповісти;

☐

скоріше ні, ніж так;

☐

ні.

7. На Вашу думку, від чого залежить ефективність діяльності нашого підприємства?

☐

від професіоналізму і здібностей потенціалу працівників;

☐

від атмосфери на підприємстві;

☐

від стилю управління (керівництва).

8. Чи завжди Ви вникаєте у суть отриманих професійних завдань і намагаєтесь виконати їх вчасно і якісно?

☐

да;

☐

скоріше так, ніж ні;

☐

важко відповісти;

☐

скоріше ні, ніж так;

☐

ні.

9. Вам легко організувати і спланувати щоденну професійну роботу?

☐

да;

☐

скоріше так, ніж ні;

☐

скоріше ні, ніж так;

☐

ні.

10. Вам легко виконувати поставлені професійні задачі?

☐

да;

☐	скоріше так, ніж ні;
☐	скоріше ні, ніж так;
☐	ні.

Блок Б: «Оцінка рівня МОЖЛИВОСТІ (V) персоналу»

Правила заповнення анкети: відмітьте Ваш варіант відповіді позначкою



№	Питання	Варіанти відповідей		
		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
1.	У мене часто з'являється бажання більше знати про себе.			
2.	Я вважаю, що в мені не потрібно щось у собі змінювати.			
3.	Я впевнений у своїх силах.			
4.	Постійне навчання мене втомлює і перенапружує			
5.	Колеги по роботі мене напружують			
6.	В роботі мене приваблює зарплата			
7.	У мене постійно виникає відчуття, що навіть за існуючих умов фінансування та матеріально-технічного забезпечення підприємства умови могли б бути кращими			
8.	У своїх планах я частіше сподіваюся на щасливий випадок, ніж розраховую на себе.			
9.	Обставини сильніші за мене, навіть якщо я дуже хочу щось змінити.			
10.	Я цікавлюся думкою інших про мої риси та можливості.			
11.	Я вболіваю за загальний результат			
12.	У мене є можливості для підвищення кваліфікації			
13.	Мені важко самостійно досягти задуманого.			
14.	У будь-якій справі я не боюся невдач та помилок.			
15.	Мої риси та вміння відповідають вимогам моєї професії.			
16.	Я вірю, що всі мої плани здійсняться.			
17.	Я хочу краще та ефективніше працювати.			
18.	Я вмію примусити себе змінитися, коли це потрібно.			
19.	Мої невдачі частіше пов'язані з невмінням працювати.			
20.	Мене не лякають зміни в роботі і я готовий до навчання і вдосконалення			
21.	Я готов до перекваліфікації			
22.	Я вмію знаходити компроміс в конфліктних ситуаціях			
23.	Мене легко виконувати поточну роботу			
24.	Я ціную традиції підприємства			
25.	Я завжди вникаю у суть отриманих завдань і намагаюсь виконати їх самостійно			
26.	На підприємстві неморально і нематеріально не підтримують робітників, які навчаються у ВНЗ			
27.	Я не бажаю змінювати роботу			
28.	Я задоволений умовами праці			
29.	Я задоволений якістю роботи автоматизованих систем на підприємстві			
30.	Керівник підприємства приймає неупереджені кадрові рішення – підбір та просування кадрів на основі рівня кваліфікації та ділових якостей			

Блок В: «Оцінка рівня ЗДІБНОСТІ (Z) персоналу»

Правила заповнення анкети: із перелічених якостей виберіть ті, які Вам притаманні та позначте



№	Якості	Позначка
1.	Прагнення до розвитку та самоосвіти	
2.	Уміння адекватно оцінювати фактичну ситуацію	
3.	Здібність до впровадження в діяльність нововведень	
4.	Здатність підвищувати рівень кваліфікації	
5.	Уміння застосовувати інструменти аналізу	
6.	Схильність до аналітичної діяльності	
7.	Уміння моделювати та прогнозувати діяльність підприємства	
8.	Здібність пристосування до умов ринкової конкуренції	
9.	Уміння знаходити компроміс в конфліктних ситуаціях	
10.	Здатність вносити доцільні корективи в процес досягнення цілей	
11.	Здатність у просуванні інтересів підприємства для досягнення певного рішення	
12.	Здатність підвищувати рівень кваліфікації	
13.	Здібність розвитку зв'язків з постачальниками	
14.	Здатність оцінити можливі ризики	
15.	Здатність до роботи у команді	

Дякуємо за відповідь!

Додаток Ж
Результати анкетування

Додаток Ж1

Таблиця Ж1 - Результати відповідей персоналу підприємств на питання Блоку А

Бали згідно шкали оцінювання

№ питання	Експерти																									середній за критерієм	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
ТМ «Еталон-Famaly»																											
I	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2,64
II	3	2	2	2	3	3	3	3	5	1	2	1	5	3	2	5	2	3	5	3	2	5	5	5	2	3,08	
III	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	1,52	
IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0,24	
V	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	1	2	2	1	1	2,68	
VI	1	4	3	1	3	3	1	4	3	1	3	1	1	4	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	2,24	
VII	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2,8	
VIII	3	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	4,04	
IX	2	4	5	2	2	5	5	4	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	5	4	2	2	5	2	2	3,56	
X	2	4	4	2	2	4	4	4	5	2	5	1	5	2	5	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	3,36	
Сума балів експертів	20	32	29	19	22	33	31	31	34	17	28	15	34	23	33	27	28	32	34	28	17	20	26	24	17	26,16	
НМ ТЦ «Епіцентр»																											
I	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2,96	
II	3	5	2	2	3	3	3	3	5	5	2	1	5	3	2	5	1	3	5	3	1	5	5	1	1	3,08	
III	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	1,68	
IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0,08	
V	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	2	1	3	3	1	4	4	2	2	4	4	3	2	3	3	2,96	
VI	3	1	4	3	1	3	3	1	4	3	1	3	3	1	1	4	3	1	3	3	1	4	3	3	1	2,44	
VII	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,92	
VIII	5	5	5	3	3	2	3	5	5	3	3	3	2	3	3	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4	3,84	
IX	5	5	4	2	2	2	2	5	4	5	2	2	5	2	2	4	5	2	2	5	5	4	5	2	1	3,36	

№ питання	Експерти																									середній за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
X	4	4	4	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	4	5	4	2	5	5	4	1	2	2	3,08
Сума балів експертів	33	33	32	21	20	21	24	31	35	34	19	17	27	21	18	35	29	25	26	34	28	34	26	20	17	26,4
ТОВ ТД «Віна Світу»																										
I	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2,48
II	2	2	2	3	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,52
III	2	2	0	2	2	0	2	0	2	2	2	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	1,28
IV	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0,32
V	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3,36
VI	3	3	1	4	3	1	3	3	1	4	3	1	3	3	1	1	4	3	1	3	3	1	1	1	4	2,36
VII	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,8
VIII	3	3	4	3	5	4	4	5	3	2	5	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	2	3	4	3,68
IX	2	2	2	2	5	2	5	5	2	2	5	2	5	5	2	5	4	5	2	5	2	5	2	1	4	3,32
X	2	1	2	2	5	4	5	4	2	2	5	4	5	5	2	2	4	2	4	5	2	2	2	2	1	3,04
Сума балів експертів	21	22	20	27	33	20	28	30	24	26	31	21	28	33	18	26	29	28	24	30	23	26	19	18	24	25,16
ТОВ «Полімакс Донбас»																										
I	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,8
II	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2,56
III	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	0	0	2	1,44
IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3,48
VI	3	1	3	3	1	1	3	1	1	1	4	3	3	1	4	3	1	3	1	1	3	1	3	1	4	2,16
VII	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,96
VIII	3	3	3	5	5	2	5	5	4	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	2	5	5	5	3	3	4
IX	2	2	5	5	5	2	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	2	5	5	2	5	5	5	5	4	4,16
X	2	2	4	4	4	2	5	5	2	4	4	5	1	2	4	5	1	4	4	2	5	4	4	4	4	3,48
Сума балів експертів	22	19	26	32	30	22	31	31	24	30	32	29	28	25	29	32	17	28	27	19	32	28	29	25	29	27,04
ТМ «Сільпо»																										
I	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,04
II	5	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	4
III	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0	2	1,68
IV	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0,56

№ питання	Експерти																									середній за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
V	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3,36
VI	3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	4	3	3	1	3	3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	2,56
VII	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,96
VIII	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4,4
IX	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4,52
X	4	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	2	5	4	4	4	4,28
Сума балів експертів	33	30	34	35	34	21	28	29	31	30	35	36	33	23	32	31	34	32	37	36	23	32	31	31	33	31,36
ТМ «Щирий Кум»																										
I	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2,72
II	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3,2
III	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1,76
IV	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4
V	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	3	3	2	3
VI	1	4	3	1	3	3	3	1	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	3	2,64
VII	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,96
VIII	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4,4
IX	5	4	5	2	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4,44
X	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	5	3,84
Сума балів експертів	32	29	28	19	30	30	33	31	33	35	31	27	35	34	32	29	27	27	26	31	28	31	23	22	31	29,36
ТМ «Дзеркальний»																										
I	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	3,28
II	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	2	3,28
III	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,76
IV	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0,56
V	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	4	2,96
VI	4	3	1	3	3	1	4	3	1	3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	4	3	1	3	3	1	2,52
VII	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,96
VIII	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4,6
IX	4	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4,36
X	4	4	4	1	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	4	4	1	5	1	4	3,76
Сума балів експертів	33	31	29	25	30	32	30	32	21	34	33	31	33	32	25	31	32	30	29	33	30	24	35	24	32	30,04

№ питання	Експерти																									середній за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
НМ ПМ «АТБ-маркет»																										
I	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2,88
II	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3,72
III	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
IV	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	0	0	2	2	2	0	1,44
V	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3,48
VI	4	3	1	3	3	3	1	4	3	3	1	3	3	3	1	4	3	3	1	3	3	3	3	1	3	2,64
VII	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,92
VIII	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4,48
IX	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	1	4	5	5	2	5	5	5	2	1	5	3,96
X	4	1	4	5	5	5	5	4	4	5	2	4	5	5	1	4	4	5	2	5	5	5	2	1	4	3,84
Сума балів експертів	33	27	28	36	32	36	36	35	35	37	26	33	34	34	20	35	35	33	26	30	30	34	28	20	31	31,36

Примітка. Шкала оцінювання:

№ питання	Критерій	Варіанти	Шкала, б	№ питання	Критерій	Варіанти	Шкала, б
I	Рівень освіти	<i>середня спеціальна освіта</i>	1	VII	Залежність ефективності діяльності підприємства	<i>від професіоналізму і здібностей</i>	3
		<i>бакалавр</i>	2			<i>від атмосфери</i>	2
		<i>спеціаліст, магістр</i>	4			<i>від стилю управління</i>	3
		<i>з науковим ступенем</i>	5			<i>да</i>	5
II	Стаж роботи	<i>менше трьох років</i>	1	VIII	Бажання вникати у суть професійних завдань	<i>скоріше так, ніж ні</i>	4
		<i>3-5 років</i>	2			<i>важко відповісти</i>	3
		<i>5-10 років</i>	3			<i>скоріше ні, ніж так</i>	2
		<i>понад 10 років</i>	5			<i>ні</i>	1
III	Відповідність посади і кваліфікації	<i>відповідає</i>	2	IX	Організація і планування роботи	<i>да</i>	5
		<i>не відповідає</i>	0			<i>скоріше так, ніж ні</i>	4
IV	Досвід участі в експертизах	<i>брав участь</i>	2			<i>скоріше ні, ніж так</i>	2
		<i>не брав участь</i>	0			<i>ні</i>	1
V	Задоволеність професією	<i>повністю задоволені</i>	5	X	Виконання поставлених професійних задач	<i>да</i>	5
		<i>скоріше так, ніж ні</i>	4			<i>скоріше так, ніж ні</i>	4
		<i>зараз важко відповісти</i>	3			<i>скоріше ні, ніж так</i>	2
		<i>скоріше ні, ніж так</i>	2			<i>ні</i>	1

		<i>зовсім не подобається</i>	1	Максимальне значення дорівнює 42 бали .(за питання 1,2,3,4 – 14 балів)
VI	Бажання змінити професію	<i>да, планую</i>	1	
		<i>скоріше так, ніж ні</i>	2	
		<i>зараз важко відповісти</i>	3	
		<i>скоріше ні, ніж так</i>	4	
		<i>ні.</i>	5	

Додаток Ж2

Таблиця Ж2

Результати відповідей персоналу підприємств на питання Блоку Б

кількість працівників

під-ва	Варіанти відповідей на 1 питання			під-ва	Варіанти відповідей на 2 питання			під-ва	Варіанти відповідей на 3 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	4	12	9	ТМ «Еталон-Famaly»	2	10	13	ТМ «Еталон-Famaly»	16	8	1
НМ ТЦ «Епіцентр»	5	13	7	НМ ТЦ «Епіцентр»	2	9	14	НМ ТЦ «Епіцентр»	15	9	1
ТОВ ТД «Віна Світу»	4	15	6	ТОВ ТД «Віна Світу»	0	10	15	ТОВ ТД «Віна Світу»	17	8	0
ТОВ «Полімакс Донбас»	6	18	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	2	13	10	ТОВ «Полімакс Донбас»	19	5	1
ТМ «Сільпо»	7	18	0	ТМ «Сільпо»	0	8	17	ТМ «Сільпо»	20	4	1
ТМ «Щирий Кум»	4	17	4	ТМ «Щирий Кум»	1	14	10	ТМ «Щирий Кум»	18	6	1
ТМ «Дзеркальний»	6	17	2	ТМ «Дзеркальний»	0	9	16	ТМ «Дзеркальний»	20	4	1
НМ ПМ «АТБ-маркет»	6	18	1	НМ ПМ «АТБ-маркет»	0	9	16	НМ ПМ «АТБ-маркет»	22	3	0

під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на		
	4 питання				5 питання				6 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	7	14	4	ТМ «Еталон-Famaly»	6	9	10	ТМ «Еталон-Famaly»	8	6	11
НМ ТЦ «Епіцентр»	7	13	5	НМ ТЦ «Епіцентр»	10	6	9	НМ ТЦ «Епіцентр»	7	4	14
ТОВ ТД «Віна Світу»	6	13	6	ТОВ ТД «Віна Світу»	5	7	13	ТОВ ТД «Віна Світу»	6	12	7
ТОВ «Полімакс Донбас»	6	13	6	ТОВ «Полімакс Донбас»	6	7	12	ТОВ «Полімакс Донбас»	11	7	7
ТМ «Сільпо»	9	10	6	ТМ «Сільпо»	6	6	13	ТМ «Сільпо»	14	6	5
ТМ «Щирий Кум»	7	13	5	ТМ «Щирий Кум»	6	8	11	ТМ «Щирий Кум»	12	6	7
ТМ «Дзеркальний»	5	13	7	ТМ «Дзеркальний»	5	7	13	ТМ «Дзеркальний»	12	7	6
НМ ПМ «АТБ-маркет»	5	13	7	НМ ПМ «АТБ-маркет»	3	7	15	НМ ПМ «АТБ-маркет»	14	6	5
під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на		
	7 питання				8 питання				9 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	15	10	0	ТМ «Еталон-Famaly»	1	4	20	ТМ «Еталон-Famaly»	10	5	10
НМ ТЦ «Епіцентр»	14	11	0	НМ ТЦ «Епіцентр»	0	5	20	НМ ТЦ «Епіцентр»	9	6	10
ТОВ ТД «Віна Світу»	19	6	0	ТОВ ТД «Віна Світу»	0	4	21	ТОВ ТД «Віна Світу»	9	5	11
ТОВ «Полімакс Донбас»	18	7	0	ТОВ «Полімакс Донбас»	1	4	20	ТОВ «Полімакс Донбас»	7	5	13
ТМ «Сільпо»	15	8	2	ТМ «Сільпо»	0	3	22	ТМ «Сільпо»	7	5	13
ТМ «Щирий Кум»	15	9	1	ТМ «Щирий Кум»	0	4	21	ТМ «Щирий Кум»	6	5	14

ТМ «Дзеркальний»	14	10	1	ТМ «Дзеркальний»	0	4	21	ТМ «Дзеркальний»	6	3	16
НМ ПМ «АТБ-маркет»	10	13	2	НМ ПМ «АТБ-маркет»	0	4	21	НМ ПМ «АТБ-маркет»	5	4	16
під-ва	Варіанти відповідей на 10 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 11 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 12 питань		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	9	6	10	ТМ «Еталон-Famaly»	11	11	3	ТМ «Еталон-Famaly»	17	4	4
НМ ТЦ «Епіцентр»	7	9	9	НМ ТЦ «Епіцентр»	10	11	4	НМ ТЦ «Епіцентр»	15	4	6
ТОВ ТД «Віна Світу»	10	6	9	ТОВ ТД «Віна Світу»	12	12	1	ТОВ ТД «Віна Світу»	19	4	2
ТОВ «Полімакс Донбас»	10	6	9	ТОВ «Полімакс Донбас»	15	9	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	18	5	2
ТМ «Сільпо»	10	7	8	ТМ «Сільпо»	17	7	1	ТМ «Сільпо»	20	5	0
ТМ «Щирий Кум»	11	6	8	ТМ «Щирий Кум»	16	8	1	ТМ «Щирий Кум»	18	7	0
ТМ «Дзеркальний»	9	7	9	ТМ «Дзеркальний»	15	9	1	ТМ «Дзеркальний»	19	5	1
НМ ПМ «АТБ-маркет»	13	6	6	НМ ПМ «АТБ-маркет»	18	7	0	НМ ПМ «АТБ-маркет»	22	3	0
під-ва	Варіанти відповідей на 13 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 14 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 15 питань		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	1	5	19	ТМ «Еталон-Famaly»	22	2	1	ТМ «Еталон-Famaly»	16	5	4
НМ ТЦ «Епіцентр»	1	6	18	НМ ТЦ «Епіцентр»	21	3	1	НМ ТЦ «Епіцентр»	15	5	5
ТОВ ТД «Віна Світу»	2	6	17	ТОВ ТД «Віна Світу»	20	3	2	ТОВ ТД «Віна Світу»	17	4	4

ТОВ «Полімакс Донбас»	1	5	19	ТОВ «Полімакс Донбас»	22	2	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	17	4	4
ТМ «Сільпо»	0	4	21	ТМ «Сільпо»	23	2	0	ТМ «Сільпо»	18	3	4
ТМ «Щирий Кум»	0	4	21	ТМ «Щирий Кум»	21	3	1	ТМ «Щирий Кум»	19	3	3
ТМ «Дзеркальний»	0	4	21	ТМ «Дзеркальний»	23	2	0	ТМ «Дзеркальний»	18	3	4
НМ ПМ «АТБ-маркет»	0	3	22	НМ ПМ «АТБ-маркет»	24	1	0	НМ ПМ «АТБ-маркет»	19	3	3
під-ва	Варіанти відповідей на 16 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 17 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 18 питань		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	18	6	1	ТМ «Еталон-Famaly»	25	0	0	ТМ «Еталон-Famaly»	18	4	3
НМ ТЦ «Епіцентр»	18	5	2	НМ ТЦ «Епіцентр»	25	0	0	НМ ТЦ «Епіцентр»	17	4	4
ТОВ ТД «Віна Світу»	21	4	0	ТОВ ТД «Віна Світу»	25	0	0	ТОВ ТД «Віна Світу»	19	4	2
ТОВ «Полімакс Донбас»	19	5	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	25	0	0	ТОВ «Полімакс Донбас»	20	3	2
ТМ «Сільпо»	21	4	0	ТМ «Сільпо»	25	0	0	ТМ «Сільпо»	20	3	2
ТМ «Щирий Кум»	21	4	0	ТМ «Щирий Кум»	25	0	0	ТМ «Щирий Кум»	19	4	2
ТМ «Дзеркальний»	20	5	0	ТМ «Дзеркальний»	25	0	0	ТМ «Дзеркальний»	20	3	2
НМ ПМ «АТБ-маркет»	22	3	0	НМ ПМ «АТБ-маркет»	25	0	0	НМ ПМ «АТБ-маркет»	20	3	2
під-ва	Варіанти відповідей на 19 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 20 питань			під-ва	Варіанти відповідей на 21 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь

ТМ «Еталон-Famaly»	6	11	8	ТМ «Еталон-Famaly»	16	7	2	ТМ «Еталон-Famaly»	2	16	7
НМ ТЦ «Епіцентр»	6	12	7	НМ ТЦ «Епіцентр»	15	8	2	НМ ТЦ «Епіцентр»	2	13	10
ТОВ ТД «Віна Світу»	6	11	8	ТОВ ТД «Віна Світу»	17	6	2	ТОВ ТД «Віна Світу»	3	12	10
ТОВ «Полімакс Донбас»	7	10	8	ТОВ «Полімакс Донбас»	17	7	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	1	13	11
ТМ «Сільпо»	7	7	11	ТМ «Сільпо»	19	5	1	ТМ «Сільпо»	1	10	14
ТМ «Щирий Кум»	8	7	10	ТМ «Щирий Кум»	20	4	1	ТМ «Щирий Кум»	2	9	14
ТМ «Дзеркальний»	6	8	11	ТМ «Дзеркальний»	19	5	1	ТМ «Дзеркальний»	2	10	13
НМ ПМ «АТБ-маркет»	8	6	11	НМ ПМ «АТБ-маркет»	18	6	1	НМ ПМ «АТБ-маркет»	0	11	14
під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва			
	22 питання				23 питання				24 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	10	13	2	ТМ «Еталон-Famaly»	13	5	7	ТМ «Еталон-Famaly»	16	7	2
НМ ТЦ «Епіцентр»	10	12	3	НМ ТЦ «Епіцентр»	10	8	7	НМ ТЦ «Епіцентр»	16	6	3
ТОВ ТД «Віна Світу»	11	14	0	ТОВ ТД «Віна Світу»	13	6	6	ТОВ ТД «Віна Світу»	18	5	2
ТОВ «Полімакс Донбас»	12	15	-2	ТОВ «Полімакс Донбас»	16	5	4	ТОВ «Полімакс Донбас»	17	5	3
ТМ «Сільпо»	10	13	2	ТМ «Сільпо»	16	5	4	ТМ «Сільпо»	19	5	1
ТМ «Щирий Кум»	13	10	2	ТМ «Щирий Кум»	15	6	4	ТМ «Щирий Кум»	20	4	1
ТМ «Дзеркальний»	12	12	1	ТМ «Дзеркальний»	14	6	5	ТМ «Дзеркальний»	18	5	2
НМ ПМ «АТБ-маркет»	11	12	2	НМ ПМ «АТБ-маркет»	16	5	4	НМ ПМ «АТБ-маркет»	19	5	1

під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на		
	25 питання				26 питання				27 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	20	3	2	ТМ «Еталон-Famaly»	16	8	1	ТМ «Еталон-Famaly»	4	19	2
НМ ТЦ «Епіцентр»	19	3	3	НМ ТЦ «Епіцентр»	17	8	0	НМ ТЦ «Епіцентр»	4	18	3
ТОВ ТД «Віна Світу»	19	3	3	ТОВ ТД «Віна Світу»	17	7	1	ТОВ ТД «Віна Світу»	5	16	4
ТОВ «Полімакс Донбас»	20	3	2	ТОВ «Полімакс Донбас»	15	7	3	ТОВ «Полімакс Донбас»	7	15	3
ТМ «Сільпо»	21	2	2	ТМ «Сільпо»	16	6	3	ТМ «Сільпо»	6	16	3
ТМ «Щирий Кум»	20	2	3	ТМ «Щирий Кум»	17	6	2	ТМ «Щирий Кум»	6	16	3
ТМ «Дзеркальний»	19	3	3	ТМ «Дзеркальний»	15	6	4	ТМ «Дзеркальний»	6	15	4
НМ ПМ «АТБ-маркет»	21	2	2	НМ ПМ «АТБ-маркет»	16	7	2	НМ ПМ «АТБ-маркет»	5	16	4
під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на			під-ва	Варіанти відповідей на		
	28 питання				29 питання				30 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
ТМ «Еталон-Famaly»	3	14	8	ТМ «Еталон-Famaly»	10	9	6	ТМ «Еталон-Famaly»	8	16	1
НМ ТЦ «Епіцентр»	2	15	8	НМ ТЦ «Епіцентр»	11	10	4	НМ ТЦ «Епіцентр»	10	15	0
ТОВ ТД «Віна Світу»	4	14	7	ТОВ ТД «Віна Світу»	16	6	3	ТОВ ТД «Віна Світу»	9	16	0
ТОВ «Полімакс Донбас»	5	10	10	ТОВ «Полімакс Донбас»	16	7	2	ТОВ «Полімакс Донбас»	9	16	0
ТМ «Сільпо»	8	9	8	ТМ «Сільпо»	18	5	2	ТМ «Сільпо»	12	13	0

ТМ «Ширий Кум»	9	8	8	ТМ «Ширий Кум»	17	5	3	ТМ «Ширий Кум»	12	13	0
ТМ «Дзеркальний»	7	10	8	№ 7	18	6	1	ТМ «Дзеркальний»	11	14	0
НМ ПМ «АТБ-маркет»	8	9	8	№ 8	17	3	5	НМ ПМ «АТБ-маркет»	13	12	0

Примітка. Шкала оцінювання:

№ питання	Варіанти відповідей		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
1,3,6,10,11,12,14,15,16,17,18, 20,21,22,23,24,25,27,28, 29,30	3	2	1
2,4,5,7,8,9,13,19,26	1	2	3

Додаток ЖЗ

Таблиця ЖЗ

Результати відповідей персоналу підприємств на питання Блоку В

Найменування підприємства	Експерти																									середнє
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
ТМ «Еталон-Fataly»	7	7	6	6	7	6	6	5	8	5	5	5	10	6	6	10	6	7	9	9	6	8	10	9	6	7
НМ ТЦ «Епіцентр»	10	11	9	8	7	7	7	8	8	7	5	6	7	8	7	10	6	9	13	12	6	8	8	6	5	8
ТОВ ТД «Віна Світу»	7	8	7	9	8	7	8	7	8	12	8	8	7	8	10	8	8	10	8	8	7	9	8	8	8	8
ТОВ «Полімакс Донбас»	8	8	7	12	10	13	10	11	9	10	12	12	13	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	10
ТМ «Сільпо»	13	10	11	13	9	9	9	9	9	9	13	9	8	7	9	9	9	10	11	12	12	13	12	14	12	10
ТМ «Щирий Кум»	12	8	8	8	13	12	13	10	12	11	9	8	9	9	10	9	8	8	13	12	8	11	9	10	12	10
ТМ «Дзеркальний»	13	11	13	11	10	10	11	9	9	13	13	12	13	13	12	13	13	9	13	13	10	13	14	9	13	12
НМ ПМ «АТБ-маркет»	11	10	13	14	12	13	13	11	12	12	12	12	14	12	14	12	14	11	12	12	9	10	8	9	10	12

Додаток 3

Таблиця 31

Розрахунок компетентності експертів ($C_{\max}=14$)

Величина	Експерти																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
ТМ «Еталон-Famaly»																									
C_i	7	8	8	6	7	9	9	7	9	3	6	3	11	7	8	11	6	7	11	7	4	7	9	11	6
C_i^*	0,5	0,6	0,6	0,4	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,2	0,4	0,2	0,8	0,5	0,6	0,8	0,4	0,5	0,8	0,5	0,3	0,5	0,6	0,8	0,4
q_i	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,7	0,6	0,7	0,3	0,5	0,4	0,3	0,6	0,5	0,3	0,5	0,7	0,5	0,4	0,3	0,6
НМ ТЦ «Епіцентр»																									
C_i	9	11	8	8	7	7	7	9	11	11	6	3	9	7	6	11	5	9	11	9	5	11	9	3	3
C_i^*	0,6	0,8	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6	0,8	0,8	0,4	0,2	0,6	0,5	0,4	0,8	0,4	0,6	0,8	0,6	0,4	0,8	0,6	0,2	0,2
q_i	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,6	0,7	0,4	0,5	0,6	0,3	0,6	0,4	0,3	0,4	0,6	0,3	0,4	0,7	0,7
ТОВ ТД «Віна Світу»																									
C_i	6	6	4	9	8	4	6	6	9	9	7	5	7	9	5	7	5	9	8	8	6	8	6	4	4
C_i^*	0,4	0,4	0,3	0,6	0,6	0,3	0,4	0,4	0,6	0,6	0,5	0,4	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,4	0,3	0,3
q_i	0,6	0,6	0,7	0,4	0,4	0,7	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4	0,6	0,7	0,7
ТОВ «Полімакс Донбас»																									
C_i	6	6	4	9	8	4	6	6	9	9	7	5	7	9	5	7	5	9	8	8	6	8	6	4	4
C_i^*	0,4	0,4	0,3	0,6	0,6	0,3	0,4	0,4	0,6	0,6	0,5	0,4	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,4	0,3	0,3
q_i	0,6	0,6	0,7	0,4	0,4	0,7	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4	0,6	0,7	0,7
ТМ «Сільпо»																									
C_i	11	8	11	11	9	7	7	7	7	7	11	11	9	9	9	9	9	9	13	11	9	9	7	9	13
C_i^*	0,8	0,6	0,8	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,9	0,8	0,6	0,6	0,5	0,6	0,9
q_i	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,2
ТМ «Щирий Кум»																									
C_i	11	6	4	6	8	9	9	9	9	11	9	11	13	13	8	8	6	3	5	7	6	8	7	7	9
C_i^*	0,8	0,4	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,8	0,9	0,9	0,6	0,6	0,4	0,2	0,4	0,5	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6
q_i	0,3	0,6	0,7	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	0,4	0,4	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5	0,4
ТМ «Дзеркальний»																									

Величина	Эксперти																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
C_i	9	9	13	7	7	9	7	7	5	13	9	8	9	7	9	9	11	7	11	9	7	11	13	6	10
C_i^*	0,6	0,6	0,9	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,4	0,9	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,8	0,5	0,8	0,6	0,5	0,8	0,9	0,4	0,7
q_i	0,4	0,4	0,2	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,6	0,2	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,2	0,6	0,3
НМ ПМ «АТБ-маркет»																									
C_i	9	9	11	13	9	11	13	11	11	13	11	11	11	9	9	11	11	9	11	7	7	9	9	9	7
C_i^*	0,6	0,6	0,8	0,9	0,6	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8	0,8	0,6	0,8	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5
q_i	0,4	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5

Додаток К

Розрахунок часткових інтегральних показників кластерів

Таблиця К1

Розрахунок часткового інтегрального показника кластера кваліфікації ІК ІДП

Питання	Підприємство							
	ТМ «Еталон- Famaly»	НМ ТЦ «Епіцентр »	ТОВ ТД «Віна Світу»	ТОВ «Полімак с Донбас»	ТМ «Сільпо»	ТМ «Щирий Кум»	ТМ «Дзеркальний»	НМ ПМ «АТБ- маркет»
I	1	1	1	1	1	1	1	1
II	0,6	0,64	0,44	0,56	0,96	0,52	0,88	0,96
III	0,76	0,84	0,64	0,72	0,84	0,88	0,88	1
IV	0,12	0,04	0,16	0	0,28	0,2	0,28	0,72
V	0,4	0,44	0,64	0,68	0,6	0,4	0,36	0,56
VI	0,12	0,16	0,16	0,12	0,12	0,12	0,16	0,12
VII	0,8	0,92	0,8	0,96	0,96	0,96	0,96	0,92
VIII	0,6	0,52	0,56	0,6	0,88	0,88	1	0,92
IX	0,56	0,52	0,48	0,76	0,88	0,84	0,84	0,72
X	0,56	0,48	0,44	0,68	0,88	0,88	0,84	0,76
IR1	0,55	0,56	0,53	0,61	0,74	0,67	0,72	0,77

Розрахунок часткового інтегрального показника
кластера можливостей ІК ІДП

Питання	Підприємство							
	ТМ «Еталон- Famaly»	НМ ТЦ «Епіцентр »	ТОВ ТД «Віна Світу»	ТОВ «Полімак с Донбас»	ТМ «Сільпо»	ТМ «Щирий Кум»	ТМ «Дзеркальний»	НМ ПМ «АТБ- маркет»
I	0,60	0,64	0,64	0,73	0,76	0,67	0,72	0,73
II	0,81	0,83	0,87	0,77	0,89	0,79	0,88	0,88
III	0,87	0,85	0,89	0,91	0,92	0,89	0,92	0,96
IV	0,63	0,64	0,67	0,67	0,63	0,64	0,69	0,69
V	0,72	0,65	0,77	0,75	0,76	0,73	0,77	0,83
VI	0,63	0,57	0,65	0,72	0,79	0,73	0,75	0,79
VII	0,47	0,48	0,41	0,43	0,49	0,48	0,49	0,56
VIII	0,92	0,93	0,95	0,92	0,96	0,95	0,95	0,95
IX	0,67	0,68	0,69	0,75	0,75	0,77	0,80	0,81
X	0,65	0,64	0,68	0,68	0,69	0,71	0,55	0,76
XI	0,77	0,75	0,81	0,85	0,88	0,87	0,85	0,91
XII	0,84	0,79	0,89	0,88	0,93	0,91	0,91	0,96
XIII	0,91	0,89	0,87	0,91	0,95	0,95	0,95	0,96
XIV	0,95	0,93	0,91	0,07	0,97	0,93	0,97	0,99
XV	0,83	0,80	0,84	0,84	0,85	0,88	0,85	0,88
XVI	0,89	0,88	0,95	0,91	0,95	0,95	0,93	0,96
XVII	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XVIII	0,87	0,84	0,89	0,91	0,91	0,89	0,91	0,91
XIX	0,69	0,68	0,69	0,68	0,72	0,69	0,73	0,71
XX	0,85	0,84	0,87	0,88	0,91	0,92	0,91	0,89
XXI	0,60	0,56	0,57	0,53	0,31	0,51	0,52	0,48
XXII	0,77	0,76	0,81	0,85	0,77	0,81	0,81	0,79
XXIII	0,75	0,71	0,76	0,83	0,83	0,81	0,79	0,77
XXIV	0,85	0,84	0,88	0,85	0,91	0,92	0,88	0,91
XXV	0,91	0,88	0,88	0,91	0,92	0,89	0,88	0,92
XXVI	0,47	0,44	0,45	0,51	0,49	0,47	0,52	0,48
XXVII	0,69	0,68	0,68	0,72	0,71	0,71	0,69	0,68
XXVIII	0,60	0,59	0,63	0,60	0,67	0,68	0,65	0,67
XXIX	0,72	0,76	0,84	0,85	0,88	0,85	0,89	0,83
XXX	0,76	0,80	0,79	0,79	0,83	0,83	0,81	0,84
IR2	0,76	0,74	0,77	0,76	0,80	0,79	0,80	0,82

Розрахунок часткового інтегрального показника
кластера здібностей ІК ІДП

Найменування підприємства	середня кількість вибраних здібностей	<i>ІР 3</i>
ТМ «Еталон-Fataly»	7	0,47
НМ ТЦ «Епіцентр»	8	0,53
ТОВ ТД «Віна Світу»	8	0,54
ТОВ «Полімакс Донбас»	10	0,65
ТМ «Сільпо»	10	0,70
ТМ «Щирий Кум»	10	0,67
ТМ «Дзеркальний»	12	0,78
НМ ПМ «АТБ-маркет»	12	0,78

Додаток Л

Таблиця Л1

Узагальнення результатів досліджень вчених про виділенні потреб персоналу

Вид потреби по групах	Джерело, за яким виділено вид потреби (+)			
	[194, с. 145- 150]	[137, с. 472- 479]	[205, с. 80]	[2, с. 119]
Матеріальні				
У підтримці життєдіяльності	+	+		
У справедливості в оплаті праці		+		
У високій заробітній платі, матеріальну винагороду, наборі матеріальних пільг і надбавок (або гідну оплату праці)			+	+
Духовні				
У визнання заслуг	+	+	+	
У спілкуванні з колегами	+		+	
В емоційному напруженні і ризик, напруженості праці	+	+		
У підпорядкуванні, чітко структурованої роботі, встановлених правилах її виконання і директивах	+		+	
В незалежності і свободи, самостійності				
У самоствердження і прояві ініціативи	+	+		
В радості і задоволення від роботи	+	+		+
У стабільності	+			
У соціальній корисності роботи			+	
Соціальні				
У підтримці здоров'я і сприятливих умовах праці	+	+	+	+
В приналежності до референтної групи і командній роботі	+			
У надійності і безпеки праці	+	+		
У співпраці з керівництвом підприємства і його лояльності	+	+		
У соціальному статусі і влади	+			
У досягненнях	+		+	
У престижу професії і посади, кар'єрному просуванні	+			+
У новизні, постійних змінах, креативності	+		+	
У творчості та підприємництво	+	+		+
У товариській взаємодопомоги		+	+	
У складних дорученнях і відповідальних завданнях		+	+	
У підвищенні кваліфікаційного рівня та освіти, вдосконалення та розвитку здібностей, отриманні професійних навичок		+	+	+
У владі і підпорядкуванні інших			+	
В наявності вільного часу				+
У змагальності				