

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

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

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**ХАВРОВА КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА**

УДК 339.17:331.102.344

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



\_\_\_\_\_  
(підпис,

К.С.Хаврова

ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант: **Павлова Валентина Андріївна**, доктор економічних наук, професор

**Дніпро - 2020**

## АНОТАЦІЯ

Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств: концепція та методологія. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2020.

У дисертаційній роботі здійснено вирішення наукової проблеми – обґрунтування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

Узагальнено та критично проаналізовано підходи щодо сутності поняття інтелектуалізації діяльності підприємств, яке, на відміну від існуючих, розглядається як визначальний фактор забезпечення парадигми розвитку підприємства, вплив якого встановлюється шляхом поєднання процесів створення інноваційних продуктів і послуг за рахунок залучення інтелектуальнозначущих здібностей і можливостей персоналу та накопичених ним знань, що в результаті стає ресурсом інноваційності підприємства і необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності.

Удосконалено функціональну модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств за принципом від простого до складного в системі упорядкованих і взаємопов'язаних елементів у якості об'єктів управління виокремлено такі: інтелектуалізація діяльності як ресурс, інтелектуалізація діяльності як процес й інтелектуалізація діяльності завдяки інтелектуальній активності персоналу. В матриці, в межах зазначених елементів та відповідно до управлінських функцій (планування, організація, мотивація і контроль), визначаються напрями діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує оцінку рівня інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств за різними підходами.

Досліджено і розвинуто теоретичні підходи до формування методологічної платформи управління інтелектуалізацією діяльності підприємств, яка поєднує інституційний й синергетичний підходи, виокремлює принципи інтелектуалізації діяльності й алгоритмізацією послідовності визначення її рівня за конкретизації в межах складових функціональної моделі управління, об'єкту, предмету, функцій і методів дослідження та формує завдання щодо інтелектуалізації діяльності за сферами відповідного функціонального спрямування.

Через призму взаємопов'язаних категорій – інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, інтелектуальна активність персоналу, інтелектуальний потенціал визначено формуючи елементи інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств за принципом формування й обопільного передавання інформації елементами-підсилючами в межах quadroелементної структури інтелектуалізації, їх взаємозв'язок й вплив на інноваційний розвиток торговельних підприємств.

За блоковою системою розроблено концепцію інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, яка включає відповідні складові: блок 1 – теоретико-методологічне підґрунтя (головна мета, парадигма управління, принципи управління, завдання, основні категорії, методи управління); блок 2 – прикладні аспекти (визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств; вибір стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств); блок 3 – ідентифікація векторів розвитку персоналу (персонал як: рушійна сила / відтворювальний ресурс / фактор-прискорювач та відповідний кожному з них результат).

Упорядковано систему факторів-індикаторів, що впливають на стан інтелектуалізації діяльності, які узагальнено у п'ять груп факторів (PESIT): політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні, до складу яких входять відповідні одиничні фактори-індикатори, за якими будується когнітивна карта їх впливу на інтелектуалізацію діяльності підприємств.

Визначено вплив факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. За модифікованим коефіцієнтом комплементарності визначено взаємовідповідність й взаємозалежність показників впливу політичних, економічних, соціальних, інституційних, технологічних факторів зовнішнього середовища й виділено ступінь його сприятливості.

За побудованою матрицею ідентифіковано групи критичних факторів. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств відповідає середньому рівню.

Розвинуто теоретико-методичний підхід до оцінки складових компонентів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, що базується на інтегральному показнику інтелектуалізації діяльності, який містить комплексні показники для оцінки соціальної та інтелектоорієнтованої компонент.

Удосконалено методичний підхід до оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти, що є визначальною для інтелектуалізації діяльності підприємства та базується на індикаторах, об'єднаних за кластерами (кваліфікацій, здібностей, можливостей), експертним методом визначається її рівень відповідно до шкали Харрінгтона. В результаті оцінки встановлюються високий, прийнятний, задовільний, низький, кризовий рівні інтелектоорієнтованої компоненти.

Обґрунтовано механізм формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств, який побудовано за багаторівневою схемою й містить такі елементи: науково-теоретичний базис формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі (місія, бачення бізнесу, головна мета, стратегія; організаційна культура, мотивація, соціально-психологічний клімат; інтелектуальна активність персоналу, система управління знаннями; організаційна структура; інформаційні ресурси та інфраструктура; матеріальні й фінансові ресурси); сфери дослідження різних аспектів інтелектуалізації діяльності (взаємоузгодженості місії підприємства з баченням бізнесу,

головною метою та стратегією управління інтелектуалізацією діяльністю підприємства; збалансування з діючою системою управління на підприємстві; заохочення персоналу до виконання поставлених цілей; рівня підтримання постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначеним поточним завданням; відповідності та наявності інформаційних ресурсів потребам підприємства; механізму і джерел інвестування в інтелектуалізацію діяльності); оцінка рівня інтелектуалізації підприємства (оцінка складових компонентів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та визначення інтегрального показника інтелектуалізаційної діяльності підприємства; розробка програми підвищення рівня інтелектуалізації діяльності та мотиваційного механізму підприємства (переорієнтація стратегічних напрямів роботи; створення сприятливих умов та впливових мотиваційних чинників, механізмів стимулювання до навчання та саморозвитку; підвищення інтересу персоналу до інтелектуалізації діяльності; формування системи постійного інвестування розвитку персоналу; формування резерв управлінських кадрів та забезпечення своєчасної їх підготовки; організація інформаційних потоків), контроль за реалізацією програми підвищення рівня інтелектуалізації діяльності підприємства.

Запропоновано методологію формування системи радарів для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделей торговельних підприємств на підставі інтегрального показника інтелектуалізації, розрахованого з залученням емпіричного й графічного методів за загальними показниками відповідно до кластерів індикаторів з встановленням меж його рівнів згідно оціночної шкали Харрінгтона, та відповідної площі радарів, що дозволяє обрати один з форматів інтелектуалізації: інноваційний – з високим рівнем інтегрального показника; інтегрований – з прийнятним рівнем інтегрального показника; раціональний – з задовільним рівнем інтегрального показника; контентоорієнтований – з низьким рівнем інтегрального показника; диригування – з кризовим інтегрального показника.

Запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, за яким на підставі процесно-аналітичного узагальнення виокремлено кроки і процедури зазначеного процесу, а саме: конкретизація вихідних передумов розвитку торговельного підприємства; визначення цільових стратегічних векторів його розвитку; встановлення цілей та завдань розвитку за рівнем інтелектуалізації; моніторинг зовнішніх умов інтелектуалізації діяльності; оцінка інтелектуалізації діяльності; вибір форматів бізнес-моделі інтелектуалізації діяльності; формування портфелю стратегій управління інтелектуалізацією та вибір відповідного типу стратегії (інкрементна, паритетна, інтегративна, релевантна, трансформаційна, домінантна, радикальна) за агрегованим стратегічним індикатором.

Розвинуто концептуальний базис мотиваційного механізму інтелектуалізації активності персоналу торговельного підприємства, який розширено шляхом введення додаткових елементів, серед яких: розвиток інтелектуальної активності й комунікацій та система мотивації. Це дозволяє за концептом взаємозалежності між суб'єктом, об'єктом, методами управління персоналом і підприємством та з урахуванням мети, завдання і функції регулюючого впливу забезпечувати їх збалансування з діючою системою управління та визначати результат регулюючої дії на інтелектуальну активність персоналу торговельних підприємств.

Визначено роль діджиталізації у процесі інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Впровадження у практику діяльності підприємств діджитал технології дозволить їм мінімізувати помилки та визначати шляхи заохочення персоналу до інтелектуальної активності з метою забезпечення розвитку торговельних підприємств

Отримані результати дисертаційного дослідження можуть бути використані як засади концептуального, методологічного й практичного характеру при інтелектуалізації діяльності на торговельних підприємствах.

**Ключові слова:** інтелектуалізація, діяльність, торговельні підприємства, розвиток, управління, персонал.

### **SUMMARY**

Khavrova K.S. Intellectualization of trade enterprises: concept and methodology. - Qualification work on the rights of the manuscript.

Dissertation for Doctor's Degree in Economics within the area of study 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). – Higher education institution «Alfred Nobel University». – Dnipro, 2020.

In the dissertation, the solution of a scientific problem - formation of methodological, conceptual and applied aspects of intellectualization of the trade enterprises activity is carried out. The results of the study allowed us to draw the following conclusions:

Generalized and critically analyzed approaches to the essence of the concept of intellectualization of enterprises, which, unlike existing ones, is considered as a determining factor in ensuring the paradigm of enterprise development, the impact of which is established by combining the processes of creating innovative products and services by attracting intellectually significant abilities and capabilities of personnel and their accumulated knowledge, which becomes a resource of enterprise innovation and a necessary condition for competitiveness.

The functional model of management of intellectualization of trade enterprises activity has been improved according to the principle from simple to complex in the system of ordered and interconnected elements as objects of management: the intellectualization of activity as a resource, intellectualization of activity as a process and intellectualization of activity due to the intellectual activity of personnel. In the matrix, within these elements and by management functions (planning, organization, motivation and control), the direction of enterprise activities is determined, the implementation of which provides a general assessment of the level of intellectualization of trade enterprises in different approaches.

Theoretical approaches to the formation of a methodological platform for managing the intellectualization of enterprises are studied and developed. The platform combines institutional and synergetic approaches, identifies the principles of intellectualization and algorithmization of the sequence of determining its level by specifying within the components of the functional model of management, object, subject, functions, methods and forms tasks for intellectualization of activity in the spheres of the corresponding functional direction.

Through the prism of interrelated categories - intellectual resources, intellectual capital, the intellectual activity of personnel, the intellectual potential is defined by forming elements of intellectualization of trade enterprises on the principle of formation and mutual transmission of information by reinforcing elements within the quadruple structure of intellectualization, their interrelation and influence on innovation. development of trade enterprises.

The concept of intellectualization of the trade enterprise is developed, according to the block system, which includes the relevant components: block 1 - theoretical and methodological basis (main goal, management paradigm, management principles, tasks, main categories, management methods); block 2 - applied aspects (determining the influence of environmental factors on the intellectualization of commercial enterprises; the choice of management strategy for the intellectualization of commercial enterprises); block 3 - identification of vectors of personnel development (personnel as driving force / reproductive resource / source of the boost and the result corresponding to each of them).

The system of factors-indicators influencing the state of intellectualization of activity is organized. They are generalized into five groups (PESIT): political, economic, social, institutional and technological, which include the corresponding single factors-indicators on which the cognitive map of their impact on the intellectualization of enterprises is built. This is enough to move from the usual recording of phenomena and processes to the study of their relationships and analysis of patterns, and also provides an opportunity to conduct scenario research on this basis to predict and select alternative development strategies.



The influence of environmental factors on the intellectualization of trade enterprises is determined. According to the modified complementarity coefficient, the correlation and interdependence of the indicators of the influence of political, economic, social, institutional, technological factors of the external environment are determined and the degree of its favourableness is allocated.

Groups of critical factors were identified according to the constructed matrix. Assessment of the impact of environmental factors on the intellectualization of trade enterprises corresponds to the average level.

A theoretical and methodological approach to the assessment of the components of the intellectualization of commercial enterprises is developed. It is based on an integrated indicator of the intellectualization of activities, which contains comprehensive indicators for the assessment of social and intelligence-oriented components. This allowed us to establish the level of influence of each component and justify the importance of the intellectually oriented component in the intellectualization of trade enterprises. The selected indicators of stimulating and disincentive nature were taken into account in the process of choosing a management model for the intellectualization of enterprises.

The improved methodological approach to assessing the level of intelligence-oriented component, which is crucial for the intellectualization of the enterprise and based on indicators grouped by clusters (qualifications, abilities, capabilities), the expert method determines its level according to the Harrington scale. As a result of the assessment, high, acceptable, satisfactory, low, crisis levels of the intellectually oriented component are established.

The mechanism of formation of intellectualization business model of trade enterprises is substantiated, which is built on a multilevel scheme and contains the following elements: scientific and theoretical basis of formation of intellectualization business model (mission, business vision, main goal, strategy; organizational culture, motivation, socio-psychological climate, intellectual activity of personnel, knowledge management system, organizational structure, information resources and infrastructure, material and financial resources); areas of research on

various aspects of intellectualization (coherence of the company's mission with the business vision, the main purpose and strategy of intellectualization management of the enterprise; balancing with the existing management system at the enterprise; encouraging personnel to meet goals; level of maintaining constant and feedback between, management clear implementation of each of them by the defined current task; compliance and availability of information resources to the needs of the enterprise; the mechanism and sources of investment in the intellectualization of activities); assessment of the level of intellectualization of the enterprise (assessment of components of intellectualization of trade enterprises and determination of the level of intellectually oriented component of intellectualization of the enterprise on the Harrington scale); development of the program of increase of enterprise intellectualization level and motivational mechanism of the enterprise (reorientation of strategic directions of work; creation of favorable conditions and influential motivational factors, mechanisms of stimulation to learning and self-development; increasing personnel interest in intellectualization; formation of a system of continuous investment in personnel development; formation of a reserve of management staff and ensuring their timely training; organization of information flows), control over the program of increase of enterprise intellectualization level.

A methodology of a radar system formation for determination of the formats of intellectualization business models of trade enterprises based on an integrated indicator of intellectualization is offered. The integrated indicator of intellectualization is calculated using empirical and graphical methods for general indicators in accordance with clusters of indicators with the limits of its levels allows you to choose one of the formats of intellectualization: innovative - with a high level of integrated performance; integrated - with an acceptable level of integrated indicator; rational - with a satisfactory level of integrated indicator; content-oriented - with a low level of integrated indicator; conducting - with a crisis of the integrated indicator.

The scientific and methodical approach to the substantiation of a choice of strategy of management of intellectualization of activity of the trade enterprises is

offered. Based on process-analytical generalization, steps and procedures of the specified process are allocated: concretization of initial preconditions of development of the trading enterprise; determination of target strategic vectors of its development; setting goals and objectives for development at the level of intellectualization; monitoring of external conditions of intellectualization of activity; assessment of intellectualization of activity; choice of formats of the business model of intellectualization of activity; formation of a portfolio of intellectualization management strategies and selection of the appropriate type of strategy (incremental, parity, integrative, relevant, transformational, dominant, radical) according to the aggregated strategic indicator. The strategy of management of intellectualization of trade enterprises is implemented. The proposed matrix reflects the main stages of this process.

The conceptual basis of the motivational mechanism of intellectualization of activity of the personnel of the trading enterprise, which is expanded by the introduction of additional elements, among which is the development of intellectual activity and communications and system of motivation, is developed. The concept of interdependence between the subject, object, methods of personnel management and enterprise allows to ensure their balance with the existing management system and by taking into account the purpose, objectives and functions of regulatory influence, to determine the result of regulatory action on intellectual activity of trade personnel.

The role of digitalization in the process of intellectualization of trade enterprises is determined. The introduction of digital technology in the practice of enterprises will allow them to minimize errors and identify ways to encourage personnel to intellectual activity in order to ensure the development of commercial enterprises.

The obtained results of the dissertation research can be used as bases of conceptual, methodological and practical character at intellectualization of activity at the trade enterprises.

**Keywords:** intellectualization, activity, trade enterprises, development, management, personnel.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

### *Монографії*

1. Хаврова К.С. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2020. 262 с.

2. Хаврова К.С. Интеллектуализация – источник инновационного развития потребительского рынка. *Потребительский рынок: проблемы инновационного развития*: монографія / науч. ред. А.Л. Черненко, Л.В. Фролова. Ростов н/д: ИПО ПИ ЮФУ, 2012. С. 33–39.

3. 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», 2013. С. 254–263.

4. Хаврова К.С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційні механізми економічного управління підприємством*: монографія / за ред. Л.В. Фролової. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2016. С. 98–104.

5. 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. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2017. С. 37–49.

6. Хаврова К.С. Передумови побудови концепції інноваційного розвитку в умовах інтелектуалізації діяльності підприємств. *Інноваційний розвиток*

*підприємств в парадигмі інтелектуалізації економіки* / під ред. Н.В. Лохман. Кременчуг: NovaBook, ПП Щербатих. 2020. С. 9-29.

*Статті у наукових фахових виданнях України*

7. Хаврова К.С. Еволюція поглядів на природу, зміст і сутність інтелектономіки. *Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць*. 2012. Вип. 32. Т 1. С. 100–105.

8. 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*. 2012. С. 326–327.

9. Хаврова К.С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 100–103.

10. Хаврова К.С. Методологічні основи інтелектуалізації діяльності підприємства для економічної стабілізації. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 100–103.

11. Хаврова К.С. Методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах соціально-економічного розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(2). С. 31–35.

12. 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.

13. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності – основа розвитку підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1(68). С. 23–30.

14. Хаврова К.С. Оцінка рівня інтелектуалізації торговельних підприємств Донецького регіону. *Торгівля і ринок*. 2019. № 45. С. 22–31.

15. Хаврова К.С. Визначення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2019. №4. С. 88–93.

16. Хаврова К.С., Поставной М.С. Вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 6 (79). С. 91–94. *Особистий внесок полягає у визначенні основних взаємопов'язаних груп-причин, що детермінують вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств.*

17. Хаврова К.С. Тенденції розвитку інтелектуалізації вітчизняного національного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(74). С. 164–172.

18. Хаврова К.С. Генезис поняття інтелектономіки як економічної категорії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2019. №40. С. 112–116. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1783/>

*Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз та у періодичних наукових виданнях інших держав*

19. Хаврова К.С. Оцінка показників розвитку торгівлі в Україні. *World Science*. 2017. № 12(28). Vol. 2. С. 23–27.<sup>1</sup>

20. Хаврова К.С. Роль інформації в інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №3(15). С. 36–39.<sup>2</sup>

21. Хаврова К.С. Методологічні підходи до створення ефективної системи управління процесом інтелектуалізації на підприємстві. *Modern Scientific Researches*. 2018. №5. Ч.2. С. 26–31.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, CiteFactor, Cross Ref, Biblioteka Narodowa (Warsaw), ISSN National Centre, Scientific Indexing Services, ResearchBib, World Cat, International Impact Factor Services.

<sup>2</sup> Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, BASE, Cross Ref, Biblioteka Narodowa (Warsaw), RePEC, ISSN National Centre, ResearchBib, World Cat.

<sup>3</sup> Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

22. Хаврова К.С. Формування потенціалу підприємства як головної умови його розвитку. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2018. №6. Ч.3. С. 80–87.<sup>4</sup>

23. Khavrova K, Lokhman N., Koverza V., Pasichnyk N. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. *ASIA LIFE SCIENCES*. 2019. №21(1). P. 115–125. *Особистий внесок полягає в розробці алгоритму мотивації персоналу для покращення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств*<sup>5</sup>

24. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. *The Scientific heritage*. 2019. №39. С. 33–35.<sup>6</sup>

25. Хаврова К.С. Визначення необхідності управління розвитком інтелектуалізації персоналу при інноваційному розвитку підприємства. *Научный взгляд в будущее*. 2019. Т. 3. Вип. 11. С. 21–25.<sup>7</sup>

26. Павлова В.А., Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. №1(52). С. 50–59. *Особистий внесок полягає в розробці функціональної моделі управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств*.<sup>8</sup>

27. Хаврова К.С. Вплив зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. *Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління»*. Серія: «Економіка». 2020. № 2(87). С. 75–83<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

<sup>5</sup> Міжнародна наукометрична база: Scopus.

<sup>6</sup> Міжнародні наукометричні бази: IndexCopernicus, International Scientific Indexing, General Impactfactor, DIIF, ISSUU, SliedeShare, Calameo.

<sup>7</sup> Міжнародна наукометрична база: IndexCopernicus.

<sup>8</sup> Міжнародні наукометричні бази: Polish Scholarly Bibliography (PBN), DOAJ, Index Copernicus, PИИЦ.

<sup>9</sup> Міжнародні наукометричні бази: IndexCopernicus (Польща) ResearchBib (Японія) Advanced Science Index (Німеччина) Google ScholarDirectory of Research Journals Indexing DRJI (Індія) Universal Impact Factor General Impact Factor – GIF (Індія) Science Library Index (Австралія) CiteFactor (США) InfoBase Index (Індія) Journal Index (Туреччина) Scientific Index Services(США) IndianScience.in (Індія) Universal Impact Factor Journal Impact Factor – JIF Information Matrix for the Analysis of Journals – MIAR (Іспанія).

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

28. Хаврова К.С. Интеллектономика як ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку*: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24 - 25 листопада 2011 р. Львів, С. 124–126.

29. Хаврова К.С. Интеллектуализация як основа формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития '2012*: сб. материалов Междунар. научно-практ. конф., 02-12 жовтня 2012 р. Одеса, С. 83–85.

30. Хаврова К.С. Визначення сутності поняття «економіка знаній». *Актуальні проблеми науки та освіти*: збірник матеріалів XIV підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ, 10 січня 2012 р. Маріуполь, С. 62–64.

31. Хаврова К.С. Интеллектуализация як найважливіша умова розвитку підприємства. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*: Міжнар.наук.-практ. інтернет-конф., 12-15 лютого 2012 р., Донецьк, С. 164–166.

32. Хаврова Е.С. Необходимость интеллектуализации деятельности предприятий при модернизации финансового механизма. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 5-8 вересня 2012 р. Севастополь, С. 119–121.

33. Хаврова К.С. Роль интеллектономики в управлении деятельностью предприятия. *Украина - Болгария - Европейский Союз: современное состояние и перспективы*: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 1., 13-19 вересня 2012 р. Херсон - Варна, С. 239–241.

34. 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 р., Полтава, С. 233–235.



35. Хаврова К.С. Необходимость инноваций в процессе формирования стратегии предприятия. *Украина - Болгария - Европейский Союз: современное состояние и перспективы*: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 1., 11-17 вересня 2014 р. Херсон - Варна, С. 237–240.

36. Хаврова К.С. Управління структурою інтелектуального капіталу. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 травня 2015 р. Кривий Ріг, С. 196–198.

37. Хаврова К.С. Визначення основних засад і принципів регуляторного втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: мат. IV Міжнар.наук.-практ. інтернет-конф., 18 вересня 2015 р. Одеса, С. 90–91.

38. Хаврова К.С. Принципи інтелектуалізації та інноваційна діяльність як необхідні умови вдосконалення стратегічного потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: мат. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 січня 2016 р. Кривий Ріг, С. 208–210.

39. 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 р. Кривий Ріг, С. 62–65.

40. Хаврова К.С. Значение информационных связей при интеллектуализации деятельности предприятий. *Украина - Болгария - Европейский Союз: современное состояние и перспективы*: сборник материалов международной научной конф., 24 вересня-1 жовтня 2016 р. Херсон - Варна, С. 237–240.

41. Хаврова К.С. Визначення принципів стратегічного управління при інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Scientific Conference The Development of International Competitiveness, State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part II, Desember 16, 2016. Lisbon, Portugal*, PP. 32–34.

42. Хаврова К.С., Чуклінова А. Ефективність управління персоналом та її значення для підприємства. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 травня 2017 р. Кривий Ріг, С. 126–127. *Особистий внесок полягає в визначенні роді персоналу в діяльності підприємств.*

43. Хаврова К.С. Роль інтелектуалізації діяльності в управлінні підприємством. *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 жовтня 2017 р. Київ, С. 93–95.

44. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності в контексті розвитку діяльності підприємства. *Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 листопада 2017 року. Ужгород, Ч. 1. С. 134–136.

45. 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 Междунар. научно-практ. интернет-конференция, 25-26 вересня 2018 р. Минск, С. 34–36.

46. 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*: Междунар. научно-практ. интернет-конференция, 13 - 14 листопада 2018 р. Одеса. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/conference-ua>

47. Хаврова К.С. Економічне управління підприємством. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2018 р. Запоріжжя, 2018. С. 69–70.

48. 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, 24 листопада 2018 р. Київ, С. 8–10.

49. Khavrova K.S. Formation of potential of the enterprise as a major conditions of its development. *World Scientific and Technical Trends' 2018: International Scientific Conference*, 25-26 Desember 2018. URL: <https://www.sworld.education/konferger6/sbor-ge6.pdf>

50. 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, 23 лютого 2019 р. Київ, С. 61–64.

51. Хаврова К.С. Вплив інтелектуалізації діяльності на розвиток підприємств. *International Forum: Problems and Scientific Solutions*. Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Scientific and Practical Conference, 16-18 January 2020. Melbourne, Australia, PP. 23–24.

52. Хаврова К.С. Торговельне підприємство: соціально-економічне значення. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей 26 березня 2020 р. Дніпро, С. 239–241.

**ЗМІСТ**

АНОТАЦІЯ	2
ЗМІСТ	20
ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	36
1.1. Інтелектуалізація діяльності як визначальний фактор розвитку підприємств	36
1.2. Функціональна модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств	72
1.3. Формування методологічної платформи управління інтелектуалізацією діяльності підприємств	90
Висновки до розділу 1	112
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	115
2.1. Експлікація формуючих елементів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	115
2.2. Взаємозв'язок інтелектуалізації діяльності підприємств та їх інноваційного розвитку	126
2.3. Обґрунтування концепції інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	146
Висновки до розділу 2	160
РОЗДІЛ 3. МОНІТОРИНГ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	162
3.1. Дослідження стану інтелектуалізації діяльності в Україні	162
3.2. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств	182
3.3. Інструментарій оцінювання структурних компонентів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	199

Висновки до розділу 3	218
РОЗДІЛ 4. МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	220
4.1. Оцінка інтелектуалізаційної діяльності торговельних підприємств	220
4.2. Обґрунтування механізму формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємств	240
4.3. Оцінка рівня інтелектуалізації діяльності підприємств за різними форматами бізнес - моделі	249
Висновки до розділу 4	265
РОЗДІЛ 5. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	268
5.1. Розробка стратегічних заходів з підвищення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	268
5.2. Концептуальний базис мотиваційного механізму щодо підвищення інтелектуальної активності персоналу	295
5.3 Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств через діджиталізацію бізнеса	311
Висновки до розділу 5	321
ВИСНОВКИ	324
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	331
ДОДАТКИ	372
Додаток А. Визначення поняття «розвиток підприємства»	373
Додаток Б. Теоретичне підґрунтя для обґрунтування системи принципів інтелектуалізації	375
Додаток В. Понятійний апарат категорій «інтелектуальні ресурси», «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал»	379
Додаток Г. Теоретичні поняття до визначення концепції	382

Додаток Д. Визначення факторів - індикаторів, впливаючих на розвиток інтелектуалізації діяльності підприємств	384
Додаток Е. Анкета «Оцінка впливу зовнішніх факторів на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств»	386
Додаток Ж. Анкета «Оцінка рівня інтелектуального потенціалу персоналу підприємства»	389
Додаток З. Результати анкетування щодо визначення ключових показників оцінювання інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємства	393
Додаток И. Оцінка компетентності експертів	405
Додаток К. Оцінка інтегральних показників за кожним кластером (кваліфікацій, здібностей та можливостей)	407
Додаток Л. Анкета «Оцінка сили впливу показників-стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства»	410
Додаток М. Дослідження щодо виділення потреб персоналу	413
Додаток Н. Список публікацій здобувача	414
Додаток П. Довідки про впровадження	422

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Одним із факторів забезпечення ефективності функціонування суб'єктів господарювання за умов впливу процесів глобалізації й посилення конкуренції є інтелектуалізація їх діяльності. Зокрема, це відноситься до підприємств сфери торгівлі, де поряд з офлайн форматом розширюється віртуальний простір і зростає роль «розумної» логістики. Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств, що розглядається в контексті інтелекту, освіченості, кваліфікації, вмінь, навичок і досвіду персоналу, має визначальне значення для їх розвитку та забезпечення достатнього для конкурентної боротьби рівня конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, виникає необхідність побудови системи управління торговельним підприємством, зокрема в частині управління інтелектуалізацією його діяльності, яка відповідає сучасним викликам і стає передумовою активізації його інноваційності в динамічному зовнішньому середовищі.

Розвиток торговельних підприємств, який в результаті характеризується збільшенням обсягів їх товарообороту і прибутку, відбувається, в основному, під впливом зовнішніх факторів. При цьому, зазвичай, внутрішній потенціал суттєво не змінюється. Це пояснюється недостатнім рівнем інтелектуалізації торговельних підприємств і відсутністю механізмів підвищення інтелектуальної активності їх персоналу, що, в свою чергу, сприяє прискоренню інтелектуалізації діяльності підприємства, а, відтак, і його розвитку.

Все вищенаведене потребує пошуку каталізаторів прискорення зазначених процесів на підприємствах сфери торгівлі, яка відіграє важливу соціально-економічну роль у розвитку національної економіки й підвищенні добробуту населення.

Теоретико-методологічним засадам управління розвитком підприємств присвячено праці таких вчених, як: І. Бланк, О. Виханський, П. Друкер,

І. Ігнат'єва, Б. Карлоф, Г. Міцберг, А. Наливайко, С. Оборська, М. Портер, В. Павлова, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, Б. Холод, А. Череп, Л. Шимановська-Діанич та ін. Ключові аспекти інтелектуалізації суб'єктів управління розкрито в працях А. Бутник-Сіверського, А. Грішнова, К. Жадько, Б. Леонт'єва, В. Іноземцева, С. Кіся, С. Ситника, В. Ткаченка, Л. Федулової, А. Чухна та ін.

Аналіз і узагальнення напрацювань провідних вітчизняних та зарубіжних вчених свідчать про те, що сучасна наука має достатньо вагому теоретичну базу щодо визначення місця і ролі інтелектуалізаційної діяльності у розвитку підприємств. Разом з тим, є досить багато аспектів цієї проблеми, особливо в частині прикладних засад прискорення інтелектуалізації діяльності, які потребують спеціальних досліджень. У зв'язку з цим, виникає необхідність розробки й удосконалення теоретико-методологічного і концептуального підґрунтя та практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, що стає передумовою підвищення їх конкурентоспроможності й забезпечення подальшого розвитку. Актуальність, теоретична і практична значущість окреслених проблем, об'єктивність потреби їх подальшого опрацювання зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначення її мети та завдань, логіки та послідовності дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Університету імені Альфреда Нобеля за темою: «Формування механізмів управління підприємствами» (номер державної реєстрації 0115U000062), де автором розроблено функціональну модель системи управління інтелектуалізаційною діяльністю торговельних підприємств та Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за темами: «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства» (номер державної реєстрації 0115U005055), в межах якої автором здійснено дослідження стану інтелектуалізації діяльності у сфері



торгівлі; «Інтелектуалізація діяльності підприємств як умова інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0119U101084), в рамках якої обґрунтовано методологію формування системи управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності; «Інноваційний розвиток підприємства в умовах постіндустріальної трансформації економіки» (номер державної реєстрації 0118U006409), де автором уточнено дефініцію інноваційного розвитку та його зв'язок з інтелектуалізацією діяльності підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

Відповідно до зазначеної мети вирішено такі завдання:

- поглибити теоретичні аспекти інтелектуалізації діяльності підприємств як економічної категорії й визначального фактору їх розвитку;
- удосконалити функціональну модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств;
- дослідити і розвинути теоретичні підходи до формування методологічної платформи управління інтелектуалізацією діяльності підприємств;
- визначити формуючі елементи інтелектуалізації діяльності, їх взаємозв'язок і вплив на інноваційний розвиток торговельних підприємств;
- розробити концепцію інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств;
- упорядкувати систему факторів-індикаторів, що впливають на стан інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, для побудови когнітивної карти;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств;

- розвинути теоретико-методичний підхід до оцінки складових компонентів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств;
- удосконалити методичний підхід до оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати механізм формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств;
- запропонувати методологію формування системи радарів для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств;
- запропонувати науково-методичний підхід до вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств;
- розвинути концептуальний базис формування мотиваційного механізму щодо підвищення інтелектуальної активності персоналу торговельних підприємств.

**Об'єктом дослідження** є процеси інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методологічних, науково-методичних і прикладних положень інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є система загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких: ретроспективного аналізу – для формування теоретико-методологічного підґрунтя інтелектуалізації діяльності підприємства; аналізу та синтезу – для уточнення наукових категорій понять відповідно до теми дослідження, виділення принципів за окремими напрямками дослідження; семантичного аналізу – для обґрунтування категоріального апарату інтелектуалізації діяльності підприємств; структурно-логічного аналізу – для формування цілісного підходу при проведенні досліджень; порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій у змінах показників інтелектуалізації діяльності

торговельних підприємств; статистичного аналізу – для вивчення стану та динаміки діяльності торговельних підприємств; графічний – для візуалізації статистичного матеріалу та схематичного подання теоретико-методологічних основ інтелектуалізації діяльності; угруповань і класифікацій – для систематизації факторів-індикаторів, які впливають на інтелектуалізаційну діяльність торговельних підприємств; економіко-математичні методи – для аналізу впливу факторів-індикаторів, які визначають рівень інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств; когнітивного моделювання – для визначення пріоритетності впливу факторів-індикаторів на рівень інтелектуалізаційної діяльності торговельних підприємств; емпіричний метод – для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємства; експертних оцінок – для оцінки закономірностей та ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. Використані методи наукового пізнання дозволили забезпечити концептуальну єдність наукового дослідження.

Інформаційною базою є фундаментальні наукові доробки вітчизняних і зарубіжних вчених за тематикою дослідження, законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують інтелектуалізаційну діяльність, офіційні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні публікації та матеріали офіційних веб-сайтів торговельних підприємств України, інформаційні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, методичних положень і практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств:

*вперше:*

- розроблено концепцію інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, що побудована за блоковою системою, де кожний блок включає відповідні складові: блок 1 – теоретико-методологічне підґрунтя (головна

мета, парадигма управління, принципи управління, завдання, основні категорії, методи управління); блок 2 – прикладні аспекти (визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств; вибір стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств); блок 3 – ідентифікація векторів розвитку персоналу (персонал як: рушійна сила / відтворювальний ресурс / фактор-прискорювач та відповідний кожному з них результат). Це дозволяє сформувати цілісне бачення процесу інтелектуалізації діяльності, метою якого є забезпечення розвитку торговельних підприємств;

- запропоновано методологію формування системи радарів для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств на підставі інтегрального показника інтелектуалізації, розрахованого із залученням емпіричного й графічного методів за загальними показниками відповідно до кластерів індикаторів із встановленням меж його рівнів згідно оціночної шкали Харрінгтона, та відповідної площі радарів, що дозволяє обрати один із форматів бізнес-моделі: інноваційний – з високим рівнем інтегрального показника; інтегрований – з прийнятним рівнем інтегрального показника; раціональний – з задовільним рівнем інтегрального показника; контентоорієнтований – з низьким рівнем інтегрального показника; диригування – з кризовим інтегрального показника. За таким підходом, використовуючи систематизовані дії за розробленим алгоритмом, стає можливим обирати запропоновані програми інтелектуалізації його діяльності за відповідним рівнем інтелектуалізації та позиціонування підприємства – «старт інтелекту»; «розумні кроки»; «степ ап»; «брейн плюс»; «корпоративний стимул», що слугують, як підґрунтям пошуку шляхів прискорення інтелектуалізації, так і базисом вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств;

- запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, за яким на підставі процесно-аналітичного узагальнення виокремлено кроки і

процедури зазначеного процесу, а саме: конкретизація вихідних передумов розвитку торговельного підприємства; визначення цільових стратегічних векторів його розвитку; встановлення цілей та завдань розвитку за рівнем інтелектуалізації; моніторинг зовнішніх умов інтелектуалізації діяльності; оцінка рівня інтелектуалізації діяльності; вибір форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств; формування портфелю стратегій управління інтелектуалізацією та вибір стратегії за агрегованим стратегічним індикатором. Це дозволяє за його межами та відповідно до базової платформи інтелектуалізації діяльності обирати найбільш прийнятну для кожного підприємства стратегію управління – інкрементну, паритетну, інтегративну, релевантну, трансформаційну, домінантну, радикальну та згідно з їх характеристиками розробляти програму реалізації обраної стратегії й визначати результативність її впровадження;

*удосконалено:*

- функціональну модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, в якій, у порівнянні з існуючими, за принципом від простого до складного в системі упорядкованих і взаємопов'язаних елементів у якості об'єктів управління виокремлено такі: інтелектуалізація діяльності як ресурс, інтелектуалізація діяльності як процес й інтелектуалізація діяльності завдяки інтелектуальній активності персоналу. В матриці, в межах зазначених елементів та відповідно до управлінських функцій (планування, організація, мотивація і контроль), визначаються напрями діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує оцінку рівня інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств з використанням різних підходів. Це дозволяє розробляти управлінські рішення, що забезпечують результативність інтелектуалізаційної діяльності підприємства;

- підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств, за яким, на відміну від існуючих, ступінь впливу визначається за модифікованим коефіцієнтом комплементарності, що розраховується за одиничними індикаторами

політичних, економічних, соціальних, інституційних, технологічних факторів зовнішнього середовища й показує його сприятливість. За матрицею ідентифікації впливу факторів зовнішнього середовища виділяються групи критичних факторів, подолання впливу яких дозволяє усунути перешкоди щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, що стає підґрунтям для вибору стратегії її управління;

- теоретико-методичний підхід до оцінки складових компонентів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, за яким, на відміну від відомих, для оцінки соціальної та інтелектоорієнтованої компонент задіяно сукупність показників, на підставі значень яких розраховуються комплексні показники зазначених компонент та інтегральний показник інтелектуалізації діяльності. Це дозволяє за рівнем показників та їх кореляцією визначати вплив кожної складової на інтелектуалізаційну діяльність, виділяючи показники-стимулятори і показники-дестимулятори, та використовувати його для прискорення процесів інтелектуалізації на торговельних підприємствах;

- методичний підхід до оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти, що є визначальною для інтелектуалізації діяльності підприємства, за яким, на відміну від існуючих, базуючись на індикаторах, об'єднаних за кластерами (кваліфікацій, здібностей, можливостей), експертним методом визначається її рівень відповідно до шкали Харрінгтона. В результаті оцінки встановлюються високий, прийнятний, задовільний, низький, кризовий рівні інтелектоорієнтованої компоненти, що дозволяє розробляти рекомендації для торговельних підприємств щодо напрямів досягнення прийнятних рівнів інтелектуалізації їх діяльності;

*набуло подальшого розвитку:*

- інтерпретація категорійного апарату щодо уточнення поняття інтелектуалізації діяльності підприємств, яке, на відміну від існуючих, розглядається як визначальний фактор забезпечення парадигми розвитку підприємства, вплив якого встановлюється шляхом поєднання процесів створення інноваційних продуктів і послуг за рахунок залучення

інтелектуальнозначущих здібностей і можливостей персоналу та накопичених ним знань, що в результаті стає ресурсом інноваційності підприємства і необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності. За таким підходом прискорюється адаптація управлінських завдань, пов'язаних із здійсненням процесу інтелектуалізації діяльності, до мінливих умов функціонування за жорсткої конкуренції завдяки покращенню інтелектуалізаційної діяльності підприємств;

- методологічна платформа управління інтелектуалізацією діяльності, що відрізняється від відомих, поєднанням інституційного й синергетичного підходів, виокремленням принципів інтелектуалізації діяльності й алгоритмізацією послідовності визначення її рівня за конкретизації в межах складових функціональної моделі управління об'єкту, предмету, функцій і методів дослідження, дозволяє визначати завдання щодо інтелектуалізації діяльності за сферами відповідного функціонального спрямування. Це стає підґрунтям формування науково-прикладного базису інтелектуалізації діяльності для забезпечення розвитку торговельних підприємств;

- узагальнення формуючих елементів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств через призму взаємопов'язаних категорій – інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, інтелектуальна активність персоналу, інтелектуальний потенціал, відмінність якого полягає у побудові за принципом формування й обопільного передавання інформації елементами-підсилювачами в межах квадроелементної структури інтелектуалізації. Це дозволяє визначати проекцію векторів інтелектуалізації діяльності, методичні засади її оцінки й вплив на інноваційний розвиток торговельних підприємств завдяки визначенню їх можливостей;

- система факторів-індикаторів, що впливають на стан інтелектуалізації діяльності та узагальнюють, на відміну від існуючих систем, п'ять груп факторів (PESIT): політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні, що включають відповідні одиничні фактори-індикатори, за якими будується когнітивна карта їх впливу на інтелектуалізацію діяльності

підприємств. За побудованою когнітивною картою за числом вихідних зв'язків фіксується наявність впливу факторів-індикаторів на стан інтелектуалізації діяльності з метою проведення корегуючих дій при формуванні стратегії управління інтелектуалізаційною діяльністю торговельних підприємств;

- механізм формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств, який, на відміну від існуючих розробок, побудовано за багаторівневою схемою й містить елементи, що включають відповідні дії щодо досягнення цілей формування бізнес-моделі, а саме: науково-теоретичний базис формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі; сфери дослідження різних аспектів інтелектуалізації діяльності; оцінка рівня інтелектуалізації діяльності підприємства; розробка програми інтелектуалізації діяльності та мотиваційного механізму щодо підвищення інтелектуальної активності персоналу; реалізація програми підвищення рівня інтелектуалізації діяльності. Це уможливує узагальнення передумов для формування системи радарів, за якими розпізнаються формати інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств.

- концептуальний базис мотиваційного механізму інтелектуальної активності персоналу торговельного підприємства, який на відміну від існуючих, розширено шляхом введення додаткових елементів, серед яких: розвиток інтелектуальної активності й комунікацій та система мотивації. Це дозволяє за концептом взаємозалежності між суб'єктом, об'єктом, методами управління персоналом і підприємством та з урахуванням мети, завдання і функції регулюючого впливу забезпечувати їх збалансування з діючою системою управління та визначати результат регулюючої дії на інтелектуальну активність персоналу торговельних підприємств.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробленні теоретико-методологічних і прикладних положень, які у вигляді конкретних методичних розробок та практичних рекомендацій можуть бути використані торговельними підприємствами для підвищення рівня інтелектуалізації їх діяльності.



Сформована в дисертації концепція, розроблені моделі й механізми процесів інтелектуалізації торговельних підприємств за стратегіями управління інтелектуалізацією діяльності використано в практичній діяльності торговельних підприємств ТОВ «Полімакс Донбас» (довідка № 9/21 від 23.03.2019 р.); гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» (довідка № 11/2018 від 03.10.2018 р.); супермаркетів «Сільпо» ТОВ «Фоззі-фуд» (довідка № 08/030 від 14.02.2019 р.); підприємств ТОВ «Еталон-Famaly» (довідка № 12/031 від 14.10.2018 р.). Результати наукових досліджень були використані в діяльності відділення Донецької торгово-промислової палати у м. Маріуполі для здійснення інформаційного обслуговування з питань інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств (довідка № 02/2038 від 15.02.2020 р.).

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Університету імені Альфреда Нобеля для розробки навчально-методичного забезпечення дисциплін «Економіка торгівлі», «Управління персоналом», «Технологія організації командної роботи» (довідка № 983 від 27.12.2019 р.) та Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського в процесі викладання дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства»; «Бізнес-планування», «Діджиталізація бізнесу та цифрові трансформації сучасності», підготовки магістерських кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти (довідка № 21/511 від 21.04.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Всі наукові результати, що містяться в дисертації, отримані автором самостійно і знайшли відображення у його публікаціях. Особистий внесок автора в працях, які опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій з виділенням положень, що є результатом особистих досліджень.

**Апробація матеріалів дослідження.** Основні положення і результати дослідження апробовано на міжнародних та всеукраїнських науково-

практичних конференціях, зокрема *міжнародних*: «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития '2012» (м. Одеса, 2012 р.); «Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності» (м. Донецьк, 2012 р.); «Украина – Болгария – Европейский союз: современное состояние и перспективы» (м. Херсон, Варна, 2012 р., 2014 р.; 2016 р.); «Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку» (м. Полтава, 2012 р.); «Економіка і управління в умовах глобалізації» (м. Кривий Ріг, 2015 р, 2016 р., 2017 р.); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2015 р.); «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів» (м. Кривий Ріг, 2017 р.); «International Scientific Conference The Development of International Competitiveness, State, Region, Enterprise» (Lisbon, Portugal, 2016 р.); «Сучасні тенденції трансформації економіки та управління» (м. Київ, 2017 р.); «Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями» (м. Ужгород, 2017 р.); «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (м. Запоріжжя, 2018 р.); «Сучасні аспекти розвитку інформаційної економіки: зовнішні та внутрішні фактори впливу» (м. Київ, 2018 р.); «Современная научная идея '2018» (м. Мінск, 2018 р.); «Будущее человечества в результатах сегодняшних научных исследований '2018» (м. Одеса, 2018 р.); «World Scientific and Technical Trends' 2018» (Warsaw, Poland, 2018 р.); «Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність» (м. Київ, 2019 р.); «International Forum: Problems and Scientific Solutions» (Melbourne, Australia, 2020 р.); «Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств» (м. Дніпро, 2020 р.); *всеукраїнських*: «Україна: Схід – Захід – проблеми сталого розвитку» (м. Львів, 2011 р.); «Актуальні проблеми науки та освіти» (м. Маріуполь, 2012 р.); «Методи і моделі фінансового забезпечення сталого розвитку» (м. Севастополь, 2012 р.).

**Публікації.** Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 52 наукових працях, серед яких 6 монографій (із них одна

одноосібна); 21 стаття (у тому числі 12 статей у наукових фахових виданнях України, 9 статей у фахових виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз, та періодичних наукових виданнях інших держав (із них одна стаття у періодичному виданні, що входить до наукометричної бази даних Scopus); 20 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 47,18 друк. арк., з яких 40,36 друк. арк. належить автору.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації 428 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 330 (13,75 авт. арк.) сторінках друкованого тексту. Дисертаційна робота містить 41 таблицю та 69 рисунків, 14 додатків на 56 сторінках. Список використаних джерел з 416 найменувань викладено на 40 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Інтелектуалізація діяльності як визначальний фактор розвитку підприємств**

У сучасних умовах роль інтелектуалізації діяльності надзвичайно зросла. Вона багато в чому визначає не тільки якість виробленої продукції та послуг, а й структуру національної економіки, ефективність функціонування народних господарств, їх інноваційний потенціал, який, в свою чергу, поділяється на певні складові, що обумовлені в ієрархічну структуру. Інтелектуалізація діяльності - це основа ефективного розвитку й організації взаємодії всіх суб'єктів економіки і суспільства. Тому для розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств необхідно оцінити перспективи і наслідки, які тягне за собою процес інтелектуалізації. Слід визначити і проаналізувати новітні тенденції в галузі інтелектуалізації діяльності, необхідно осмислити і узагальнити різні погляди на цей процес, а також виявити його сутність і форми.

Структурно-логічна схема дослідження інтелектуалізації діяльності підприємств, побудована через авторське бачення, представлена на рис. 1.1.

Автор ставить за мету на основі вивчення теоретичних основ інтелектуалізації діяльності обґрунтувати парадигму «Розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності». Для чого вважаємо за доцільним, перш за все, розкрити сутність поняття «розвиток», визначити етапи розвитку підприємства та обґрунтувати етапи формування інтелектуалізації діяльності як самостійної наукової концепції.

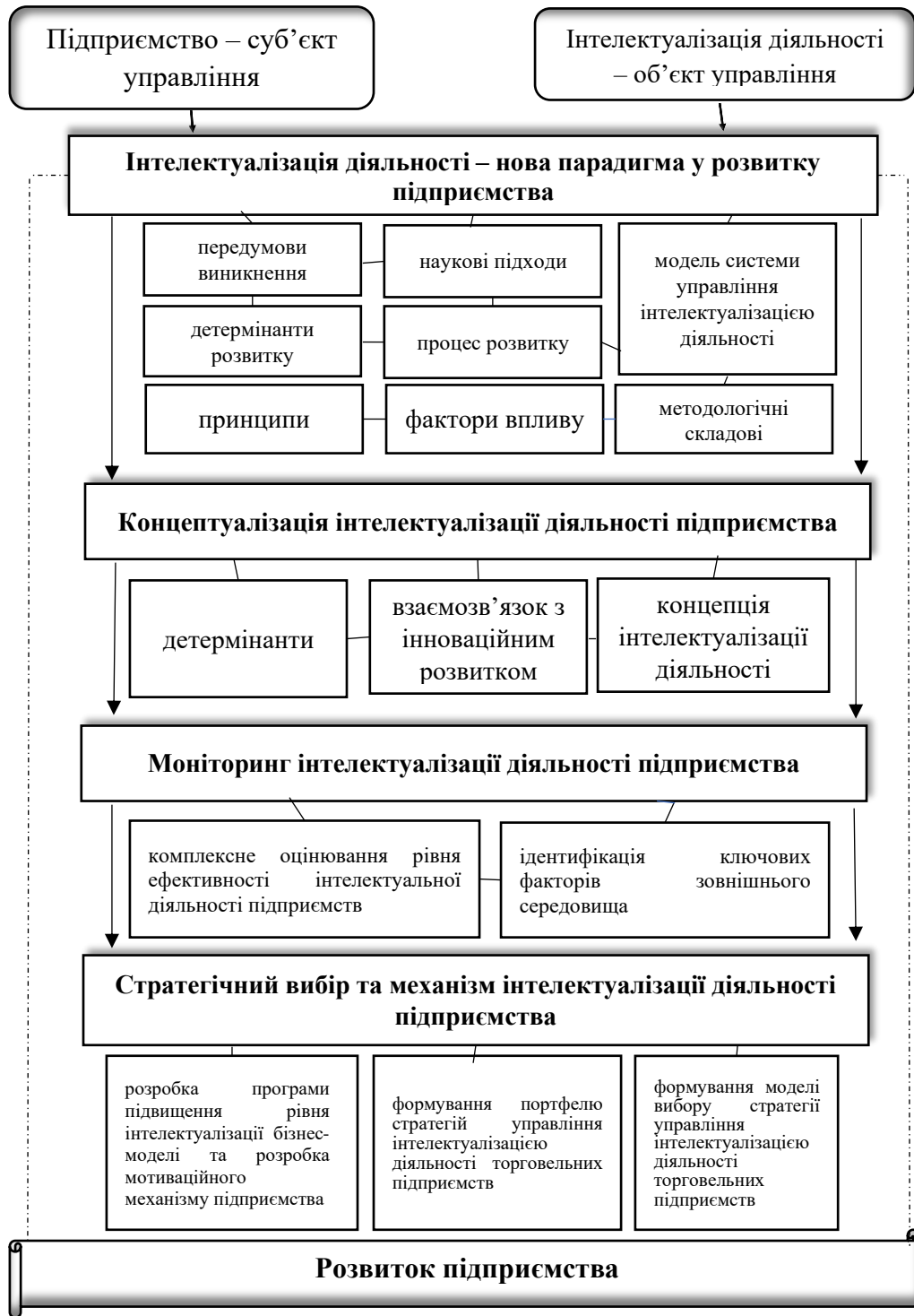


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема дослідження інтелектуалізації діяльності як визначального фактору розвитку підприємства

Джерело: складено автором

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вищий тип руху, зміни матерії та свідомості; перехід з одного якісного стану до іншого, від старого до нового. [278]</li> <li>- зміна матерії і свідомості, їх універсальне властивість, загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання [32];</li> <li>- еволюція, що має своїм результатом кількісні зміни процесу, предмета, явища [30];</li> <li>- 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 [186];</li> <li>- спрямовані, незворотні якісні зміни системи [58];</li> <li>- незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів [231];</li> <li>- категорія діалектики, яка виражає процес руху [219];</li> <li>- характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій та нововведень, пов'язаних з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [221];</li> <li>- необоротне зміна, зміна якості [241].</li> </ul>
Історичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процес переходу від іншого стану в інше, більш досконале [29];</li> <li>- процес закономірного зміни, переходу від одного стану до іншого, більш високого, від простого до складного, від нижчого до вищого [52].</li> </ul>
Біологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процес тісно пов'язаних кількісних (зростання) і якісних (диференціація) перевтілень осіб з моменту зародження до кінця життя і протягом усього часу існування [137];</li> <li>- дія, процес, в результаті якого відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [231];</li> <li>- 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 [196].</li> </ul>
Логічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невід'ємний більш важливий атрибут матерії, процес руху, зміна, рух від нижчого до вищого, від простого до складного [29].</li> </ul>
Педагогічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь розумової, духовної зрілості, освіченості, рівень світогляду [29;196].</li> </ul>
Психологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни від простого до складного, від нижчого до вищого в результаті накопичення кількісних змін в психіці людини, що ведуть до якісних перетворень [229].</li> </ul>

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 [281]. 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» [63]. Не розкривається сутність процесу розвитку і не наводиться поняття «розвиток» в окремих дослідженнях, присвячених розвитку соціальної економіки в широкому сенсі [361], приватних господарств і малих підприємств [155], регіонів [167].

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 [277]. 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 [260]. 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 [230]. У дослідженнях Л.Г. Мельник під розвитком розуміється необоротна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації [169]. 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 [86]. С.П. Дундою під розвитком розуміється зміна процесу або явища від простого до складнішого [83].

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 [359], відокремив економічне зростання та економічний розвиток. «Поставте в ряд стільки поштових карет, скільки забажаєте - залізниця 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.

М.В. Афанасьєв 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 [9, с. 27]. Деякі вчені [83, с. 296; 86, 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 [95, 167] 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 [16]. 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 [15]. 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 рис. 1.2.

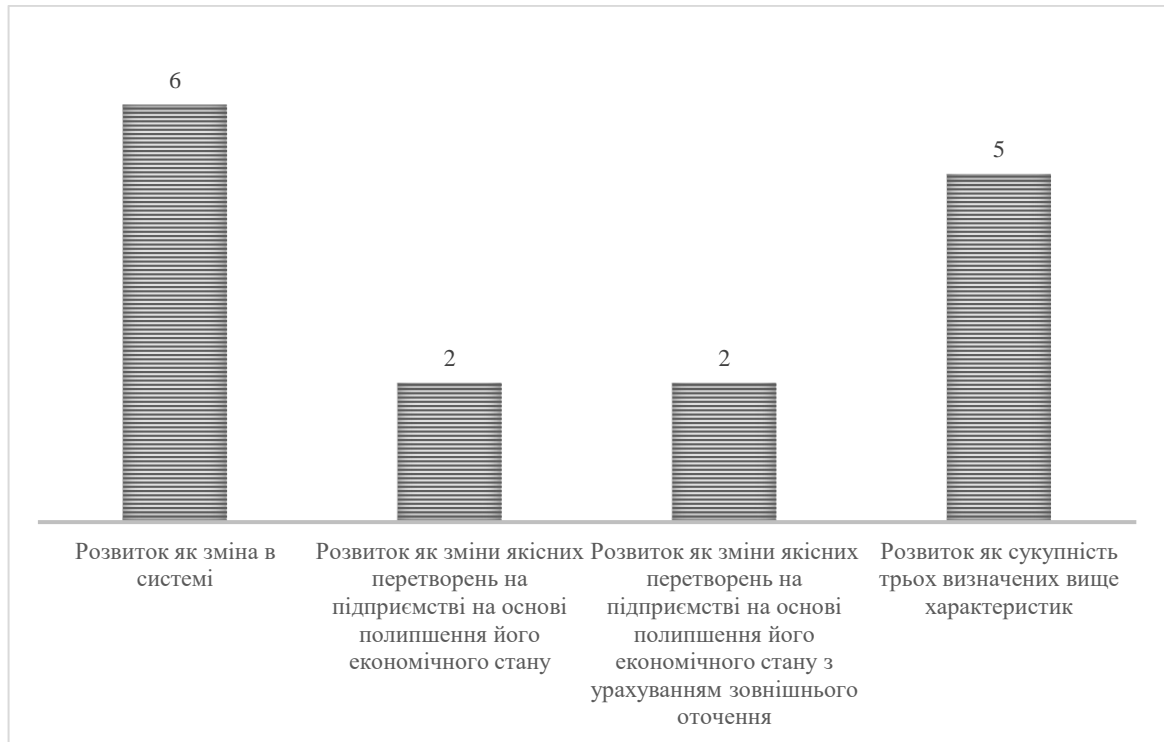


Рис. 1.2. Інтерпретація змістової сутності «розвиток підприємства»

Джерело: складено автором

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.

Визначення взаємозалежності підприємств, економіки і суспільства як систем необхідно дослідити історичний контекст, етапізація якого представлена на рис. 1.3.

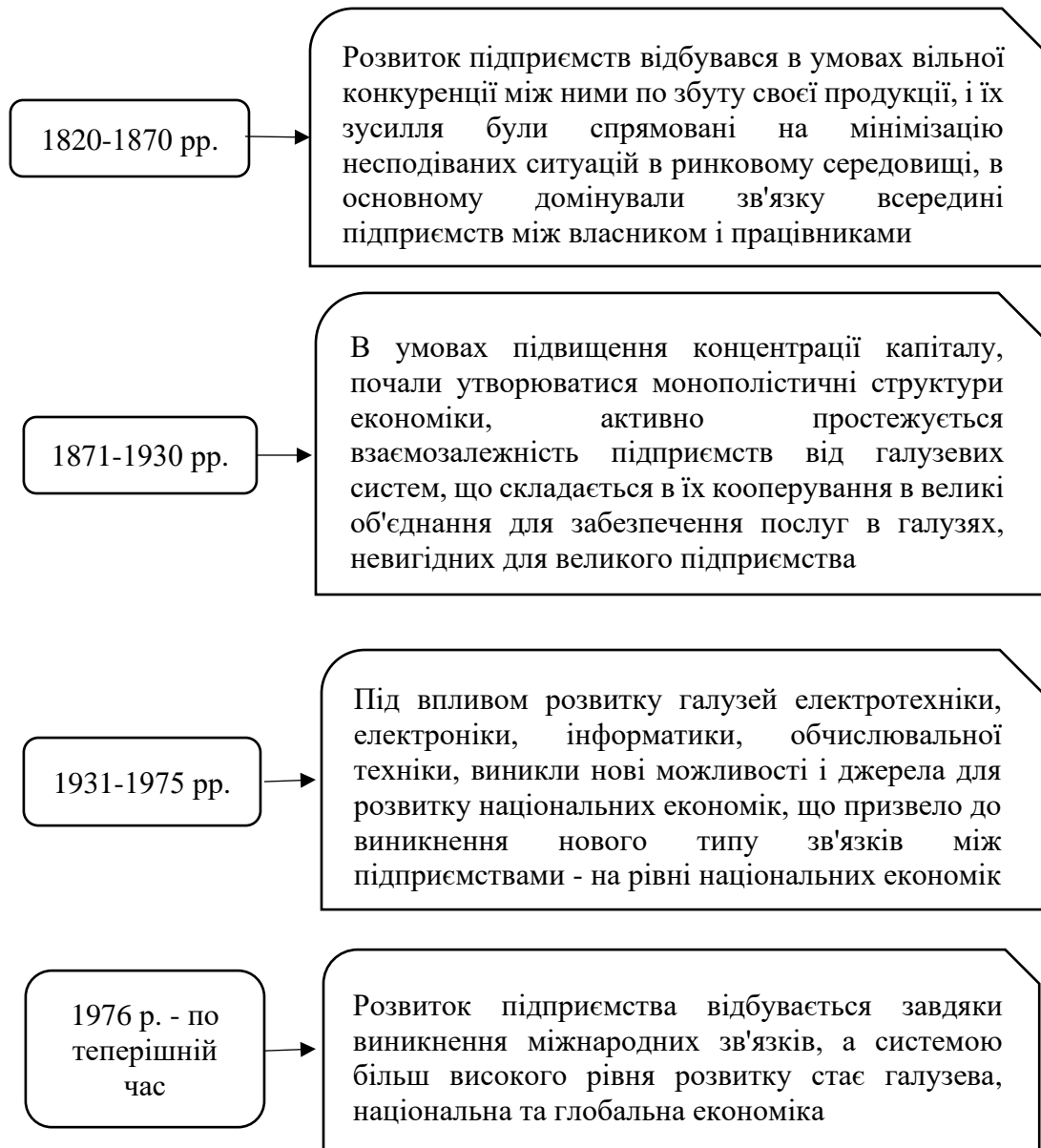


Рис. 1.3. Еволюція етапів розвитку підприємства

Джерело: складено автором

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 дійшли висновку, що основною умовою розвитку підприємства є його потенціал.

Це обумовлено наступними характеристиками: це сукупність наявних засобів, можливостей, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети [255, 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 [202, 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 [255, с.105]; це внутрішня можливість системи в даний час отримати результат в майбутньому, який буде повністю затребуваним інший (іншими) системами [238, с. 22].

На основі узагальнення самого поняття «розвиток підприємства», запропонованого сучасними вченими-економістами (додаток А), пропонується виділити чотири наукових підходу до його сутності (рис. 1.4).

Таким чином, узагальнюючи поняття «розвиток підприємства» з виділенням чотирьох наукових підходів, можна відзначити, що існують методологічні неточності щодо його обґрунтування.

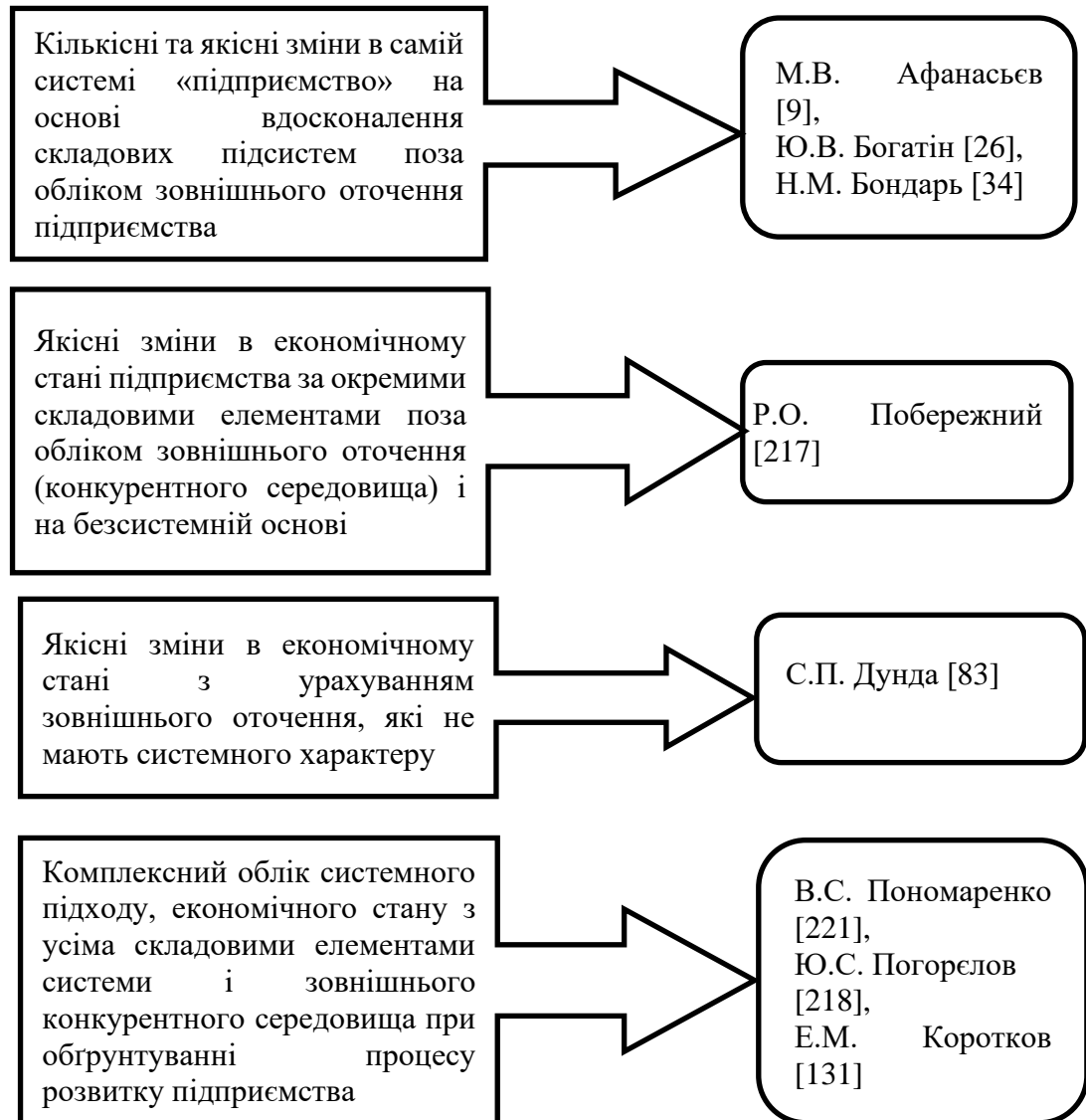


Рис. 1.4. Підходи різних науковців до визначення поняття «розвиток підприємства»

Джерело: складено автором на основі [9, 26, 34, 83, 131, 217, 218, 221]

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 [218]. При цьому вчений ототожнює поняття інтенсивного та інноваційного (науково-технічного) розвитку.

Е.Л. Семенчук, А.Д. Шеремет 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 [248; 353, с. 199].

Виходячи з системного підходу до розгляду розвитку підприємства, Л. Запасна звертає увагу на появу якісно нових форм в підсистемах завдяки інтенсивному розвитку [95], 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 [383; 389], 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 [157], 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 [157].

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 [85, с. 29]; це інтегральна оцінка розвитку підприємства в усіх напрямках його діяльності - фінансової, організаційної, виробничої, кадрової, інформаційної [164, 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» [9, 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 [155, 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» [164, 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 ... » [170, 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.

Таким чином, можна зробити висновок: генезис поняття «розвиток підприємства» переконливо свідчить, що кожне з визначень справедливо, але лише в деякій частині, абстрактно визначені як сутність розвитку, так і його можливі наслідки, крім того, жодне з них не дозволяє охарактеризувати розвиток інтелектуалізації. Тобто, поряд із загальнотеоретичними підходами до визначення змісту категорії «розвиток» слід звернути увагу на специфіку процесу інтелектуалізації, тобто:

- по-перше, інтелектуалізація сама є дією, але вона ж згодом є визначальним фактором, що підвищує конкурентоспроможність підприємства;



- по-друге, важливо враховувати системні зв'язки підприємства в процесі інтелектуалізації діяльності, тут можлива як несвоєчасність даного процесу в зв'язку з неготовністю зовнішнього середовища, або ж підприємство може відставати від змінених вимог і запитів споживачів;

- по-третє, дослідження розвитку інтелектуалізації діяльності неможливо без глибокого теоретико-методологічного аналізу інтелектуалізації як процесу;

- по-четверте, процес інтелектуалізації відбувається під потужним впливом зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств, відповідно, необхідний додатковий облік факторів впливу.

На наше переконання, розвиток підприємства - це процес якісних змін в складній системі «підприємство». В якості учасників цього процесу можуть поряд з підприємствами виступати: держава, в особі її органів, органів місцевого самоврядування; споживачі; постачальники; некомерційні організації та окремі соціальні групи. Ці ж суб'єкти впливають і на процес інтелектуалізації, так як неможливо здійснити розвиток підприємства без урахування їхньої думки і вивчення потреб. Отже, визначивши зацікавлені сторони в процесі інтелектуалізації, необхідно виявлення конкретних інтересів і його значущості для кожного, так як при створенні умов для інтелектуалізації діяльності найбільший внесок повинен робити найбільш зацікавлений суб'єкт відносин.

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, граматикую 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. Друкер вказує на три найголовніші етапи, які змінили роль знань в суспільстві (табл. 1.2) [79, с. 70-100].

Таблиця 1.2

Періодизація етапів розвитку суспільства відповідно до концепції П. Друкера

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. XXI ст.	Революція в управлінні	Інформаційні технології та системи управління	Знання

Джерело: складено автором за [79]

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 XIX - на початку XX ст. Третій етап датується серединою XX 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. ХХ 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. ХХ 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. 1.5).

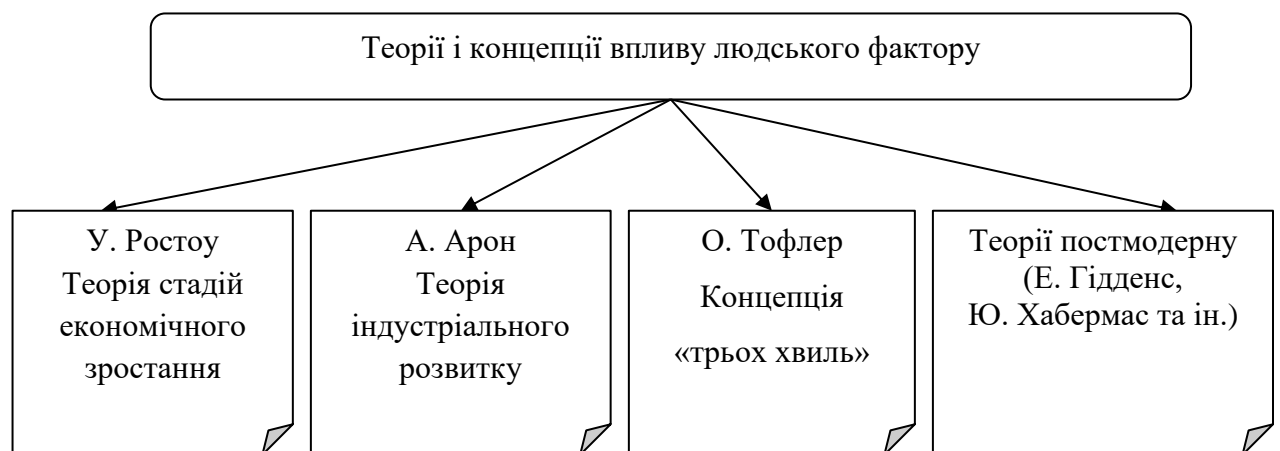


Рис. 1.5. Теорії й концепції впливу людського фактору

Джерело: складено автором

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. ХХ ст., а остаточно його концепція сформульована в 1973 р. в роботі «Прийдешнє постіндустріальне суспільство» [13]. Д. Белл розглядає розвиток суспільства як зміну трьох соціально-економічних систем: доіндустріальної, індустріальної, постіндустріальної. [13, 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 [369, с. 9]. Загалом відмінності постіндустріального суспільства від індустріального та доіндустріального відображено у таблиці 1.3.

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 [369, 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.

Таблиця 1.3

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»

Джерело: складено автором

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.

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

Етимологічне значення терміну «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 [27]. 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 [249].

Напрями управління інтелектуалізацією економіки як процесом, який є об'єктом управління, були закладені в навчаннях: Р.Е. Лукаса [398], Б.А. Лундвалла [399], П.М. Ромера [404], Р. Соллоу [411], Й. Шумпетера [410], К.Д. Ерроу [375] 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 [201]. Дана модель була розроблена К.Д. Ерроу в 1962 р. і розвинена П.М. Ромером в 1986 р. Відповідно до К.Д. Ерроу («Економічний сенс пізнання через практику», 1962 р. [375]), 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. [404]) показав більш широку сферу застосування аргументів К.Д. Ерроу, розширивши його обґрунтування до інших форм навчання, які сприяють генеруванню ідей. Шведський економіст Б.А. Лундвалл (концепція інноваційних систем) [399] в цьому відношенні робить упор на формуванні мереж контактів зі співпрацею 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 дифузію різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг [165].

Г.В. Бережнов 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 [14].

Інше визначення інтелектуалізації діяльності передбачає зростання ролі та ваги розумової праці в суспільстві, насичення всіх його видів розумовими функціями творчого характеру [162, 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 [385]. 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 [367, 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» [279, с. 107].

Зробивши дослідження розвитку інтелектуалізації діяльності можна запропонувати наступну періодизацію інтелектуалізації діяльності, яка заснована на хронології появи теоретичних концепцій економіки знання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Етапи формування інтелектуалізації діяльності

Період	Назва	Характеристика
1	2	3
50-і рр. - середина 60-х рр. XX ст.	«Нове індустріальне суспільство»	Інтенсивне впровадження науки у виробництво та зростання кількісних показників економічної діяльності
Середина 60-х рр. - середина 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
Середина 70-х рр. - середина 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
Середина 80-х рр. - середина 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

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Середина 90-х рр. XX ст.- початок 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
Початок XXI ст. 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 для забезпечення розвитку підприємств застосовується інтелектуалізація діяльності. Знання стають економічним ресурсом

Джерело: складено автором

Таким чином, головними передумовами формування інтелектуалізації діяльності 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 «знанняємких» 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» [13, 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» [165, 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 відкриття 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» [244, с. 32].

Термін «інтелект» (від латинського *intellectus* - розуміння, розум, пізнання) означає розум, здатність людини думати, мислити, рівень розумового розвитку [31, с. 401].

Економічний енциклопедичний словник визначає інтелект як сукупність розумових здібностей людини, її здатність до мислення і раціонального пізнання природи, суспільства і людини [367, 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 [279, 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» [93, 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 загальний вигляд на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Інваріанти форм прояву інтелектуалізації діяльності

Джерело: складено автором за [93; 279; 367]

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 мережних 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)» [162]. Вони вважають, що сучасна економіка – це економіка знань.

П. Друкер, відомий економіст, публіцист, педагог, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття, визначає головну силу соціально - економічних змін. Мова йде про «затвердження знання як основи суспільства, фундаменту економіки і соціальної дії» в сучасному світі [384].

Швидкий розвиток в останні десятиліття в країнах-лідерах світового господарства економісти і соціологи вважають ознакою появи нового сектора (сегмента) економіки, який поступово стає домінуючим [93].

Загально визнаною 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 [162]. Парадигма знань стає основним способом їх поступального розвитку. Концепція інтелектуалізації діяльності стає основною теоретичною базою політики економічного зростання.

Все вищевказане 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» [109].

Отже інтелектуалізація діяльності веде до придбання підприємством ряду переваг, в разі її успішної реалізації, а саме:

- дозволяє здійснити перехід на інтенсивні виробничі методи, шляхом підвищення використання матеріальних і нематеріальних підсистем;
- стимулює інноваційний розвиток;
- активізує інвестиційні процеси;
- знижує витрати підприємства і збільшує його прибуток;
- підвищує рівень компетенції й професіоналізму персоналу підприємств тощо.

Тобто, процес інтелектуалізації є каталізатором безлічі позитивних ефектів.

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 С.Я. Кіся 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» [122, с. 149], де

«процес управління персоналом підприємства формує передумови його інтелектуалізованої діяльності» [122, с. 149], що можна визнати домінуючими положеннями.

В дослідженні Г.А. Швиданенко 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 [350].

Виходячи з наведених понять можна дійти 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 елемента 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'юнктурі, 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» [212], 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)» [212; 209], 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 [210].

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 підприємства. 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.

Таким чином, узагальнюючи наявні підходи, в рамках теми нашого дослідження, пропонується авторське визначення.

Інтелектуалізація діяльності, на нашу думку, визначальний фактор забезпечення парадигми розвитку підприємства, вплив якого встановлюється шляхом поєднання процесів створення інноваційних продуктів і послуг за рахунок залучення інтелектуальнозначущих здібностей і можливостей персоналу та накопичених ним знань, що в результаті стає ресурсом інноваційності підприємства і необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності.

Сформульоване визначення передбачає, що інтелектуалізація включає в себе: процес розвитку персоналу - активізацію інтелектуальних ресурсів; реалізацію, приріст і збагачення його інтелектуального потенціалу; впровадження інноваційних продуктів, матеріалів, методів і комерціалізацію об'єктів нематеріального виробництва.

Новий термін дозволяє нам адаптувати парадигму «розвиток через інтелектуалізацію діяльності» до вирішення управлінських завдань, пов'язаних із здійсненням процесу інтелектуалізації діяльності, розглядаючи в перспективі забезпечення стабільності та ефективності функціонування підприємств в нестійких, мінливих умовах.

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 [14];

– це, перш за все, хорошо 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 [10];

– це стимулюючий вплив інтелектуальним капіталом - знаннями на економічний об'єкт, який безперервно залучає, виробляє, поширює компоненти інтелектуального капіталу, підтримуючи цим трансфер і дифузю різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг [340];

– 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 [304].

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.

З урахуванням результатів проведених наукових досліджень, в табл. 1.5 охарактеризована природа розвитку підприємства на відповідність парадигмі «Розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності».

Таблиця 1.5

Характеристика процесу розвитку підприємства відповідно до парадигми «розвиток через інтелектуалізацію діяльності»

Риси	Характеристика процесу
1	2
Головний принцип	Відповідність парадигмі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності» на основі обґрунтованої теорії безперервного розвитку
Мета	Отримання прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності
Розвиток як процес	Якісні зміни в складній системі «торговельне підприємство», пов'язані з удосконаленням матеріальних і нематеріальних підсистем, де рушійною силою виступає сформований потенціал підприємства на основі освіченості персоналу, здатного здійснювати нововведення, використання якого дозволяє забезпечити перехід до більш високого стану системи, її більш досконалого і складного рівня, що в умовах відкритості зовнішнього середовища буде сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності
Сутність процесу	Протікає в системі при взаємодії з іншими системами зовнішнього середовища (галузевої, національної, глобальної, соціальної) для задоволення потреб соціуму в товарах і послугах

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Зміст процесу	Формування і реалізація потенціалу завдяки впливу головної рушійної сили - персоналу
Властивості процесу	Характеризуються змінами в системі якісного характеру, спираються на наявність потенціалу і рушійних сил, вмотивований до інноваційної діяльності персонал
Ознаки процесу	Еволюційність, інноваційність, інтелектуалізаційність, стійкість; взаємозв'язок з розвитком систем, відповідність законам взаємодії в системі і універсальним закономірностям розвитку систем; взаємопов'язаність з розвитком економіки і суспільства
Походження процесу	Хвилеподібність, унеможливлення руйнування системи «підприємство»
Процес - як сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення результату	Неперервність на основі переходу від нижчої до вищої ланки управління; керуваність процесом

Таким чином, головним носієм інтелектуалізації діяльності, як вже зазначалося раніше, є спеціально підібраний і підготовлений персонал підприємства. Тому особливу роль, у концепції розвитку інтелектуалізації діяльності підприємства (рис. 1.7.), 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.

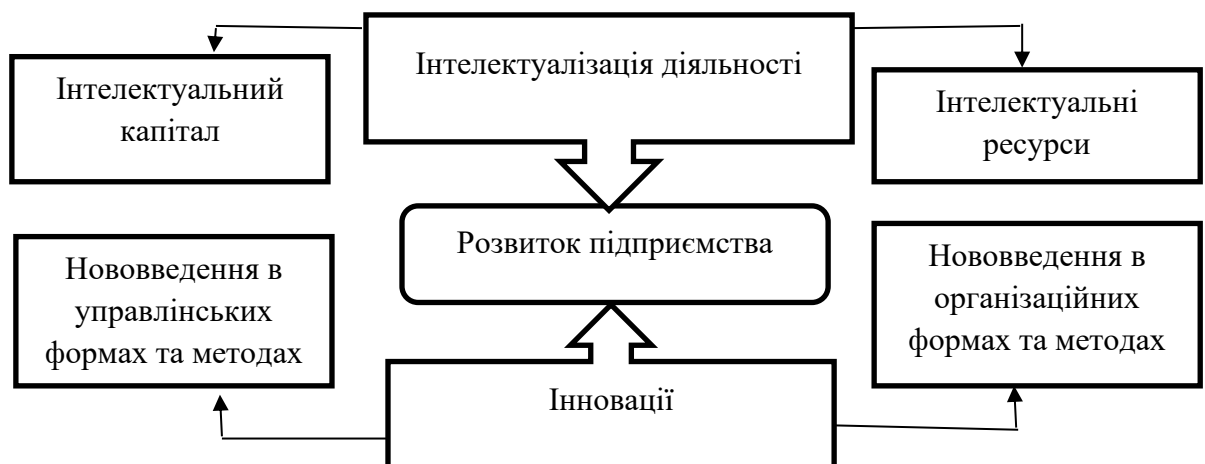


Рис. 1.7. Загальні аспекти концепції розвитку інтелектуалізації діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Звідси і виникає гостра потреба в інтелектуалізації діяльності, яка спирається на постійні інновації.

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. 1.8).

Як показано на рисунку 1.8, 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.

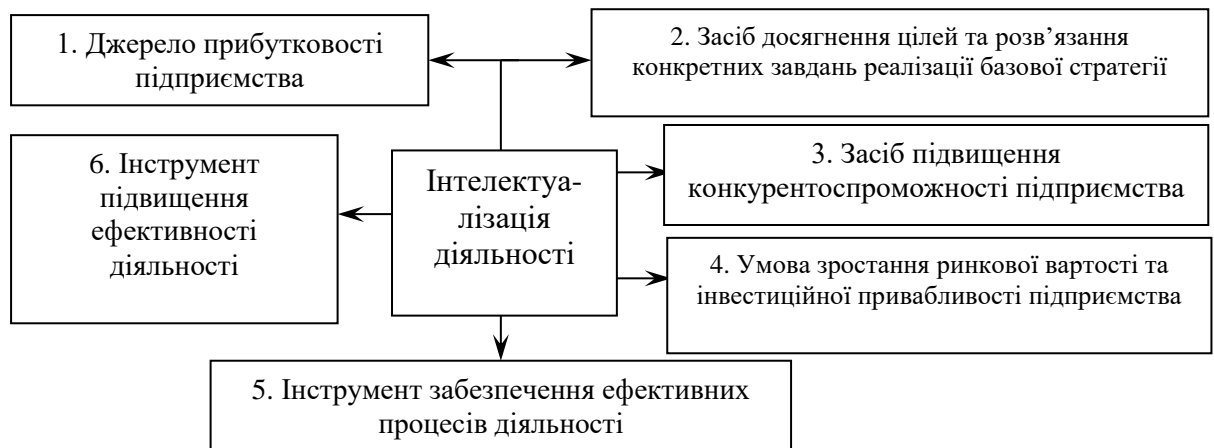


Рис. 1.8. Значення інтелектуалізації діяльності підприємств для його розвитку  
Джерело: складено автором

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 неперервність 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 факторів розвитку підприємств незалежно від типу розв'язуваних завдань, місця в суспільному поділі праці, форми власності та рівня розвитку.

## **1.2. Функціональна модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств**

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 інтелектуалізацією діяльності торговельним підприємством 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» [167, с. 15]; «формою товарних зв'язків між виробництвом, обміном і споживанням, яка забезпечує раціональну відповідність між суспільними потребами і виробничими ресурсами, і яка сприяє задоволенню платоспроможного попиту населення в товарах споживання і послуги» [343]; «господарською діяльністю з обігу, купівлі та продажу товарів» [198]. 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» [81, 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» [354]. У сучасному визначенні «торговельне підприємство», на думку Н.М. Рущишиної 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» [239, с. 261; 42, 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 за купівлі, зберігання, реалізації товарів, націлену на задоволення потреб ринку» [28; 360].

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 ...» [167, с. 91, 323].

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 [167, 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 [133, с. 300-305]. Необхідно зазначити, що роль торгівлі в соціально-економічному розвитку також виконується завдяки реалізації галузю 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 [170, с. 23, 34; 45, 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 ...» [42, 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 [161, с. 115], при цьому розвиток торговельних підприємств є вирішальним фактором економічного зростання національної економіки [160, 161].

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 ... » [354]. 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 [170, с. 212-213, 221-227]. По-друге, це визначення інтенсивності як природного ознаки розвитку торгового підприємства переконливо доведено російським вченим-економістом І.Л. Чічіланової наступним чином: «Особливістю сучасної торгівлі є перехід до інтенсивного шляху її розвитку, що вимагає загострення конкуренції між суб'єктами господарювання в галузі» [343]. 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 [200, с. 115].

Отже, враховуючи головну функцію торгівлі щодо задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, торгівля як галузь є завершальним етапом інтелектуалізаційної 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.

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 [280]. За думкою інших вчених [19], «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 [100], 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» [232]. Фахівці однієї з провідних міжнародних компаній «UP TRADING» [273] акцентують увагу на тому, що управлінням підприємством є складною інтелектуальною діяльністю людини, що потребує спеціальних знань і досвіду. Перевагою досліджень С.Г. Пуртова, С.В. Смирнової [272], 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 [19; 100; 232; 272; 273; 280], можна дійти висновку:

по-перше, слід виділити групу підходів [19; 272; 280], 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 [100; 232; 273] виділяється безпосередня залежність управління від діяльності людей, що напряду 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.

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 парадигмі «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.

Такий підхід до сприйняття системи управління притаманний Н.М. Івлієвої [103], Г.В. Воронцовій [50] і В.М. Приймаку [227]. За думкою Н.М. Івлієвої [105] – це організаційна структура, у внутрішньому середовищі якої орган управління здійснює процес управління об'єктом управління для досягнення цілей при взаємодії з зовнішнім середовищем. Г.В. Воронцова [50] 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 [227] – 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 [5], 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. 1.9).

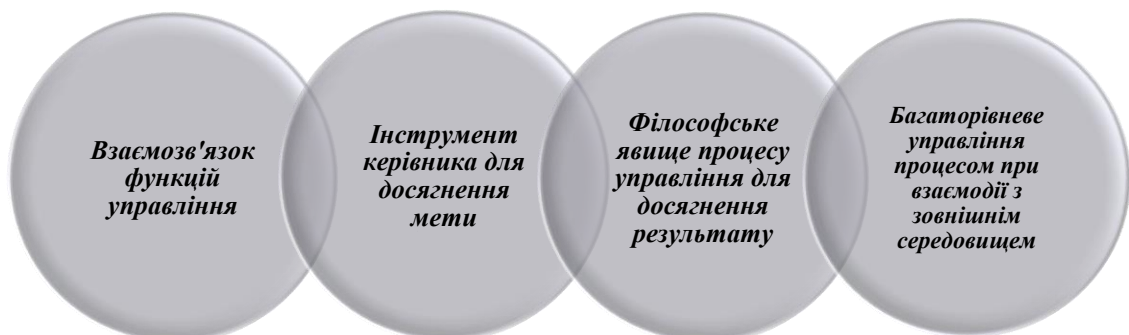


Рис. 1.9. Ключові акценти визначення сутності категорії «система управління»

Джерело: складено автором

Враховуючи вище наведений категоріальний аналіз поняття «система управління» підприємства та наведені на рис. 1.9 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 методологічних основ її побудови (рис. 1. 10).

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.



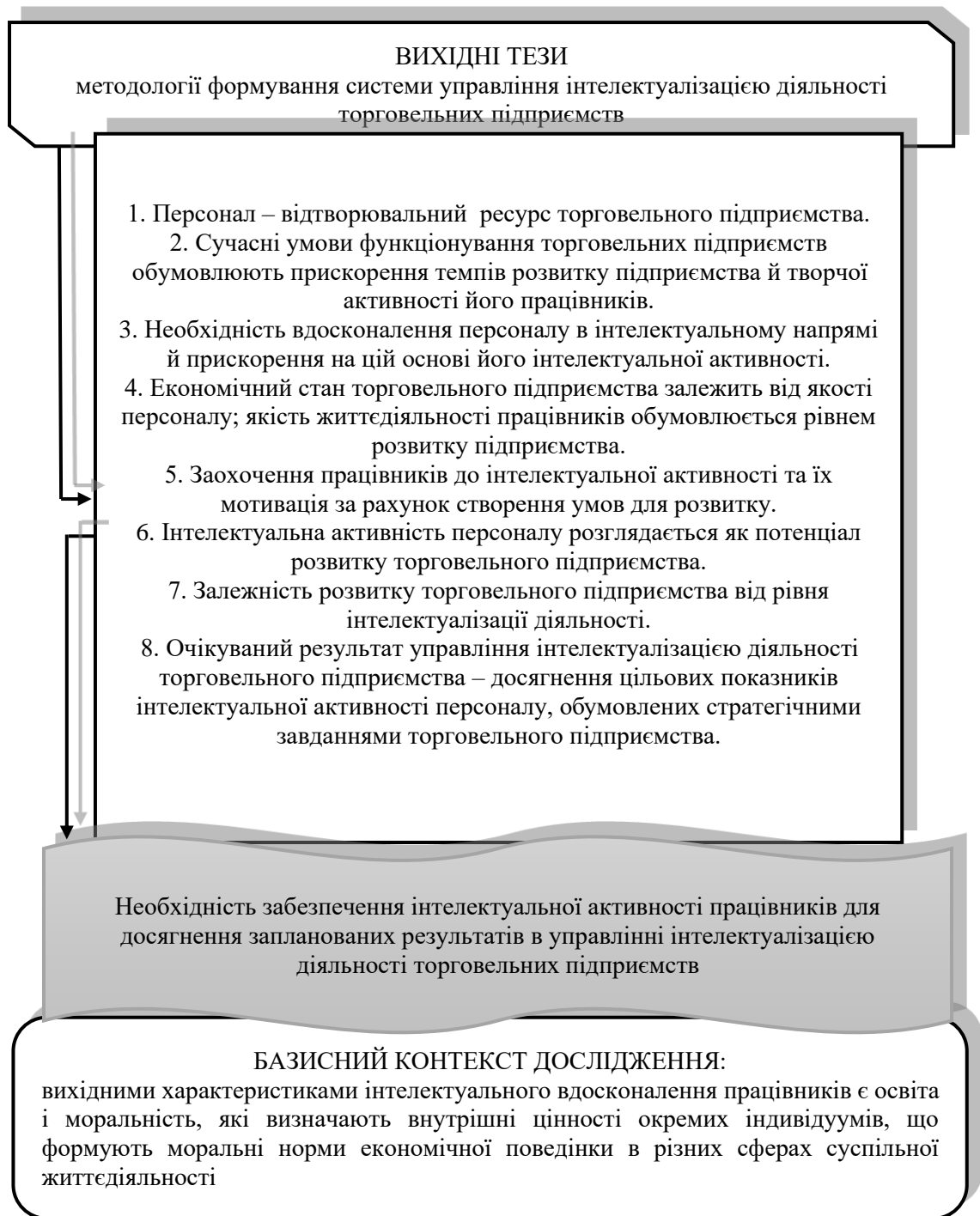


Рис. 1.10. Вихідні тези методології формування системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором

Сутнісне наповнення змісту управління інтелектуалізацією діяльності базується на підходах, напрацьованих у суспільстві. Одним з трактувань є

думка Б.М. Генкіна [55], де обґрунтовано необхідність управління працею як процесом.

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 «сталій розвиток» підприємств в дослідженнях сучасних вчених-економістів.

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

Основним завданням, що стоїть перед підприємствами в даний час, є створення необхідних умов для ефективного управління інтелектуалізацією 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, що використовується для пошуку оптимальних рішень.

Побудова моделі управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств 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.

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) [372]. 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) [232]. 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 рис. 1.11.

Таким чином, сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності, виходячи із сутності цього процесу, обґрунтованого вище, є забезпечення неперервного 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.

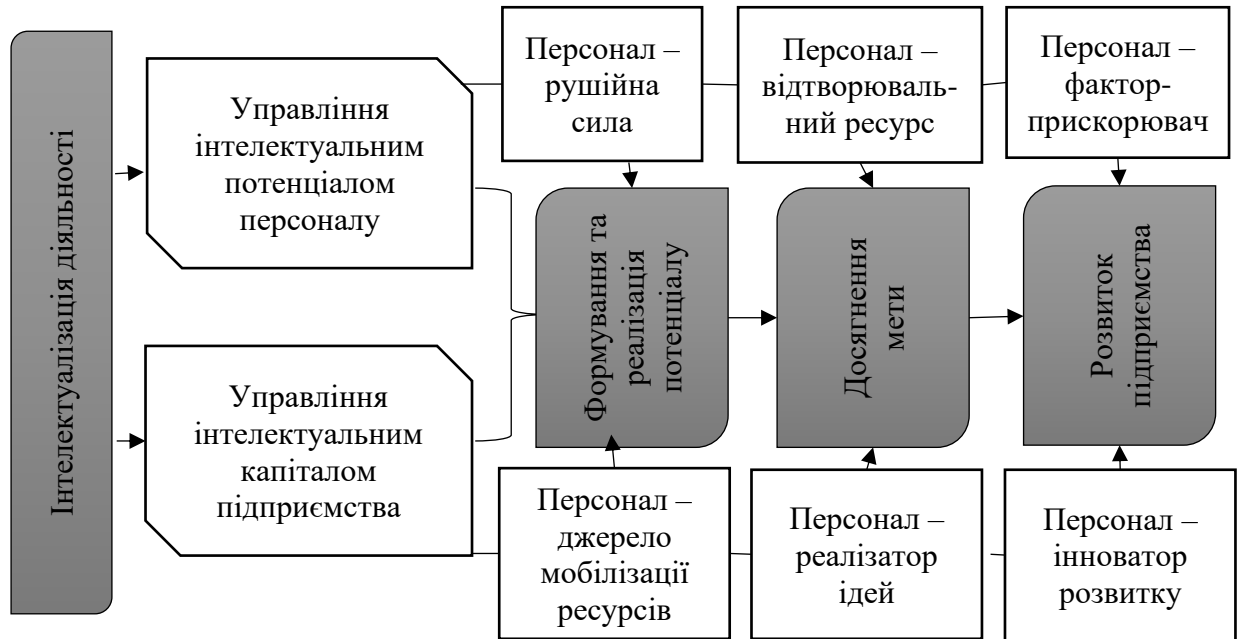


Рис. 1.11. Змістове наповнення управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності

Джерело: складено автором

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.

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

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.

На рівні елементу управління інтелектуалізацією діяльності як управління розвитком інтелектуальної активності персоналу керівник здійснює оцінку результату інтелектуальної діяльності виходячи з індивідуального вкладу працівника в його досягнення, чіткості дотримання термінів виконання роботи, дотримання технічних вимог до завдання, інноваційності рішення, оригінальності виконання завдання і інших критеріїв. У свою чергу інтелектуальний працівник самостійно приймають рішення, вибирають способи, інструменти та методи виконання завдання. Отже, розвиток інтелектуальної активності персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якого підприємства (у т.ч. торговельного), його конкурентоспроможності на ринку. Одночасно розвиток інтелектуальної активності персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри.

Елемент управління інтелектуалізацією діяльності як управління ресурсом на базі системного підходу передбачає спроможність швидко включатися в трудову діяльність, легко переходити від виконання одного завдання до іншого, доводити почату справу до кінця, приймати рішення та вміло діяти у мінливих умовах. Володіння унікальними знаннями та здібностями працівника стають умовою підвищення його соціального статусу та конкурентоспроможності на ринку праці. Крім цього, результатом реалізації здібностей працівника у процесі інтелектуалізаційної діяльності можуть стати як кількісні показники у виді продуктивності праці, так і якісні, такі як реалізація очікувань робітника, підвищення його ділової репутації, задоволення від результату власної праці. Також цей напрям може використовувати моральні форми стимулювання, а саме: участь в управлінні, кар'єра і розвиток, патерналізм. Форма стимулювання «участь в управлінні» дозволяє працівникам брати участь у визначенні перспектив розвитку

підприємства, в формулюванні та видачі завдання, в розподілі відповідальності, в плануванні всіх етапів робіт з виконання завдання. Дана форма стимулює прояв ініціативи з боку співробітників. Однак тут дуже важливо не використовувати штрафні санкції в разі невдало прийнятих рішень. При грамотному використанні форми стимулювання «участь в управлінні» ще на етапі формулювання завдання знімається можливе негативне ставлення до неї, стимулюється ініціативність і відповідальність співробітників. Моральна форма стимулювання дозволяє розподіляти завдання за ступенем довіри і визнання заслуг співробітника. Звернення до працівника як експерту в даній області є для нього моральним стимулом до ефективної праці, підвищує його самооцінку, авторитет серед колег і клієнтів. Форма стимулювання «кар'єра і розвиток» дозволяє підвищувати кваліфікацію інтелектуального працівника з урахуванням особливостей виконання проекту. Дана форма стимулює амбітність інтелектуальних працівників. Патерналізм сприяє формуванню у працівника почуття причетності з підприємством. Дана форма стимулювання дозволяє зняти опір до нововведень на підприємстві.

Елемент управління інтелектуалізацією діяльності як управління процесом дозволяє оцінити рівень забезпеченості інтелектуального потенціалу необхідними ресурсами, компетенціями, знаннями за кожним його процесом, що виступає основою стратегічного розвитку торговельного підприємства. В рамках цього напряму необхідно створити соціально-психологічних умов, які покращують процес інтелектуальної діяльності. Важливою умовою в процесі інтелектуальної діяльності є комунікаційні компетенції персоналу підприємства. Також цей елемент передбачає делегування ряду повноважень, що ґрунтуються на довірі, повазі і можливості реалізації самостійності працівників. В ході виконання завдання інтелектуальний працівник використовує такі компетенції, як самостійність в ухваленні рішення, саморозвиток і самоорганізація, самоконтроль, ініціативність.

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 моделі управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств 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-трудова відносини: формування трудового потенціалу на індивідуальному рівні, сімейні відносини і трудова діяльність домогосподарств, корпоративні відносини в сфері управління працею, державне регулювання соціально-трудова 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. 1.12).

## Інтелектуалізація діяльності як

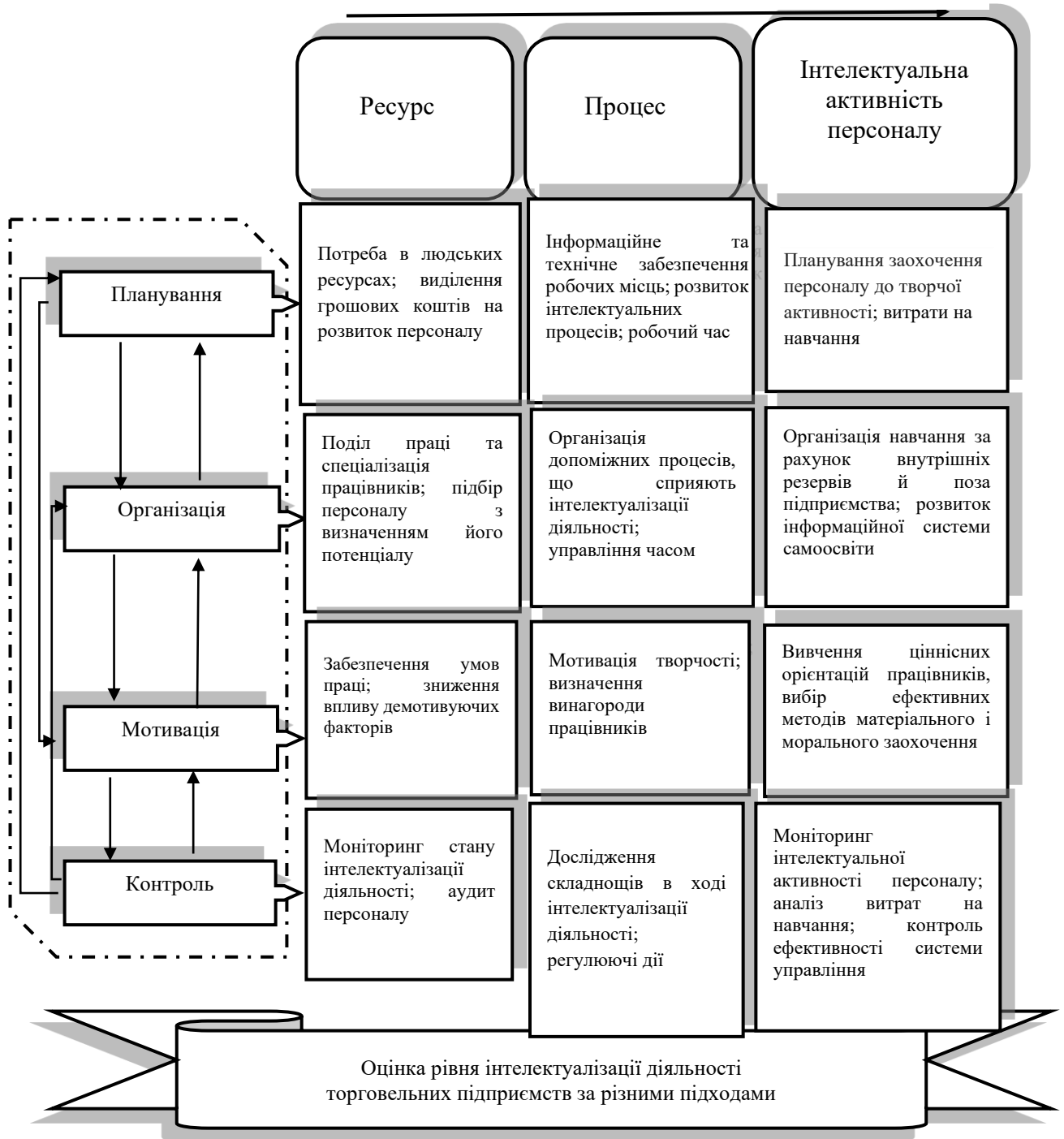


Рис. 1.12. Функціональна модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором



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 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 модель 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 її

реалізації є методологія формування ефективної системи управління розвитком інтелектуалізації діяльності, застосування якої дозволить побудувати функціональну модель реальної системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

### **1.3. Формування методологічної платформи управління інтелектуалізацією діяльності підприємств**

Висновки, зроблені в попередніх підрозділах, доводять безумовну важливість формування якоїсь універсальної методології управління інтелектуалізацією діяльності як самостійної дослідницької та предметної області.

Методологія - це вчення про правила мислення при створенні теорії науки, сукупність принципів, методів дослідження, інструментів та технологій управління, що застосовуються в науці, створення концепцій, як системи знань про теорію науки, та застосування прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом [199].

Методологія займається обговоренням дій з спрямованістю або на їх побудову, або на аналіз особливостей перебігу дій, або на пошук причин труднощів, або на вдосконалення дій і впливів для подолання труднощів [6].

Поняття «методологія» (від «метод» і «логія») інтерпретується як система принципів і способів організації й побудови теоретичної та практичної діяльності, а також учення про цю систему [189, с. 21].

Таким чином, методологія є найважливішим компонентом управлінської діяльності, а також є концептуальним стрижнем при формуванні ефективної системи управління інтелектуалізацією діяльності підприємства.

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 завдання щодо інтелектуалізації діяльності та графічно їх інтерпретувати на рис. 1.13.

При цьому, виходячи з обґрунтованої за змістом підрозділу 1.1 дисертації парадигмі «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 наука, новітніх технологій, проектів, виробництвом конкурентоспроможних на світовому ринку інноваційних продуктів ...».



Рис. 1.13. Завдання підприємств щодо інтелектуалізації їх діяльності за сферами відповідного функціонального спрямування

Джерело: складено автором

Там же вказується, що в Україні на початку ХХІ 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 і новації, що в умовах міжнародної конкуренції та

глобалізації світової економіки є прямою загрозою економічній безпеці країни [248, 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 [228] і дослідженнях М.В. Семикіної [248], 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 підрозділів 1.1 та 1.2 дисертації, саме торговельні 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 неперервному 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 ... » [360, 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 [342]. 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 трудових ресурсного забезпечення - «... ціннісно-диспозитивний настрій людей на життєдіяльність в контексті техніко-технологічної модернізації виробництва ...» [20, 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 виважені 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» [373, 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 ...» [104, с. 3]. При цьому вчений звертає увагу на те, що до сих пір вченими не сформульовано чітке визначення сутності інновацій в торгівлі ... » [104, с. 4, 10-11].

На аналогічні проблеми звертає увагу в своїх дослідженнях і М.С. Молодоженя, відзначаючи наступне: «Більшість наукових робіт по інноватиці 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» [181, 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 неперервного, інноваційного та інтенсивного розвитку; неефективне використання трудових ресурсів, що свідчить про несформованих інноваційних ресурсах, призводить до ірраціонального використанню 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 інтелектуалізації діяльності.

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 ...» [102, 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 [335]. 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 ...» [335], автор пропонує моделювання стратегічного управління інноваційного розвитку торгового підприємства з «... ефективним застосуванням його інноваційного, технологічного, кадрового та ресурсного потенціалу » [335]. 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 [135, 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)» [181; с. 31]. При цьому однією з управлінських завдань, які підлягають виконанню для досягнення цієї мети, є «покращення умов праці персоналу» [181, с. 32]. Але ні в одному з обґрунтованих принципів управління результативністю інноваційної діяльності торгових підприємств («підпорядкованість», «науковість», «цілісність», «вимірність», «єдність») [181, 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 торговельній галузі [25; 134], слід зазначити, що поза полем предмета наукових досліджень залишаються принципи управління інноваційним потенціалом, а там, де вони і визначаються [181], не враховується пріоритет кадрової складової.

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 [360] і О.Ю. Шилової [355], які під принципами окремих систем управління [349], або загальновідомі наукові принципи управління [355]. 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» [360, 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 [355, 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 інтелектуалізацією діяльності підприємства. При їх обґрунтуванні, враховуються загальні принципи управління підприємством і персоналом (Додаток Б, таблиця Б.1), 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 наведена в табл. Б.2, додаток Б.

Таким чином, об'єктом дослідження при обґрунтуванні принципів інтелектуалізації в механізмі розвитку торговельних підприємств можна визнати і управлінський процес, і процес розвитку. Схематично підхід до обґрунтування принципів інтелектуалізації зображений на рис. 1.14, згідно з яким можна констатувати, що головною метою обґрунтування принципів інтелектуалізації є формування науково-практичного базису за рішенням проблем 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».

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



Рис. 1.14. Основні принципи формування системи управління інтелектуалізацією діяльності підприємства

Джерело: складено автором

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.

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 [62, с. 8], що цілком відповідає обґрунтованій парадигмі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності».

На основі цього 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 неперервний розвиток.

Таким чином, можемо стверджувати, що розвиток торговельного підприємства виходячи із характеристик процесу, обґрунтованого вище, неможливо без забезпечення неперервного 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.

Констатуючи сутність першої виділеної наукової проблеми, звертає на себе увагу відсутність визначення управлінської функції, або виділення будь-якого керівного органу, який забезпечує процес розвитку як з точки зору змін в системі [54; 220, с. 193; 176, с. 29; 32, с. 27; 246, с. 98], так і з точки зору проведення якісних перетворень на основі поліпшення його економічного стану [360, с. 91; 317] (в тому числі, з урахуванням зовнішнього оточення) [143], і з точки зору комплексного розвитку [366, с. 62; 361, с. 32; 389, с. 108; 186; с. 296]. При таких умовах можна припустити, що сам процес розвитку підприємства, виходячи з його визначення, розуміється цими вченими таким, що протікає самостійно без керуючого суб'єкта. Але така точка зору не може бути визнаною вірною, тому що, на нашу думку, повинен бути керованим саме в умовах розвитку, а не функціонування. Вирішення цієї наукової проблеми є вкрай необхідним і вимагає глибокого наукового дослідження самого процесу управління розвитком підприємства, формування відповідних цьому процесу концептуальних основ. Для вирішення цієї наукової проблеми потрібно звернути увагу на менш глобальну, але в той же час - дуже істотну другу певну проблему - відсутність чіткого розуміння факторів впливу на управління торговельним підприємством в дослідженнях вчених-економістів, і відповідності (невідповідності) їх обґрунтувань через управління персоналом.

Взаємозв'язок між факторами, що впливають на процес управління і підсистемні елементи (будь-то система управління підприємством в цілому, або управління інтелектуалізацією діяльності) впливає з наступного: по-перше, виходячи із сутності розвитку підприємства, обґрунтованою у підрозділі 1.1 дисертації, однією з закономірностей цього процесу є керованість системою «підприємство» під впливом зовнішніх факторів, до яких суб'єкт управління адаптується шляхом мобілізації внутрішніх факторів. Таким чином, встановлюється взаємозв'язок між підсистемами підприємства та факторами, що впливають на нього і забезпечують його розвиток в процесі управління. Виходячи з цього, умовно фактори впливу можна розділити на фактори впливу (зовнішні) на розвиток, і фактори, що забезпечують його

розвиток (внутрішні). При цьому обидві групи факторів повинні бути враховані при побудові моделі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності».

Теоретично, і як показує еволюція розвитку будь-якої економічної системи, що розглядається класиками економічної теорії з їх традиційним розподілом на «землю», «праця» і «капітал», «... сукупність факторів економічного розвитку становить його фундамент і цілий ряд засобів і форм, створених людством в процесі своєї еволюції. Завдяки їх оптимальному взаємодії, країни і цілі регіони домагаються вражаючих результатів в економічному розвитку, і навпаки - розрізненість чинників розвитку викликає серйозні економічні ускладнення і кризові процеси ...» [353].

Фундаментальним підходом до побудови і системам управління можна вважати науковий підхід, який полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами впливу і розвитку з взаємопов'язаними підсистемами, що дозволяє суб'єкту управління побудувати дієздатну модель і забезпечити безперервний розвиток підприємства. Такий взаємозв'язок теоретично обґрунтована М.Ю. Івановим, Б. Джованівачем і Дж. У. Аудречем наступним чином: «... фактори впливу на розвиток підприємства повинні бути виявлені для виділення способів формування його стратегії і еволюції розвитку в умовах мінливого середовища; тільки за умови наявності адекватних знань про факторном пристрої керівництву підприємства можна розкрити сутність еволюції його розвитку ... » [102]. Аналогічна точка зору властива Бояну Джованічу і Дж.У. Аудречу, які додають, що вплив цих факторів визначають «ринкові інтереси» керівництва, оскільки при їх постійній зміні підвищується невизначеність розвитку і, з огляду на ж ці фактори при побудові моделі управління розвитком, підприємства «ростуть», а не з огляду на - «занепадають» [375; 391].

На думку М.В. Фоміної і В.А. Приходько, відмінністю сучасного етапу розвитку є виникнення великої кількості протиріч під впливом цих факторів між системами на будь-якому рівні економіки, що вимагає їх обліку з метою досягнення рівноваги (стійкості) як головної умови розвитку [282, с. 435-436].

Позначена точка зору, що ці фактори виступають «інгредієнтами» економічних і суспільних систем, підсилюють або послаблюють їх економічний розвиток, впливають на матеріальні і духовні інтереси, формуються і розвиваються під впливом відповідних матеріальних і духовних потреб, викликають суперечності в економічних системах між продуктивними силами, техніко-економічними і організаційно-економічними відносинами [177]. Перераховані точки зору вчених доводять необхідність більш докладного дослідження впливу чинників на розвиток підприємств і внутрішніх факторів, на основі яких базується модель управління розвитком підприємства.

По-друге, виходячи з наведених вище обґрунтувань і доказів, поділу факторів на ті, які впливають на розвиток ззовні, і такі, що його забезпечують (внутрішні), стає зрозумілим, що взаємодіючи з іншими економічними системами більш високого рівня (галузевої), вплив зовнішнього оточення має як загальні, так і відмінні групи чинників. Такі відмінності стосуються сфери виробництва і сфери обігу (зокрема - діяльності торгових підприємств). Виходячи з цього, проведена угруповання чинників за ознакою взаємозв'язку з розвитком підприємства і впливу на модель «Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств» (див. рис. 1.10).

На основі певних першоджерел приведено власну класифікацію факторів (рис. 1.15), в якій фактори розвитку підприємств пов'язані з аналогічною групою факторів впливу і повинні бути досліджені суб'єктом управління при інтелектуалізації діяльності підприємства. І якщо зовнішні чинники лише враховуються суб'єктом управління з метою усунення їх негативного впливу та використання позитивного для розвитку підприємства, то чинники розвитку безпосередньо формуються для такого розвитку.

По-третє, можна відзначити, що певні внутрішні чинники можна вважати об'єктами управління в запропонованому понятті «розвиток інтелектуалізації діяльності», оскільки суб'єкт управління повинен їх формувати і покращувати для розвитку підприємства.





Рис. 1.15. Фактори впливу у контексті парадигми «Розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності»

Джерело: складено автором на основі [42, 83, 101, 103, 157, 161, 167, 374, 378, 391]

Виходячи з цього, реалізація запропонованої моделі зосереджується на двох взаємопов'язаних об'єктах управління: підсистемах власного управління, в яких суб'єкт управляє і регулює відповідні економічні, науково-технологічні та інші функціональні процеси; факторах, які формуються і поліпшуються в процесах управління відповідними підсистемами.

По-четверте, виходячи з парадигми «Розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності» сам процес її формування на основі вищевикладеного повинен визнати пріоритетні підсистеми управління підприємством, що є базовими для його безперервного розвитку.

Такими підсистемами управління є підсистеми управління персоналом, в яких факторами формування і поліпшення є соціальні (рівень досвіду і стабільність персоналу, забезпеченість товарообігу трудовими ресурсами), і інноваційні (формування і поліпшення є рівень знань персоналу, його вміння опановувати інноваціями). Саме ці підсистеми і відповідні їм фактори є базовими в запропонованій моделі.

По-п'яте, з урахуванням вищевказаного, потрібно більш докладне дослідження підсистеми управління персоналом з метою узгодженості спільних з моделлю об'єктів управління (керованих підсистем) і чинників, якими персонал керує, і використовує для розвитку підприємства.

На основі узагальнення змісту наукових праць [62; 152] ми прийшли до наступних висновків: управління підприємством спирається на збалансованість дій суб'єкта управління в особі вищого керівництва щодо створення в цілому моделі управління підприємством і його підсистеми управління персоналом; де підсистема управління персоналом є першочерговим завданням суб'єкта управління, оскільки є базовою; до цього процесу залучаються менеджери і фахівці кадрових служб підприємства; на відміну від управління підприємством в цілому, при управлінні персоналом керованим об'єктом є тільки персонал, отже, цей об'єкт управління є пріоритетним в порівнянні з іншими підсистемами управління; управління об'єктом (персоналом) здійснюється суб'єктом на системній основі, яка

передбачає при побудова системи управління персоналом виділення відповідних підсистем, через які забезпечується взаємозв'язок з факторами впливу (зовнішніми) і факторами розвитку (внутрішніми); серед факторів впливу, як і серед чинників розвитку, виділяються як загальні (спільні), які повинні бути враховані при побудові моделі і системи управління персоналом, так і специфічні, які сприяють розвитку підприємства в цілому через формування системи управління персоналом; виходячи із сутності парадигмі «Розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності».

Очевидно, що відповідно до цього стратегічною метою є неперервний розвиток підприємства, оперативною - отримання прибутку, а тактичною - формування та реалізація потенціалу підприємства. Не досягнувши тактичної мети, неможливо досягти оперативної і, відповідно - стратегічної.

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 управління інтелектуалізацією діяльності через управління персоналом, визначення концептуальних засад поліпшення управління формуванням і використанням інтелектуалізації діяльності в торговельних підприємствах.

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.

Виходячи з цих висновків і на основі проведених досліджень по розкриттю сутності запропонованої моделі і її підсистем, де базовими визначено система управління персоналом - по-перше, і інтелектуалізація діяльності як підсистема - по-друге, сам процес системного підходу до

управління підприємством полягає в рішенні суб'єктом управління відповідного алгоритму дій за етапами (рис. 1.16).

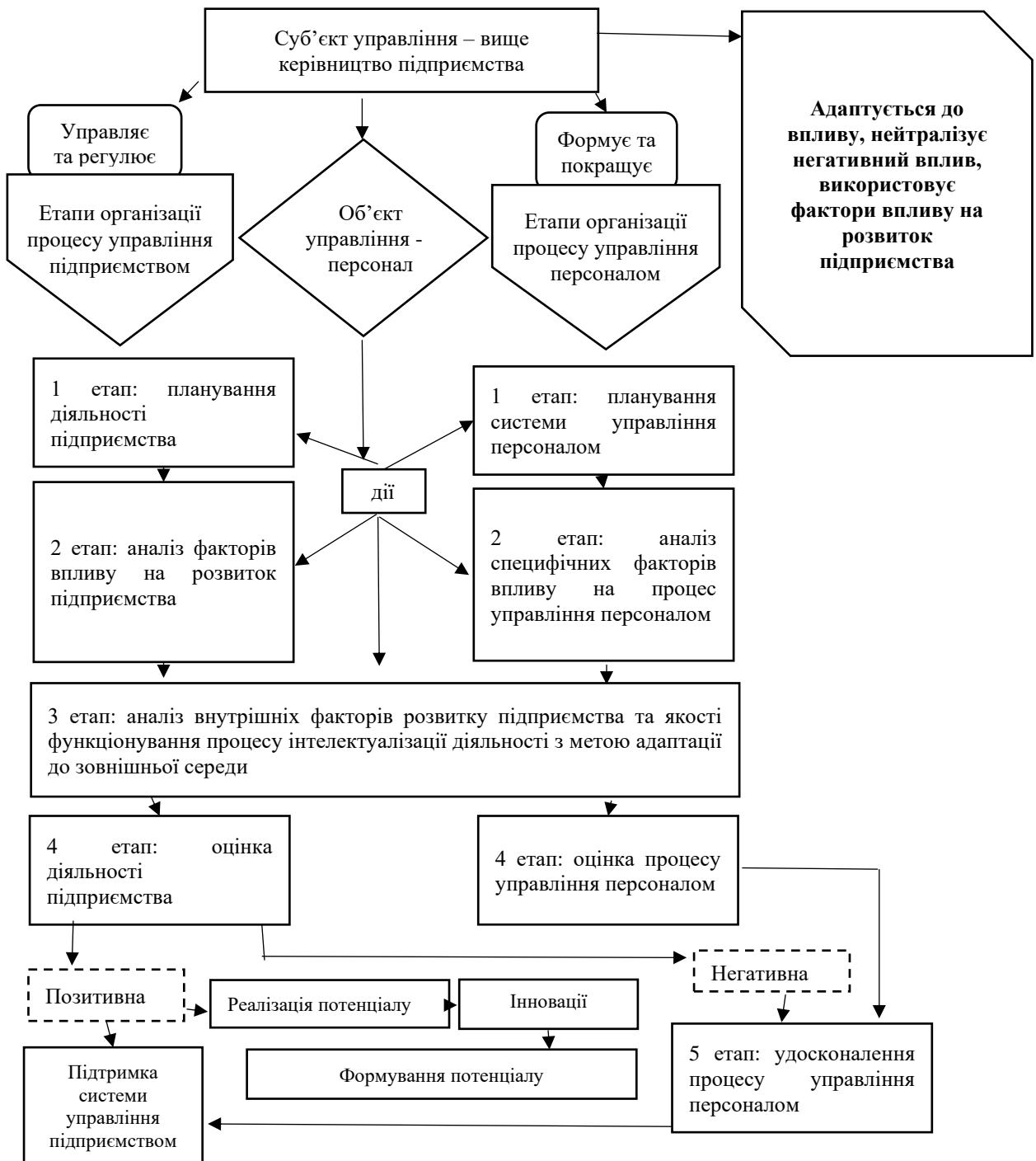


Рис. 1.16. Алгоритм етапізації процесу управління підприємством на відповідність парадигмі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності»

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонований алгоритм (рис. 1.16) передбачає взаємозв'язок, збалансованість та досягнення загальних цілей: тактичної, оперативної, стратегічної.

При негативній оцінці будь-якої з підсистем моделі персонал є головною рушійною силою її вдосконалення, для чого формується відповідний конкретній ситуації потенціал на основі впровадження персоналом інновацій. Інтелектуальна активність персоналу як об'єкта управління є вирішальним фактором в процесі реалізації потенціалу підприємства за умови отримання позитивної оцінки по всіх підсистемах підприємства.

Таким чином, базовою підсистемою, по якій персонал вирішує завдання за допомогою одного з отриманих результатів оцінки, є інноваційна, в якій суб'єкт управління активізує інтелектуалізаційну діяльність, сприяє підвищенню рівня знань персоналу, для чого пріоритет віддається таким факторам: зовнішнім - системі підготовки та перепідготовки кадрів; внутрішнім - рівню знань і технологій, ефективності використання ресурсів (продуктивності), стану та перспективам розвитку персоналу, характеру і змісту праці під впливом оновлення техніки і технологій, стимулювання персоналу до інноваційної діяльності, кадровим потенціалом підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна конкретизувати сутність управління підприємством в такий спосіб:

по-перше, на сучасному етапі для розвитку підприємств вирішальним фактором і рушійною силою виступає персонал, що має певний рівень інтелектуальної активності для формування і реалізації потенціалу підприємства;

по-друге, управління підприємством будь-якої галузі має здійснюватися відповідно до парадигми «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності», згідно з якою персонал визнається рушійною силою і джерелом мобілізації ресурсів для формування і реалізації потенціалу (тобто вирішує технічні завдання підприємства), головним ресурсом і реалізатором ідей для досягнення

оперативної цілі - отримання прибутку, головним фактором забезпечення безперервного розвитку підприємства - його стратегічної мети;

по-третє, для досягнення цілей будь-якого рівня на підприємстві формується система управління, в якій суб'єкт управління (вище керівництво підприємством) впливає на об'єкт (персонал) і мотивує його до вдосконалення підсистем підприємства, поліпшенню факторів розвитку підприємства на основі реалізації інтелектуалізаційних рішень з метою формування і реалізації потенціалу підприємства;

по-четверте, базовими підсистемами в управлінні підприємством повинні бути визнані підсистеми управління персоналом і інноваційна;

по-п'яте, в процесі управління підприємством суб'єкт управління здійснює аналіз факторів впливу, і з метою адаптації до їх впливу використовує (формує і покращує) внутрішні чинники розвитку, удосконалює підсистеми управління підприємством з урахуванням специфічних чинників, що впливають на систему управління персоналом; для вирішення цього завдання суб'єкт управління повинен використовувати у своїй практичній діяльності алгоритм системної етапізації процесу управління підприємством.

Узагальнення всіх розглянутих підходів, принципів, моделей і методів, факторів впливу дозволило сформуванню теоретико-методологічну платформу управління інтелектуалізацією діяльності на відповідність парадигмі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності» (рис. 1.17).

Запропонована методологічна платформа є основою для формування системи управління інтелектуалізацією діяльності, яка здатна забезпечити розвиток підприємства.

Використання інституціоналізму в якості основної теорії дозволить залучати до процесу управління не тільки формальні, а й неформальні інститути.

Синергетичний підхід до управління має на увазі пошук альтернативних шляхів і способів, досягнення поставлених цілей за більш короткий період часу.

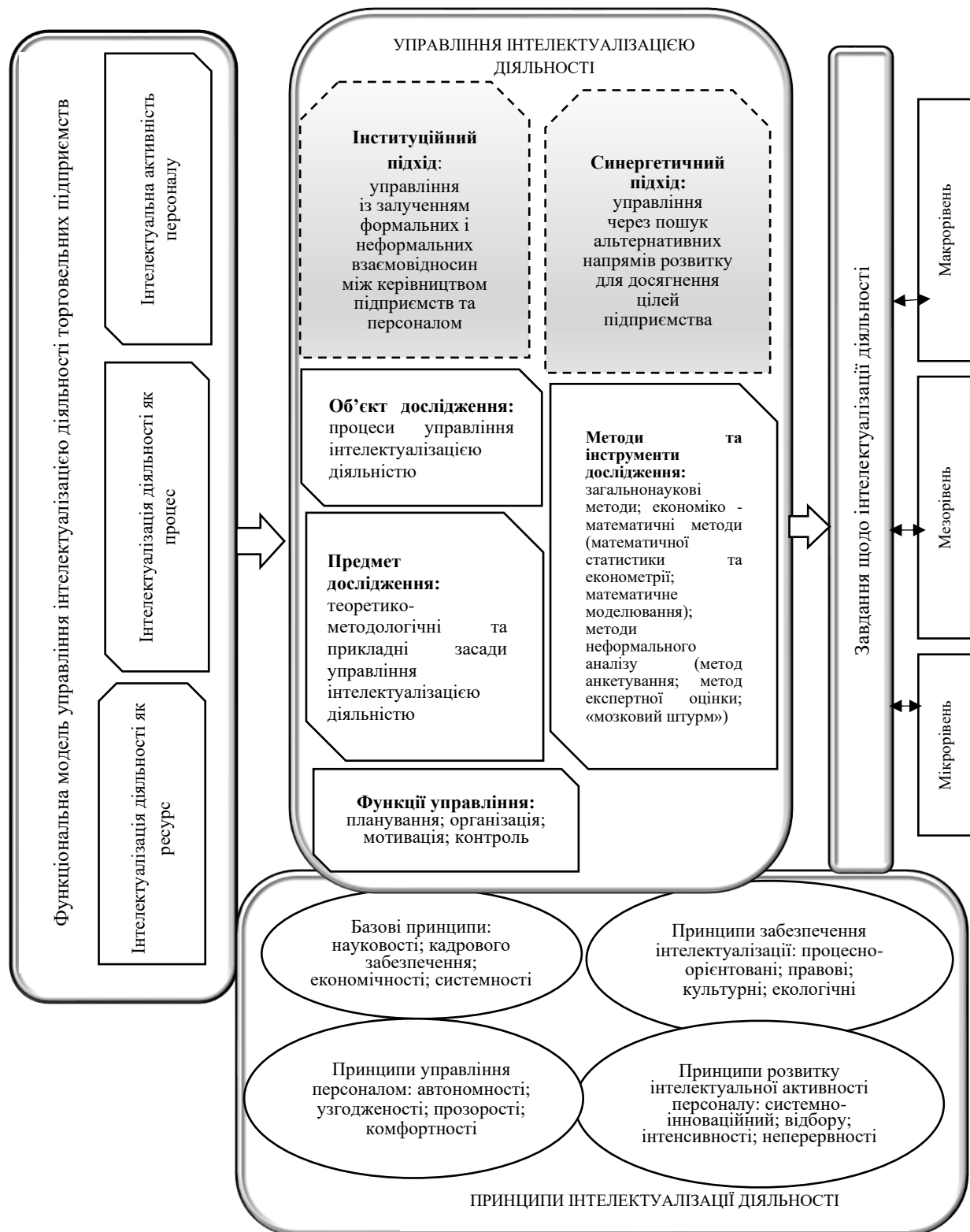


Рис. 1.17. Методологічна платформа управління інтелектуалізацією діяльності

Джерело: складено автором

Вибір ключових напрямів розвитку дозволить розрахувати отриманий синергетичний ефект, що забезпечує більшу віддачу від вкладених коштів в сучасних умовах обмеженості ресурсів і динамічну інтелектуалізацію діяльності підприємств (у т.ч. і торговельних).

Важливим після визначення об'єкту і предмету є виділення методів та інструментів дослідження, поділяючи їх на загальнонаукові методи та спеціальні, зокрема: економіко-математичні методи (математичної статистики та економетрії; математичне моделювання); методи неформального аналізу (метод анкетування; метод експертної оцінки; «мозковий штурм») тощо.

Водночас слід виокремити функції інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

Отже, для забезпечення розвитку підприємств (у т.ч. торговельних) за допомогою запропонованої методологічної платформи управління інтелектуалізацією діяльності стає можливим формування цілісного бачення процесу інтелектуалізації діяльності щодо розкриття спектру нових можливостей функціонування підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи результати дослідження, які містяться у першому розділу, можна зробити наступні висновки.

1. Дослідження літературних джерел та результати аналізування наукових поглядів учених дали змогу надати авторське трактування поняттю «інтелектуалізація діяльності», яке доцільно розуміти як визначальний фактор забезпечення парадигми розвитку підприємства, вплив якого встановлюється шляхом поєднання процесів створення інноваційних продуктів і послуг за рахунок залучення інтелектуальнозначущих здібностей і можливостей персоналу та накопичених ним знань, що в результаті стає ресурсом



інноваційності підприємства і необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності.

На основі розгляду самої природи розвитку підприємства обґрунтовано сучасна парадигма «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності» та визначено роль інтелектуалізації діяльності в розвитку підприємства.

Визначено етапи формування інтелектуалізації діяльності, які засновано на хронології появи теоретичних концепцій економіки знання., а саме: «нове індустріальне суспільство» (50-е рр. - сер. 60-х рр. XX ст.); «постіндустріальне суспільство» (сер. 60-х рр. - сер. 70-х рр. XX ст.; становлення «інформаційного суспільства» (сер. 70-х рр. - сер. 80-х рр. XX ст.); «менеджмент якості» (сер. 80-х рр.- сер. 90-х рр. XX ст.); «Мережне глобальне суспільство» (сер. 90-х рр. XX ст.- поч. XXI ст.); «інтелектуалізація діяльності» (поч. XXI ст. - по теперішній час).

2. Запропоновано функціональну модель системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, яка побудована за принципом від простого до складного в системі упорядкованих і взаємопов'язаних елементів у якості об'єктів управління виокремлено такі: інтелектуалізація діяльності як ресурс, інтелектуалізація діяльності як процес й інтелектуалізація діяльності завдяки інтелектуальній активності персоналу. Реалізація запропонованих масивів напрямів діяльності підприємства служить основою оцінки інтелектуалізації діяльності та посилює інтелектуальну активність персоналу.

3. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади управління системою інтелектуалізацією діяльності на відповідність парадигмі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності», які поєднують інституційний та синергетичний підходи та в рамках яких визначено об'єкт, предмет, функції, методи та інструменти дослідження, принципи інтелектуалізації діяльності. Це сприятиме формуванню та впровадженню дієвої системи управління інтелектуалізацією діяльності підприємства.

Проведено угруповання факторів за ознакою взаємозв'язку з розвитком підприємства і впливу на інтелектуалізацію діяльності, в результаті чого реалізація запропонованої моделі зосереджується на двох взаємопов'язаних об'єктах управління: підсистемах власного управління, в яких суб'єкт управляє і регулює відповідні економічні, науково-технологічні та інші функціональні процеси; факторах, які формуються і поліпшуються в процесах управління відповідними підсистемами.

Теоретичним підґрунтям дослідження є обґрунтування алгоритму етапізації процесу управління підприємством на відповідність парадигмі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності», який передбачає взаємозв'язок, збалансованість та досягнення загальних цілей: тактичної, оперативної, стратегічної.

Результати досліджень за першим розділом дисертації опубліковані у наукових працях здобувача [107; 208; 288-290; 292; 302 - 305; 310; 312; 316; 317; 323; 328-331].

## РОЗДІЛ 2

### КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Експлікація формуючих елементів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

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» (Додаток В).

Термін «інтелектуальний капітал» вперше використав Дж.Гелбрейт в листі до М. Калецкі в 1969 р., Проте широке поширення термін «інтелектуальний капітал» отримав тільки в 90-і рр. ХХ 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» [35].

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.і.» [413]. 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» [180].

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» [362].

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» [109].

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 [109].

Під інтелектуальним капіталом того чи іншого суб'єкта Б.Б. Леонт'єв розуміє «вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, придбані інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені їм бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами» [151].

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 [116, 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» [38].

Як економічна категорія інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної власності, що під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості [38, 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 діяльності виступають створення, формування і нагромадження людського та інтелектуального капіталу, які визначають ефективність будь-якої діяльності. Систематизовані підходи до визначення дефініції «інтелектуальний капітал» (ІК) наведено на рис. 2.1.

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.п.

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

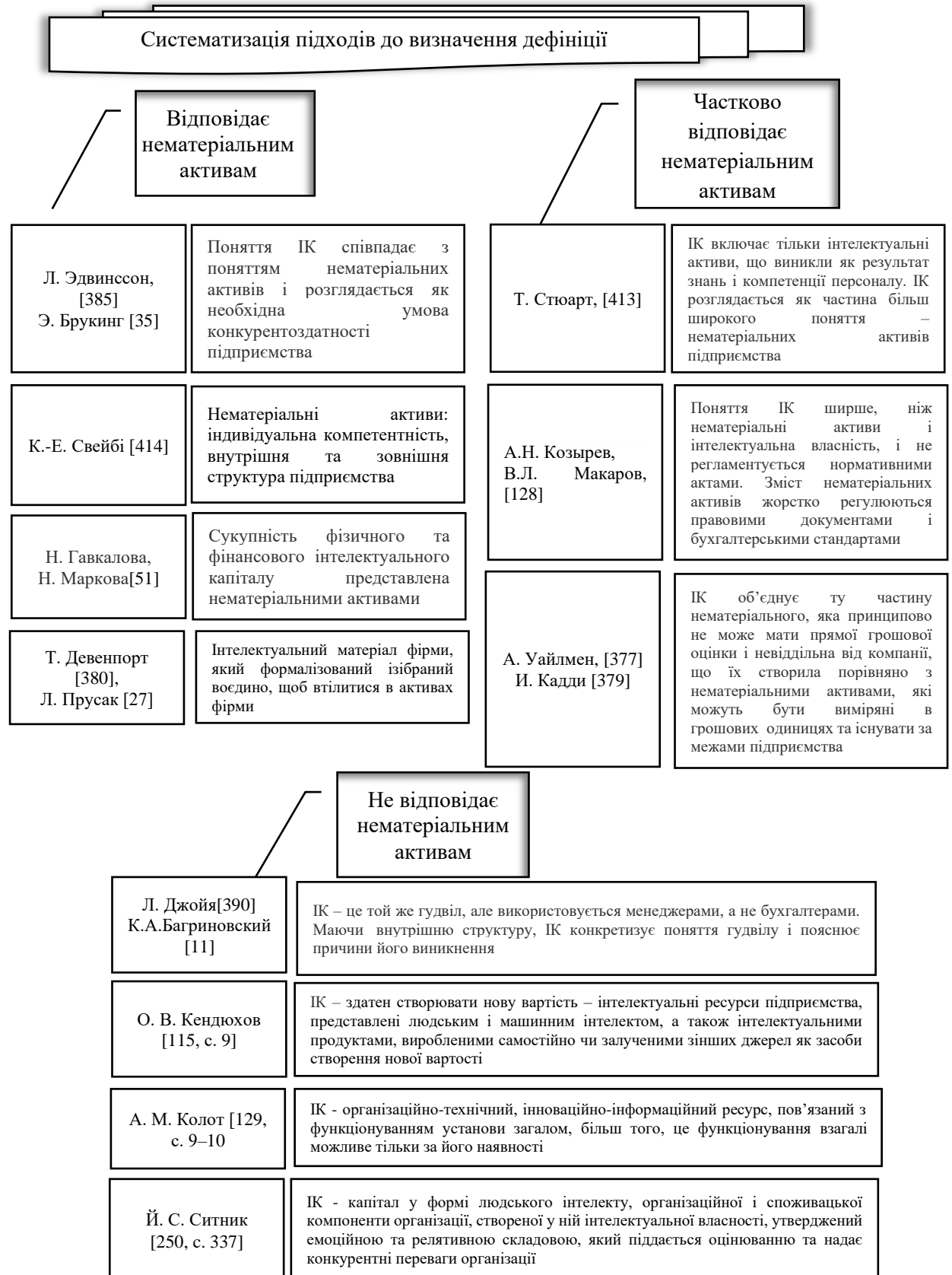


Рис. 2.1. Систематизація підходів до визначення дефініції «інтелектуальний капітал»

Джерело: складено автором на основі [51; 115; 128; 129; 250; 377-380; 386; 413;414]

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 творчої і цілеспрямованої 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 невлених 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 Н.І. Норіціної 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» [194, с. 94].

В.П. Петренко 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» [211, с. 75].

О.В. Яковлева під інтелектуальними ресурсами розуміє сукупність індивідуальних інтелектуальних потенціалів персоналу підприємства [371, с. 116].

А.В. Чорний 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 [345, с. 47].

Вважаємо в рамках нашого дослідження найбільш прийнятною точкою зору С.Я. Кіся, який виокремлює роль інтелектуальних 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» [123, с. 99]. Таким чином, систематизація підходів до визначення дефініції «інтелектуальні ресурси» представлена на рис. 2.2.

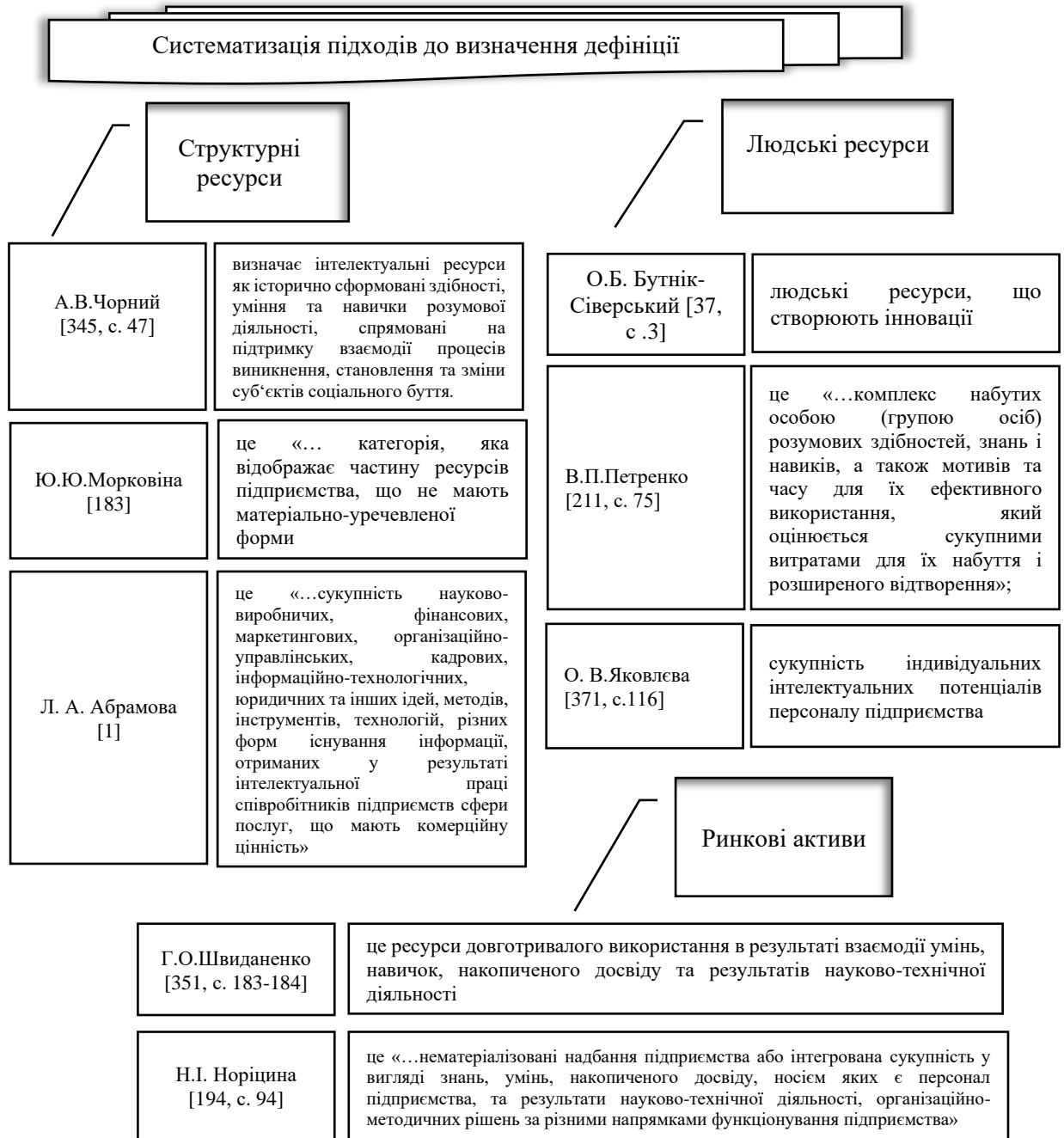


Рис. 2.2. Систематизація підходів до визначення дефініції «інтелектуальні ресурси»

Джерело: складено автором на основі [1; 37; 184; 194; 211; 345; 351; 371]

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

Як визначає О.В. Тітова 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 [264, 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 [117].

І.П. Мойсеєнко відзначає, що інтелектуальному потенціалу присущі властивості системи (інтелектуальний капітал та система управління знаннями), зв'язки та елементи (інноваційність, конкурентоздатність, енергоінформаційність) та забезпеченість (інформаційними, функціональними та організаційними елементами)» [179; 180].

Л. Левченко та О. Карпенко 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» [148]. Автори визначають лише один аспект інтелектуального потенціалу підприємства, залишаючи поза у вагою ефективність управління інтелектуальними ресурсами та компетенція ми на підприємстві.

Більш розгорнуте визначення інтелектуального потенціалу надав К. Рахлін, 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, упереджених в матеріально-технічних формах і знакових системах, які є засобом досягнення цілей суспільства [233]. Отже, систематизація підходів до визначення дефініції «інтелектуальний потенціал» також представлено на рис. 2.3.

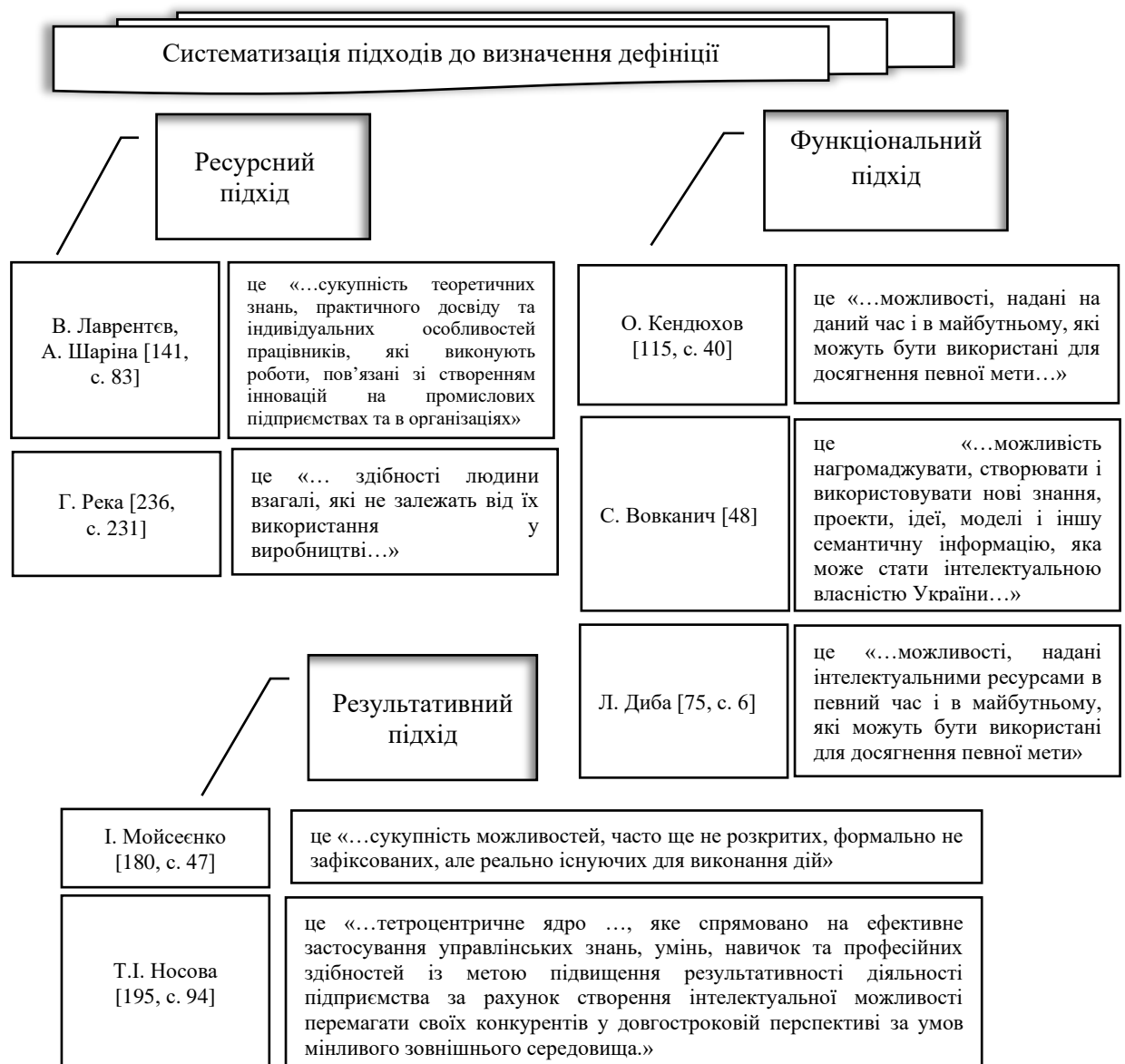


Рис. 2.3. Систематизація підходів до визначення дефініції «інтелектуальний потенціал»

Джерело: складено автором на основі [48; 75; 115; 141; 180; 195]

Найменш дослідженою категорією, але не менш важливою на нашу думку, є категорія «інтелектуальна активність». На думку Л.І. Лукічевої «інтелектуальна активність - зміна величини ефективності творчої роботи, спрямованої на вирішення певної задачі в рамках встановленої мети» [158]. Д.Б. Богоявленська [163] 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. Деякі вчені під «інтелектуальною активністю» розуміють усвідомлену, морально-орієнтовану трудову діяльність працівника [163].

Таким чином, взаємозв'язок складових інтелектуалізації діяльності підприємства утворюють взаємопов'язану систему категорій, що представляє собою квадрато-елементну структуру, яка дозволяє описати їх взаємодію за допомогою «інтелектуалізації діяльності» (рис. 2.4).

Незважаючи на численні праці, розглянуті в даному розділу, ми наполягаємо на тому, що досить значна частина компонент одного є також компонентами іншого. Саме ця загальна частина складових (умовно названа інтелектуальною активністю) 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. 2.4. Квадроеlementна структура інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором

Відмінності між термінами «інтелектуальний потенціал» і «інтелектуальний капітал», на наш погляд, носять незначний смисловий (ні 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 не використовуємо термін «інтелектуальні ресурси». А відтворювальним фактором розвитку підприємства вважаємо «інтелектуальну активність».

## **2.2. Взаємозв'язок інтелектуалізації діяльності підприємств та їх інноваційного розвитку**

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 [3; 87; 203; 242; 275; 339; 348; 349].

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 [363].

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 [105], інші ж - процес, який призводить до появи нового: «інновація – це генерування, прийняття і впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг» [71]. 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, тощо);

- 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» [214, с. 236-241].

Виходячи з проведеного аналізу підходів до визначення інновації, пропонуємо в рамках даного дисертаційного дослідження уточнене і доповнене визначення – інновації - як кінцевого результату інтелектуалізації діяльності та реалізацію рішення, що відрізняється новизною і забезпечує позитивний ефект (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний).

Відомо, що наука і результати використання нових знань є потужною продуктивною силою, реалізувати можливості якої можна при переході на інноваційний тип розвитку. У зв'язку з цим виникає ряд закономірних питань, пов'язаних з проблемами та особливостями становлення інноваційного шляху розвитку підприємств, визначення пріоритетних напрямів їх інтелектуалізаційної діяльності.

У сучасному світі основним джерелом розвитку підприємств є зростання інноваційної складової. Світова практика показує, що для підтримки конкурентоспроможності підприємств в довгостроковій перспективі залежить

від інновацій. П. Друкер стверджує, що «єдина річ, що має значення - це інновації» [78]. У зв'язку з цим зростає важливість і роль управління інноваційним розвитком підприємств. Тому вважаємо за доцільним розкрити сутність поняття «інноваційний розвиток».

На думку С.М. Ілляшенко, інноваційний розвиток – «процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств» відбивається на всіх аспектах розвитку суспільства, змінює середовище проживання і діяльності людини [106, с. 23]. При цьому слід врахувати справедливо відзначений факт іншим українським вченим-економістом А.С. Єфремовим, що «інноваційний тип розвитку характеризується не тільки факторами, переважно використовуються, але товарами і послугами, які виробляються, реалізуються та надаються споживачеві, сукупністю умов, які гарантують відтворення інноваційної стратегічної спрямованості розвитку підприємства на постійній основі» [88, с. 54]. Ця теза переконує в тому, що безперервність розвитку підприємства спирається на сталість інноваційних змін в ньому.

У свою чергу, вчені наукової школи Ради по вивченню продуктивних сил НАН України, ще в 2009 р доводили, що інноваційний розвиток має мати комплексний характер по відношенню до всіх підсистем і функцій підприємства, воно є «складовою інноваційного потенціалу ...» [104, с. 304]. Виходячи ж з цього аргументу, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток одночасно впливає на формування потенціалу підприємства і є відображенням його реалізації в процесі переходу від стадії до стадії життєвого циклу підприємства.

На думку інших вчених інноваційний розвиток – це вдосконалення системи (об'єкта) на основі інновацій. Інноваційний шлях розвитку країни можливий за умови повсюдного впровадження інновацій, інвестицій та впровадження інноваційних процесів, як основи ринкового господарювання, зокрема формування структури виробництва та його технічної бази, вдосконалення систем управління [47, с. 57].



Таким чином, можна констатувати, що інноваційний розвиток забезпечує безперервність розвитку підприємства в цілому. При цьому він є характеристикою якісної риси інтелектуалізацією діяльності підприємства і одночасно сприяє стійкості його розвитку. Висунутий аргумент впливає з проблематики розгляду таких понять як «інтелектуалізація діяльності» і «сталий розвиток» підприємств в дослідженнях сучасних вчених-економістів.

Найбільш активний розвиток питання організації та управління інноваційним розвитком отримали з середини ХХ століття. Саме тоді почався активний розвиток інноваційної діяльності практично у всіх сферах і галузях наук.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дали змогу виокремити п'ять основних етапів (ер) в управлінні інноваційним розвитком (рис. 2.5): ера ресурсного достатку; ера економічних розрахунків; ера знань; ера цифрової економіки; ера ідей. Природно, що такий розгляд підходів до управління інноваційним розвитком має умовний характер, тому що в реальному житті немає чіткого розмежування ер і відокремлених циклічних процесів. Фактично визначити, де розпочинається і де завершується кожна ера, важко. Переважно початком нової ери вважаємо той момент, коли збільшення чи зменшення інтенсивності рівня інноваційного розвитку можна спостерігати.

Таким чином, в еру ресурсного достатку велика частина відповідальності за управління інноваціями була покладена на вчених і інженерів, що займаються науковими дослідженнями. При ері економічних розрахунків особлива увага стала приділятися питанням стратегічного управління інноваціями, а відповідальність за сам управлінських процес стала покладатися на плечі професійних управлінців.

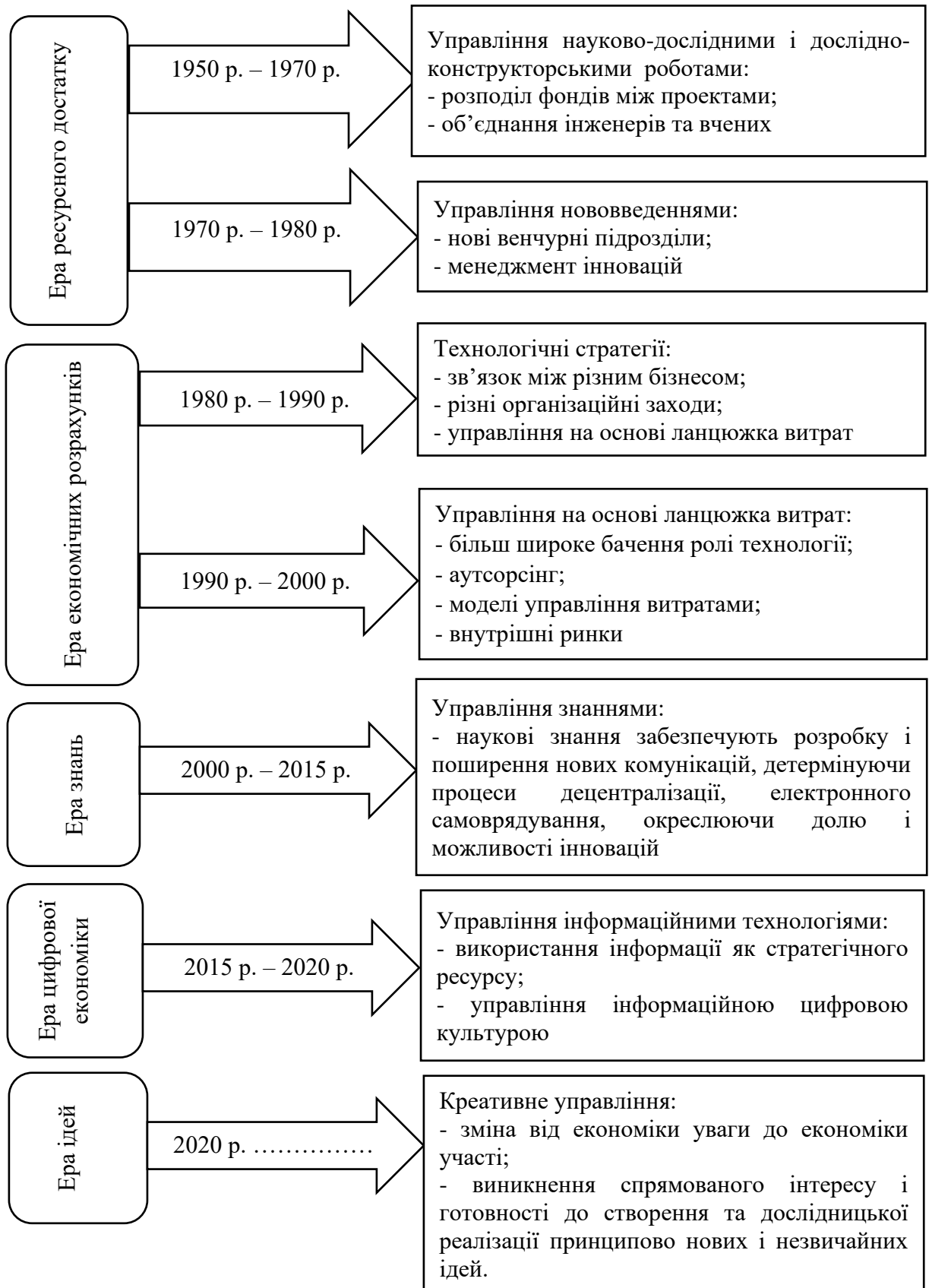


Рис. 2.5. Виокремлення та реалізація етапів управління інноваційним розвитком на рівні підприємства

В еру знань при інноваційному розвитку підприємства більшу частку вартості товарів і послуг складають знання. Діяльність по створенню, зберіганню і використанню знань стає все більш затребуваною, змінюється значення системи освіти. Інвестиції в освіту розглядаються як інвестиції в людський капітал, що більш сприяє інноваційному розвитку підприємства.

З появою ери цифрової економіки основним ресурсом інноваційного розвитку стає інформація, яка перетворюється на фундаментальну категорією сучасного знання. Крім того, у цей період інформація стає «владою знань» над людьми і світом тих, хто їх використовує, породження «мережових імперій» і «інформаційної нерівності», за умов якої відбувається контроль за процесами поширення інформації, її дозування та розподіл країн на технологічних лідерів і аутсайдерів, що веде «до втрати останніми свого «інтелектуального суверенітету» в тому гігантському «плавильному котли», де керуюча роль буде належати ідеології і системі цінностей супердержави, що здійснює свою планетарну експансію» [110]. В цьому сенсі цифрові технології постають перетворюючою силою, яка змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Вважаємо, що майбутнє, яке об'єднує попередні дві ери, за ерою ідей. Де нове - вже старе. Перевага за новаторськими рішеннями. Легкість і швидкість генерування оригінальних, неповторних, продуманих та деталізованих нестандартних ідей, підпорядкованість творчості духовній мотивації, стійкий інтерес до певної роботи.

Оскільки інновації є унікальним ресурсом підприємства, то керівництву підприємства необхідно звернути увагу на систему управління інноваційним розвитком підприємства. Інноваційний розвиток підприємства повинен бути взаємопов'язане з інтелектуалізацією діяльності, використовуючи всі наукові знання і їх трансформацію в інноваційні наукомісткі технології і технологічні рішення.

Всі управлінські рішення в області покращення інтелектуалізаційної діяльності та інноваційного розвитку 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 інноваційний розвиток.

Таким чином, для забезпечення взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку 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 інтелектуалізації для інноваційного розвитку.
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.

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.

Як зазначалося раніше, інтелектуалізація діяльності, як один з ресурсів підприємства, з'явився досить недавно. Порівняти її з матеріальними ресурсами неможливо, але інтелектуалізація діяльності, на нашу думку, визначає їх якість. Особливість інтелектуалізація діяльності як ресурсного забезпечення полягає у наступному:

- формування інтелектуалізація діяльності як ресурсу недавно посіло самостійне місце, а її втілення в діяльність підприємства цілком залежить від останнього;

- вартісна оцінка надзвичайно ускладнена;

- витрати на них мають довгостроковий характер.

- вживання інтелектуалізація діяльності робить свій внесок у інноваційному розвитку підприємства. Досягнутий на попередньому рівні результат виступає ресурсом для наступного етапу.

Інноваційний тип розвитку підприємства дозволяє забезпечити відтворення найбільш раціональним способом, ефективно використовувати наявні ресурси і, отже, домагатися сталого економічного зростання. Іншими словами, інноваційний тип розвитку вимагає особливої, інноваційної спрямованості цілей і шляхів їх досягнення.

Написане свідчить, що інноваційний розвиток підприємства передбачає зростання його показників, яке забезпечується за рахунок реалізації інноваційних проектів і інтелектуалізації. Використовуючи термін «інноваційний розвиток» в роботі [52], 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» [144].

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 торговельного підприємства при інноваційному розвитку є науковий і науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності.

Передумовою інтелектуалізації діяльності підприємства 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 [271, 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 [80].

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 [53].

Основним товаром при інтелектуалізації діяльності підприємства є науковий і науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності, на який діють авторські права, оформлені відповідно до чинного міжнародним правом та чинним законодавством України [53, 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 [214, с. 112].

Комплексна трактування структури інноваційного розвитку підприємства означає, по-перше, що поряд з «відчутним» рухом речових факторів виробництва, в ньому здійснюється ще одне, "невідчутне" рух - рух інформації і знань, по-друге, що інтелектуальна активність людини набуває в процесі виробництва функціональне призначення і виступає свого роду «недосяжним засобом праці», генеруючим знання. Іншими словами, інноваційний розвиток підприємства - це діалектична єдність матеріальної (відчутною) і антропоцентричною (невловимої) систем виробництва. Результатом першої виступає матеріальний продукт, результатом другої - інтелектономіка - інтелектуальний інструмент економіки, заснований на знаннях, які можуть бути використані в підприємстві для отримання різного роду переваг перед конкурентами. У західній теорії це положення інтерпретується таким чином: як тільки інвестиції в дослідження і розвиток перевищили інвестиції в основні фонди, компанія перетворюється, за образним висловом японського професора Ф. Кадамосто, в структуру, в якій не тільки щось виробляють, а й думають [11].

Офіційний погляд на інноваційний розвиток орієнтований сьогодні на поширене використання інформаційних технологій, якісно змінивши систему відносної цінності ресурсів, поставивши на перший план інтелект та фінанси.

Об'єктивація інтелектуалізації діяльності - це процес перетворення знання з «суб'єктивну реальність», що знаходиться в голові людини, в об'єктивну або, що теж саме, перехід знання з «чистого» стану в «пов'язане» з різними матеріальними носіями. Для інноваційного розвитку підприємства вона існує у вигляді знання: втіленого в технічному устаткуванні, структуру

управління та організацію виробництва; зафіксованого в різній документальній формі (патентах, програмах, довідковому матеріалі, пам'яті комп'ютера і т.п.), а також у формі зростання соціальної ефективності (підвищення кваліфікації та рівня освіти, раціональне використання вільного часу, підвищення творчої та соціальної активності і т.п.).

Таким чином, інтелектуалізація діяльності створює та використовує знання для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Вона не тільки використовує в різноманітній формі знання, але й створює їх у вигляді високотехнологічного продукту.

Особливість інтелектуалізації діяльності полягає в тому, що її головний ресурс – знання, інформація, на відміну від всіх інших ресурсів не характеризується ні закінченням, ні виснаженістю, ні споживанням в їх традиційному розумінні. Основною умовою, що лімітує залучення 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» [5].

Очевидним стає те, що необхідно в системі управління підприємством виділити підсистему, яка б відповідала за керування інтелектуалізацією трудової діяльності в процесі формування і розвитку інтелектуалізації діяльності в інноваційному розвитку підприємства. Це дасть можливість суб'єкту господарювання сформувати відповідні інформаційно-інтелектуальні ресурси, створити на їх основі інформаційно-інтелектуальні продукти і внаслідок їх використання у власній діяльності або реалізації на ринку отримати прибуток.



Аналізуючи і узагальнюючи літературні джерела про розвиток підприємств, автором розроблена порівняльна характеристика з впровадженням і без впровадження інтелектуалізації в їх діяльність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

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 інтелектуальну активність, а також реалізовувати інноваційний розвиток за рахунок інтелектуальних ресурсів і капіталу
Тип розвитку	Розвивається у відповідь на платоспроможний попит населення	Передбачає потреби, формує попит
Інструменти 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

Джерело: складено автором

Враховуючи вище наведений категоріальний аналіз понять «інновації», «інноваційний розвиток» підприємства, наведені на рисунку 2.4 ключові етапи управління інноваційним розвитком досліджуваної категорії та обґрунтовану

порівняльну характеристику з впровадженням і без впровадження інтелектуалізації в їх діяльність (табл. 2.1), дозволило виокремити основні наукові підходи щодо визначення взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку (рис. 2.6).

Систематизуючи основні підходи щодо розуміння взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку відзначимо, що системний підхід відзначає наявність взаємного впливу системи та зовнішнього середовища та не розділяє управлінські функції, розглядаючи їх як єдине ціле. В рамках ситуаційного підходу вчені враховують конкретній набір обставин, які найбільш впливають в конкретний момент часу на інноваційний розвиток та інтелектуалізацію діяльності. Процесний підхід поєднує погляди авторів на управління як цілісну систему, враховуючу взаємозв'язки між функціями управління. Але цій підхід не приділяє достатньої уваги на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища і не враховує взаємозв'язок інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку підприємства. На думку вчених методичний підхід дає можливість і здатність підприємства впроваджувати найновіші досягнення науки і техніки у нові товари, технології їх виготовлення, організаційні й управлінські рішення, що здатні задовольнити запити споживачів та забезпечити підприємство прибутком, але зовсім не приділяє уваги інтелектуалізації діяльності. Зробивши порівняння різних підходів щодо визначення взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку, вважаємо за доцільним запропонувати науково-комплексний підхід, який ґрунтується на оцінці сприятливості бізнес-середовища для окреслення векторів варіацій взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку в залежності від позиції підприємства в бізнес-середовищі.

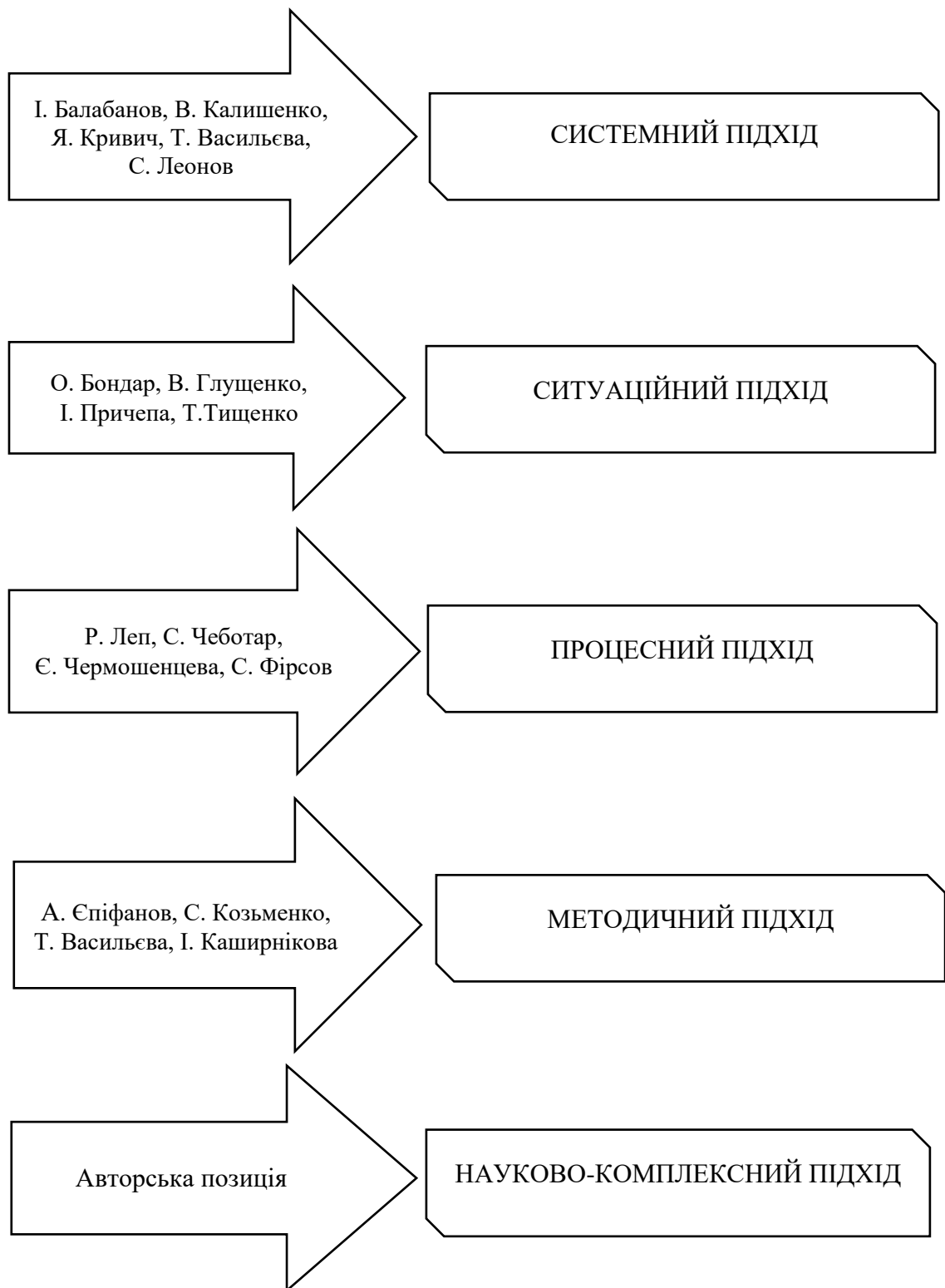


Рис. 2.6. Підходи щодо розуміння взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку

Джерело: складено автором за [114; 166; 226]

Це дозволяє розробити рекомендації щодо інноваційного розвитку підприємства за рахунок визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища у довгостроковій перспективі.

Таким чином, достатній рівень інноваційного розвитку підприємства є одним із найважливіших показників, що характеризують його економічний розвиток. При такому підході необхідна більша кількість ресурсів, одним з яких і виступає інтелектуалізація діяльності.

Отже, використання інтелектуалізації діяльності як ресурсного забезпечення повинно охоплювати усі напрями інноваційного розвитку підприємства.

Дослідження інтелектуалізації діяльності як ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства дозволило виділити наступні складові:

- персонал - їх якісна і безперервна освіта, зміна характеру труда на користь творчої і інтелектуальної діяльності;
- час як ресурс, пов'язаний з терміном коли у складі виробленої продукції зростає частка додаткової вартості за рахунок інтелектуальної складової;
- інформаційна інфраструктура як економічний ресурс, який підвищує ефективність виробництва і зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

На основі інтелектуалізації діяльності розвиваються усі сфери матеріального і нематеріального виробництва, виробничі та соціальні відносини. З цих позицій інноваційний розвиток підприємств залежить від спроможності якомога швидше адаптувати свою діяльність для створення та розповсюдження інтелектуалізації діяльності як ресурсу.

Інтелектуалізація діяльності позначається на інноваційному розвитку підприємства в двох напрямках:

- як макроекономічний (зовнішній) фактор, який стимулює всі рівні науково-технічної та інноваційної діяльності і визначає стратегічні рішення у процесі діяльності підприємств;

- як мікроекономічний (внутрішній) фактор, який супроводжує усі стадії інноваційної продукції і здійснює безпосередній вплив на виробництво продукції і надання послуг.

В результаті проведеного дослідження нами запропоновано схема інноваційного розвитку підприємства з використанням інтелектуалізації діяльності як ресурсу (рис. 2.7).

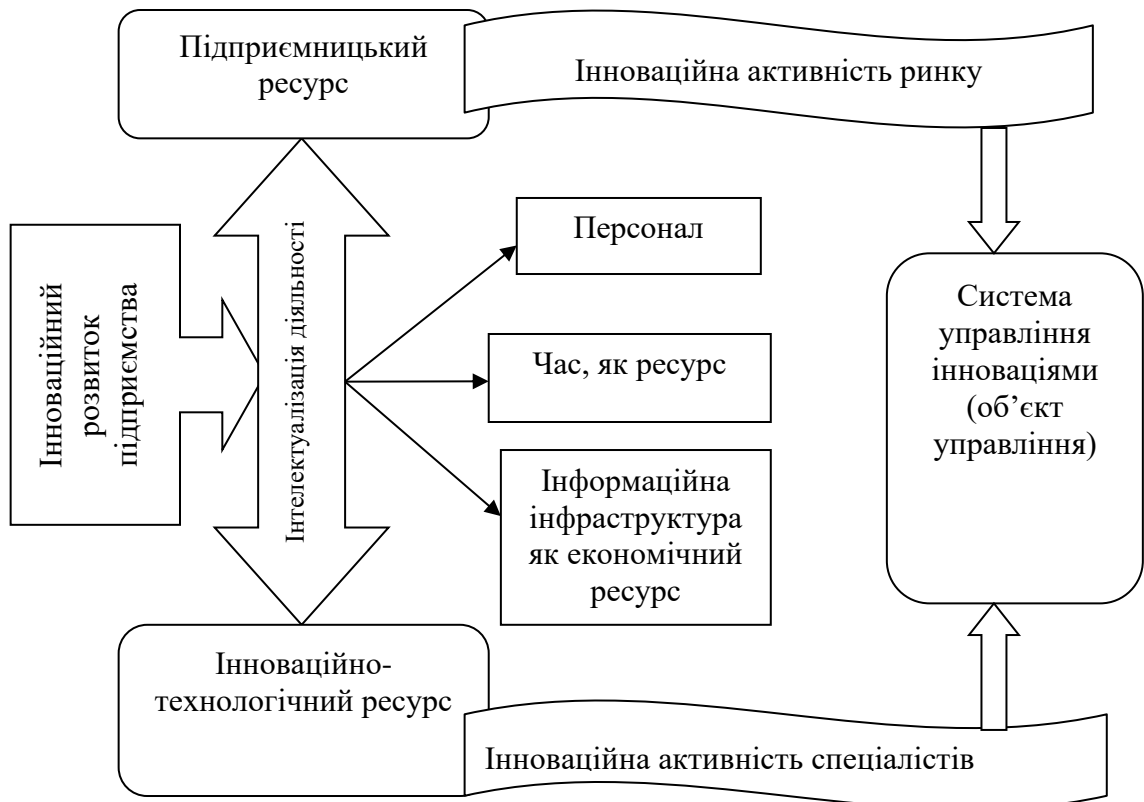


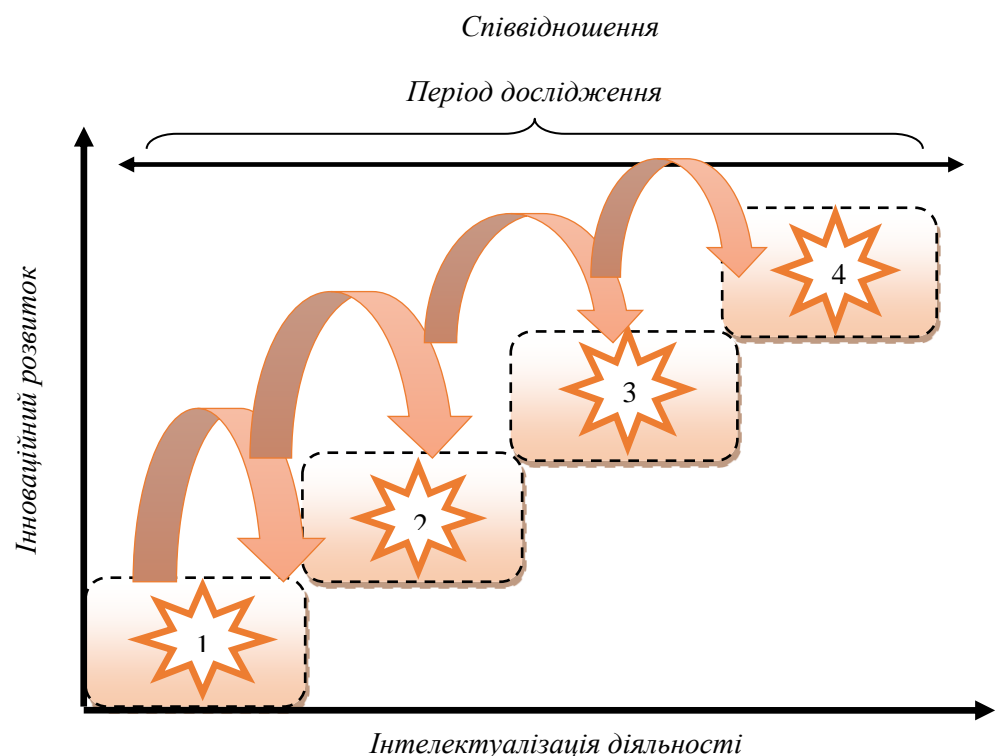
Рис. 2.7. Інтелектуалізація діяльності як ресурс інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, інтелектуалізаційна діяльність підприємства, здатність підприємства як відкритої системи генерувати, використовувати та своєчасно залучати новітні інтелектуальні знання та продукти – це те, що забезпечує використання інтелектуальних ресурсів задля поступального, неперервного інноваційного розвитку підприємства. Тобто інтелектуалізацією діяльності,

необхідно управляти, створювати відповідну систему організації інноваційної діяльності.

Розумне поєднання векторів взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності з інноваційним розвитком забезпечить підприємству в бізнес-середовищі відповідну управлінську політику розвитку – виживання, усталеного функціонування, досягнення конкурентності на ринку або лідерства в галузі й потенціалу розвитку за рахунок підвищення інноваційності (рис. 2.8).



Умовні позначення: 1 – виживання; 2 – усталеного функціонування; 3 – досягнення конкурентності на ринку; 4 – досягнення лідерства в галузі

Рис. 2.8. Вибір управлінської політики залежно від співвідношення інноваційного розвитку й інтелектуалізації діяльності

Джерело: складено автором

Проведеним дослідженням встановлено, що інноваційний розвиток займає значне місце в системі управління торговельним підприємством, являється результатом інтелектуалізаційної діяльності. При цьому, управління

інноваційним розвитком підприємства є окремим видом управлінської діяльності і потребує відповідного забезпечення.

На нашу думку, управління інноваційним розвитком підприємства можна розглядати із загальнокібернетичної точки зору, як сукупність що управляє і керованою складових, адекватно тих, що реагують на дії зовнішньої середовища і відхилення від заданого стану внутрішнього середовища. Розглянемо в укрупненому вигляді дворівневу структуру управління інноваційною діяльністю, що показана на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Укрупнена схема дворівневої структури управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Відомий американський фахівець з управління Герберт Саймон назвав прийняття рішень «суттю управлінської діяльності» [172]. Далі він відзначав, що будь-яка практична діяльність складається з «рішення» і «дії». Управління інноваційним розвитком, таким чином, можна розглядати як процеси прийняття рішень і як процеси, що містять дії, показані на схемі як «управлінська дія».

Методичні основи системи управління інноваційним розвитком є складовою частиною системи управління підприємства в цілому.

Модель управління підприємством, як управління інноваційним розвитком через досягнення певного образу майбутнього бізнес-успіху підприємства динамічно розробляється не один десяток років. Для розробки методичних основ системи управління інноваційним розвитком необхідне формування методологічної бази, яка повинна ґрунтуватися на наступних умовах:

- наявність простих і зрозумілих технологій здійснення управління інноваційною діяльністю;
- застосування системного підходу на ключових етапах управління інноваційною діяльністю;
- раціоналізація роботи таким чином, щоб результати аналізу були початковим стартапом для побудови системи, тобто легко проектувалися на звичні інструменти управління підприємством, які в даному випадку стають інструментами реалізації управління інноваційною діяльністю.

В постійно мінливих умовах функціонування будь-якого підприємства особливу увагу треба приділяти і зміні в інтелектуалізації діяльності, тобто актуалізується стратегічна роль різного виду інтелектуальних ресурсів як ресурсів особливого роду, де місце основного активного елемента належить інтелектуальним ресурсам людини у погляді різних пізнавальних здібностей, що спираються на відчуття, сприйняття, пам'ять, уявлення, мислення, уява, що дозволяють абстрактно мислити, отримувати знання з інформаційних потоків і використовувати їх для управління навколишнім середовищем [172].

Тому, не претендуючи на повноту, можна вказати деякі елементи підходу до інтелектуалізації діяльності в управлінні інноваціями, які для більшої значущості будемо розкривати у вигляді принципів:

1. Принцип категоризації. Передбачає кваліфікувати персонал 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. Принцип динамізму. Відображає природне різноманіття розвитку дій і методів; вдосконалення технологій менеджменту на основі інформаційно-технічних засобів, обумовлених розвитком управлінського персоналу, його компетенції.

3. Принцип системної структуризації. Передбачає доцільність структуризації знань, що є альтернативним джерелом економічних перетворень на інноваційній основі та зумовлює вибір відтворювальної інтерпретації сутності та змісту інтелектуалізації діяльності у вигляді специфічного з погляду відтворювальних особливостей процесу, який обумовлює ефективність інноваційної сфери підприємства.

4. Принцип єдності. Дозволяє виділити загальні закономірності у визначенні понять, дій і результатів. У міру накопичення знань, різноманіття прийомів, методів, теорій розширюють уявлення дослідника і народжують нові ідеї для нововведень.

5. Принцип психологічної готовності. Формує у працівників інноваційні компетенції, що дозволяють виробляти інновації самостійно, в процесі трудової діяльності, знаходити нове в досвіді інших і використовувати його у своїй організації.

Перераховані принципи не є вичерпними. Однак, якщо при їх використанні, з'являється можливість реалізувати відоме висловлювання Ж. Д. Даламбера про те, що «кожне відкриття прекрасно саме по собі, але ще більш прекрасний метод, яким воно отримано [370]».

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що при точному розумінні принципів інтелектуалізації діяльності при взаємозв'язку та взаємозалежності з інноваційним розвитком підприємства ґрунтується розвитком підприємства в цілому.

Таким чином, залежність інноваційного розвитку підприємства від інтелектуалізації діяльності полягає в зміщенні домінант від виробництва і споживання товарів і послуг до створення і розподілу знань та інформації, а якість економічного зростання підприємства безпосередньо залежить від

якості і ступеня ефективності використання професійного досвіду, навичок і майстерності, що є складовими інтелектуального потенціалу.

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

### **2.3. Обґрунтування концепції інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств**

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 тощо. 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» [278; 366], від німецького «konzeption» - «система поглядів, спосіб сприйняття явищ і процесів» [13], від французького «conception» - «система, сукупність, сума поглядів» [57].

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 [36; 58; 65; 197; 229; 278; 366]. 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 терміну «концепція», які не враховують необхідності системного підходу до висвітлення явищ і реалізації ідей, і навіть не несуть будь-якого науково- зваженого навантаження при обґрунтуванні цього терміну. До таких неповних тлумаченням 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 [253] , як «провідного задуму, певного способу сприйняття, трактування будь-якого явища» [219]; у другому випадку - такі абсурдні тлумачення цього терміну, як «... conceptio» - схоплювання (від лат.), що є терміном філософського дискусусу, що представляє собою акт схоплювання, сприйняття і досягнення задумів в процесі мовної дискусії ... »,

представленого в новій філософській енциклопедії під редакцією В.С. Стюпіна [188]; «Схоплювання, задум, роздуми, спосіб сприйняття» [28]; «Задум, теоретичне відновлення, то чи інше сприйняття чогось» [39].

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 терміну «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» [28; 30; 33; 256]. 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» [30; 256], «наукової, технічної, політичної та ін.» [278]; по-друге, що містять в собі конкретизацію практичної націленості концепції на досягнення результату і (або) цілі. З нашої точки зору, саме ці визначення терміну «концепція» є найбільш підходящими для їх врахування при обґрунтуванні концептуальних основ управління розвитком підприємства. Узагальнення цих визначень наведені додатку Г, табл. Г.1. Виходячи з проведеного контент-аналізу щодо визначення сутності терміну «концепція», представленої в енциклопедіях і словниках, і з урахуванням виділених позитивних точок зору (зокрема, містяться в додатку Г, табл. Г.1), 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-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 підсистемним елементами головної ідеї (зв'язок 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 взаємозв'язаних 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 [126; 130; 188; 219; 256; 352] 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 [161], 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 відповідний 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 [126; 352]. Слід зазначити, що призначення цих концепцій полягає в розгляді умов функціонування підприємства - по їх виникнення, діяльності та ліквідації [352], 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. Г, табл. Г.2). 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, підприємницької 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 виділення 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. 2.10).

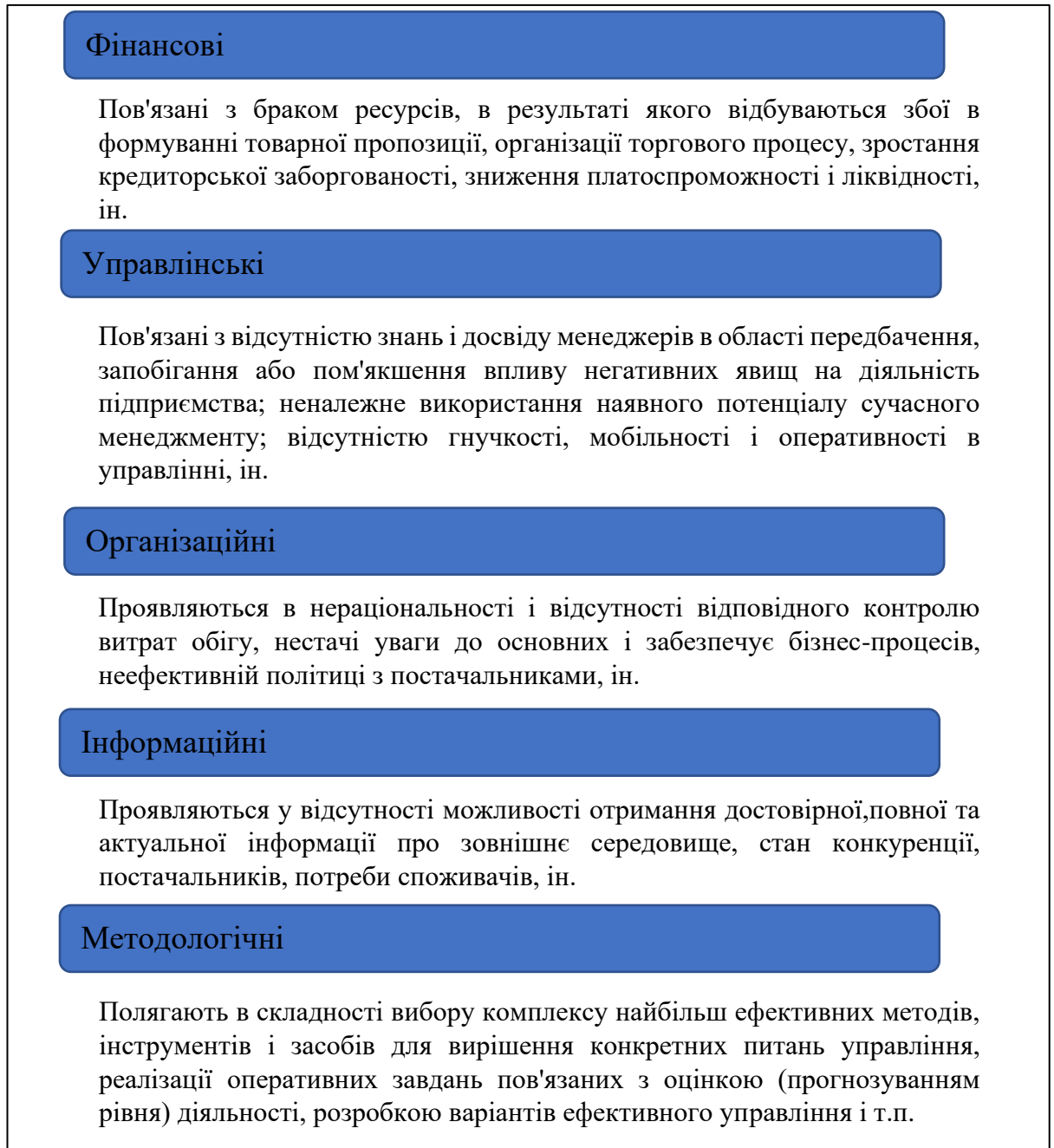


Рис. 2.10. Систематизація проблем за групами для розробки комплексу заходів щодо забезпечення розвитку торговельних підприємства за інтелектуалізації діяльності

Джерело: складено автором



Представлені групи проблем, на наш погляд, дозволяють 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 широкій 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 базовою 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 тощо). 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» [358, 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 [24, с. 175; 156, 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 [24, с. 175; 283, 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» [64, 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» [64, 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 [223], 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 [222]: 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 [96; 261], 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 [127, с. 6-7]. Технологія НЛП пропонує моделі і підходи, що допомагають приймати рішення в різних нестандартних ситуаціях [376].

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. [178]. На нашу думку, дана модель може бути застосована для розвитку підприємства при інтелектуалізації діяльності, 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) [178].

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 своєї життєздатності, а й забезпечення розвитку при різних станах зовнішнього середовища, формується образ бажаного майбутнього (цільовий стан) і зіставляється результат з ефектами (рис. 2.11).

Згідно представленого на рис. 2.11 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).

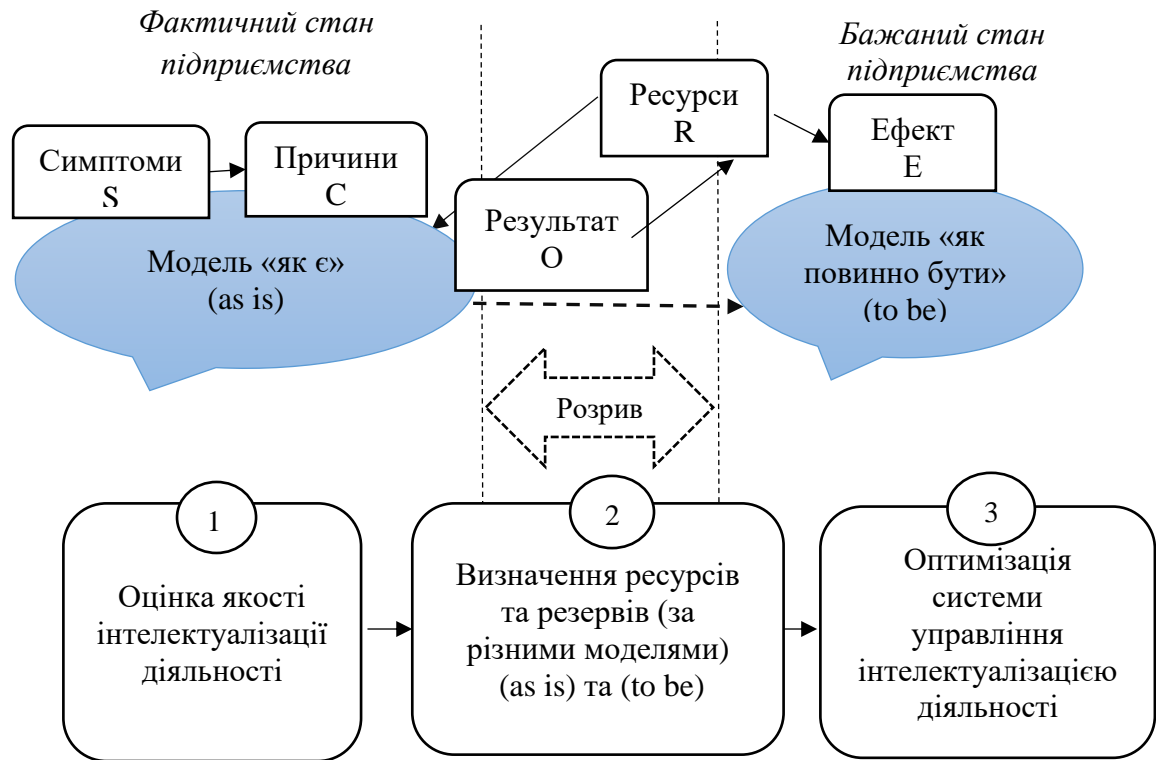


Рис. 2.11. Алгоритм розробки управлінських рішень для розвитку підприємства за інтелектуалізації діяльності

Джерело: складено автором

З метою розкриття спектра нових можливостей функціонування і розвитку торговельного підприємства, розроблено векторну модель концепції інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (рис. 2.12), яка має певну структуру, і, сформована з урахуванням дотримання єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання і матеріалістичної діалектики.

Розроблені за результатами теоретичного дослідження концептуальних засад інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, ґрунтуються на інтеграції теоретико-методологічного підґрунтя, прикладних аспектів та векторів розвитку персоналу, що дозволяє сформуванню цілісного бачення процесу інтелектуалізації діяльності, з метою розкриття спектра нових можливостей функціонування торговельного підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.



Рис. 2.12. Концепція інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором

Отже, важливою умовою розвитку торговельного підприємства є реалізація запропонованої концепції, що дозволяє торговельним підприємствам забезпечити процес інтелектуалізації діяльності та сприяє проведенню єдиної політики в галузі управління результатами інтелектуальної діяльності .

## **Висновки до розділу 2**

1. Доведено, що досягнення цілей та завдань інтелектуалізації діяльності забезпечується шляхом взаємодії досліджених детерменант: «інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальні ресурси» та «інтелектуальна активність». Це дозволило обґрунтувати модель взаємозв'язку детермінант інтелектуалізації діяльності підприємства. Особливістю приведеної моделі є те, що інтелектуалізація діяльності - це не тільки умова реалізації інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу, а й імператив розвитку підприємства, ключовим фактором якого визначено «інтелектуальну активність».

2. Підтверджено, що інноваційний розвиток забезпечує безперервність розвитку підприємства в цілому. При цьому він є характеристикою якісної риси інтелектуалізацією діяльності підприємства і одночасно сприяє стійкості його розвитку. Виокремленні етапи (ери) управління інноваційним розвитком на рівні підприємства, а саме: ера ресурсного достатку; ера економічних розрахунків; ера знань; ера цифрової економіки; ера ідей. В процесі систематизації підходів щодо взаємозв'язку інноваційного розвитку та інтелектуалізації діяльності був запропоновано науково-комплексний підхід, який окреслює вектори варіацій взаємозв'язку інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку в залежності від позиції підприємства в бізнес-середовищі. Це дозволяє розробити рекомендації щодо інноваційного розвитку торговельних підприємств, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища у довгостроковій перспективі.



3. Для розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності обґрунтовано алгоритм розробки управлінських рішень, головним завданням якого є оцінка фактичного його стану і визначення бажаного, досягнення якого можливо на основі ліквідації «розриву» між моделями «as is» і «to be». Практична значущість обґрунтованого алгоритму полягає в оцінці можливостей досягнення цільового стану за детальним аналізом наявних ресурсів, необхідних для подолання розриву між фактичними станами «як є» (as is) і «як повинно бути» (to be).

Запропоновано концепцію інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, яка розкриває спектр нових можливостей функціонування і розвитку торговельного підприємства. Вона побудована за блоковою системою та інтегрує такі блоки: теоретико-методологічне підґрунтя (головна мета, парадигма управління, принципи управління, завдання, основні категорії, методи управління); прикладні аспекти (інструментарій комплементарності зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, вибор стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств) та вектори розвитку, в яких персонал як рушійна сила, головний ресурс та головний фактор забезпечує безперевний розвиток підприємства.

Результати досліджень за другим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [284; 285; 287; 294; 296; 298; 302; 316; 394].

## РОЗДІЛ 3

### МОНІТОРИНГ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ 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 факторів. Ці фактори 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 вагомe 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 факторів розвитку інтелектуалізації діяльності

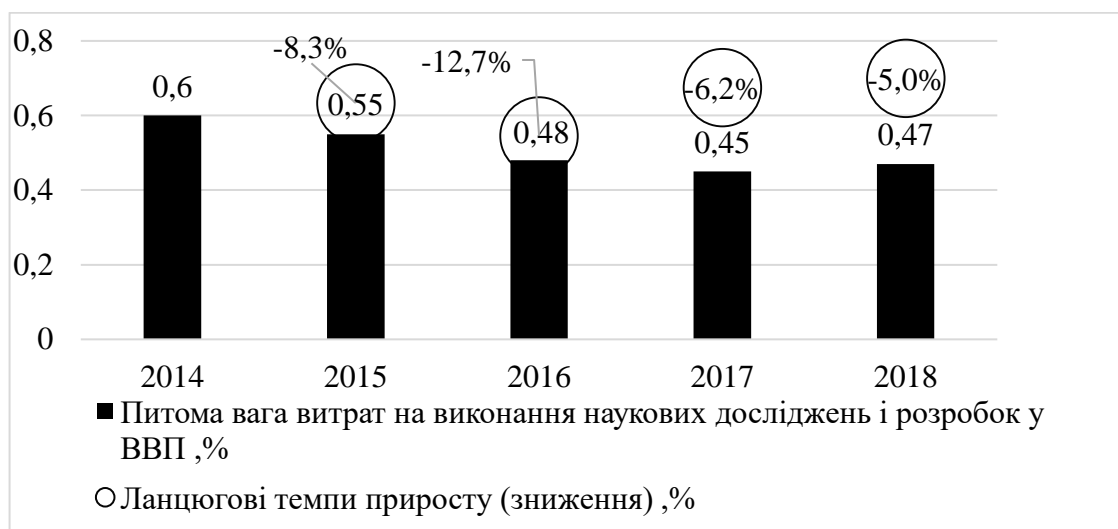


Рис. 3.2. Динаміка питомої ваги витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП за 2014 – 2018 рр.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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).

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 [84]

За 2018 рік на 01.02.2020 дані ще відсутні. Зниження рівня фінансування науково – дослідницьких робіт призводить до еміграції науковців до інших країн світу, запозичення технологій та застарілості науково – технічної бази України.

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 становить 127%.

Щодо джерел фінансування, то левову частку у внутрішніх витратах на виконання наукових досліджень і розробок займають кошти бюджету (у 2014 р. – 39,6%; 2015 р. – 36,3%; 2016 р. – 33,9%; 2017 р. – 36,6%; 2018 р. – 37,1%). Прослідковується збільшення питомою ваги такого джерела як кошти вітчизняних замовників та іноземні джерела.

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: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

З 2014 по 2018 роки найбільшу долю витрат серед усіх джерел фінансування наукових досліджень і розробок займають витрати з державного бюджету (рис. 3.3).

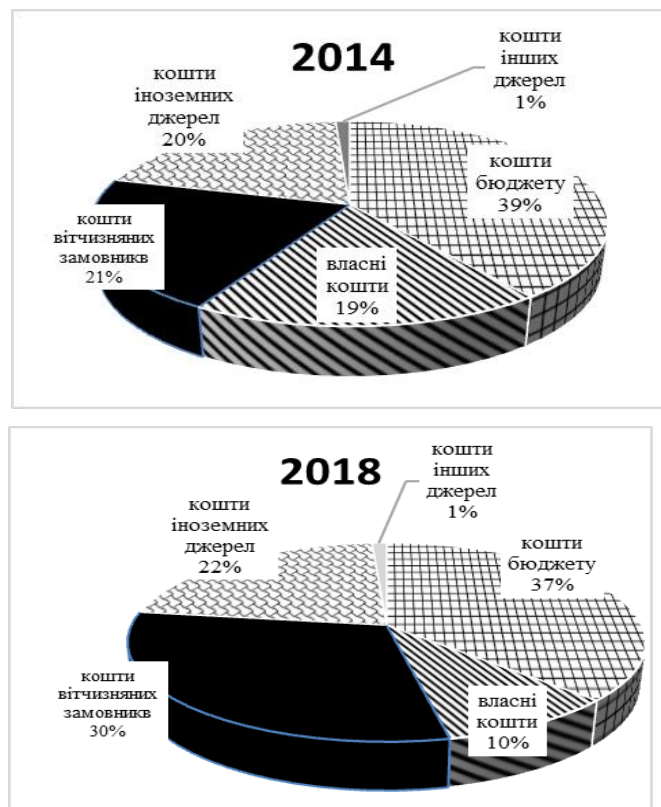


Рис. 3.3. Структура фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами у 2014 р. та 2018 р.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

У 2018 році доля цих витрат становила 37%, порівняно з минулим роком доля цих витрат не змінилась, а з 2014 - зменшилась на 3 в.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.

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).

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: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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.

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 Державної служби статистику України кількість інноваційно орієнтованих промислових підприємств у 2018 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 47 од. (табл. 3.4).

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: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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.

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.

Таблиця 3.5

Кількість промислових підприємств та питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю у 2018 р. за регіонами України

Області (міста)	Кількість промислових підприємств	Кількість інноваційно активних промислових підприємств	Питома вага від загальної кількості підприємств
1	2	3	4
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%



Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
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: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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.

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).

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.

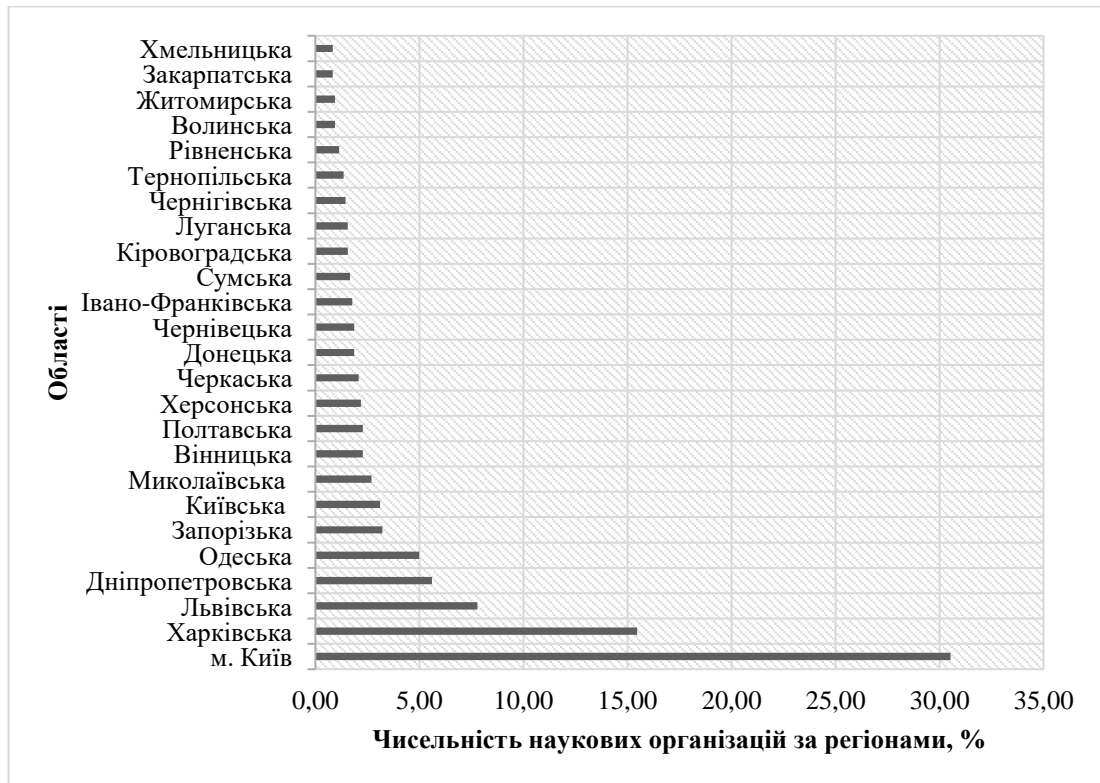


Рис. 3.4. Чисельність організацій (у % к загальній кількості по Україні), які здійснювали наукові дослідження і розробки за регіонами у 2017 році  
Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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 стан науки та несприятливі умови праці в Україні.

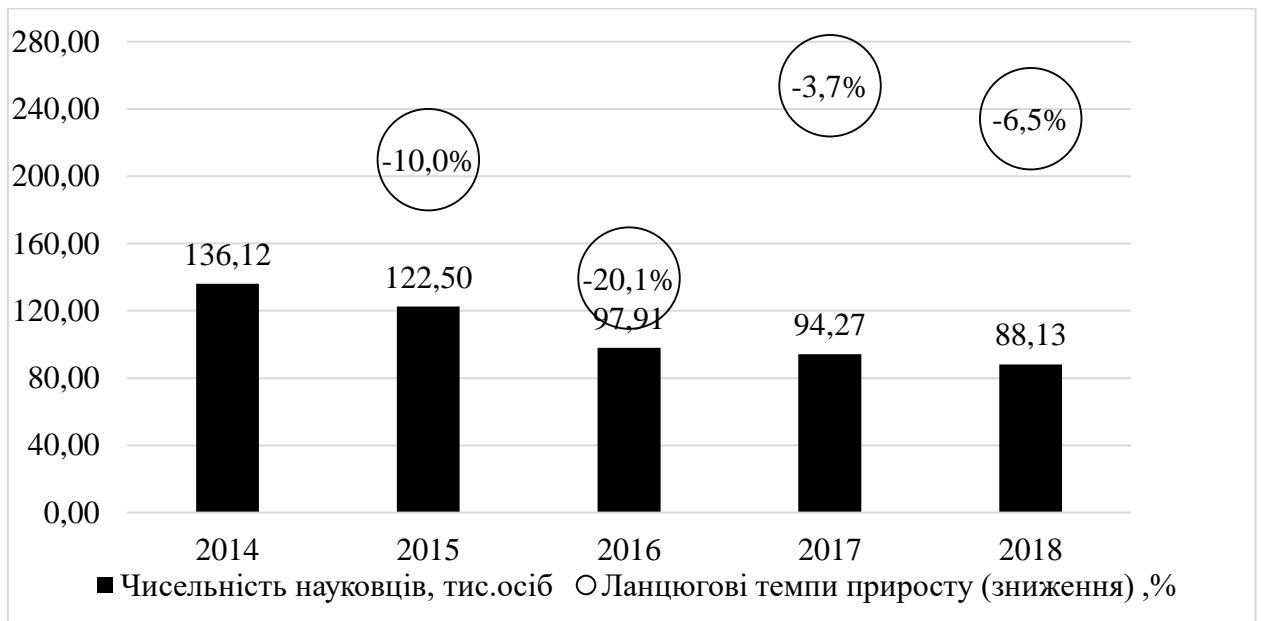


Рис. 3.5. Динаміка чисельності науковців задіяних у наукових дослідженнях і розробках у 2014 – 2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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 п'ять 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 (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка чисельності працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок у 2014 – 2018 рр. 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: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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.

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%) [84].

Одним із головних факторів 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).

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 господарство, 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: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

Порівняно з 2014 роком середня заробітна плата у 2018 році в середньому зросла у 2,5 рази. 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.

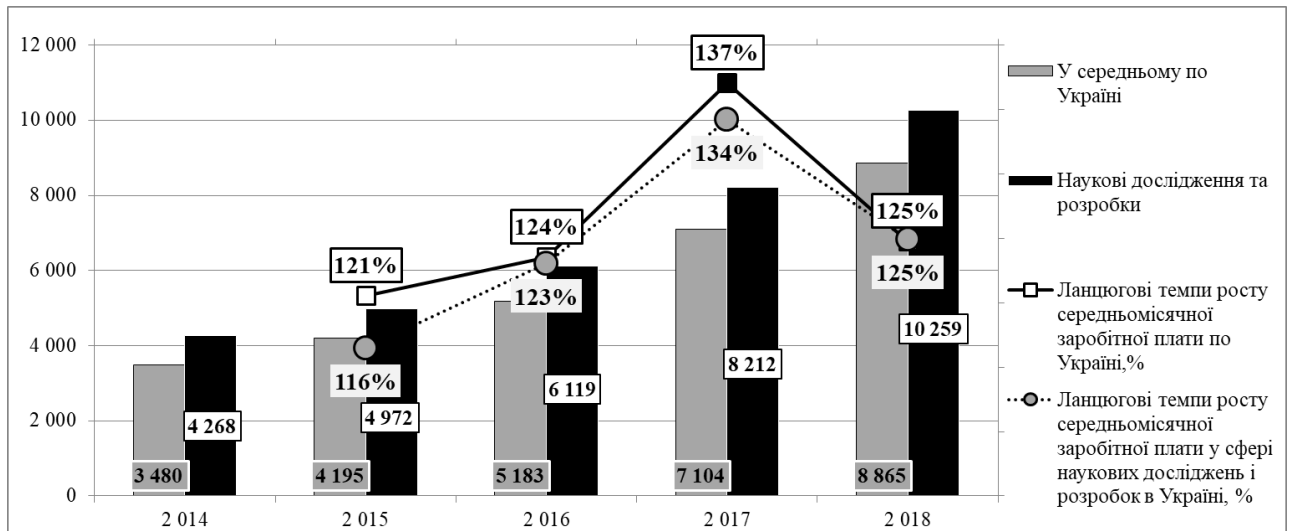


Рис. 3.6. Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати в Україні та у сфері наукових досліджень та розробок у 2014 - 2018 рр.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних Держстату України [74]

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 нестационарністю 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 факторів 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 [139; 145; 153] 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.

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 фактору на інші, причому цей вплив може бути позитивним (збільшення фактору-причини призводить до збільшення фактору-наслідку, на карті позначено неперервними лініями), або негативним (збільшення фактору-причини призводить до зменшення фактору-наслідку, на карті позначено пунктирними лініями), або змінного знаку 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.



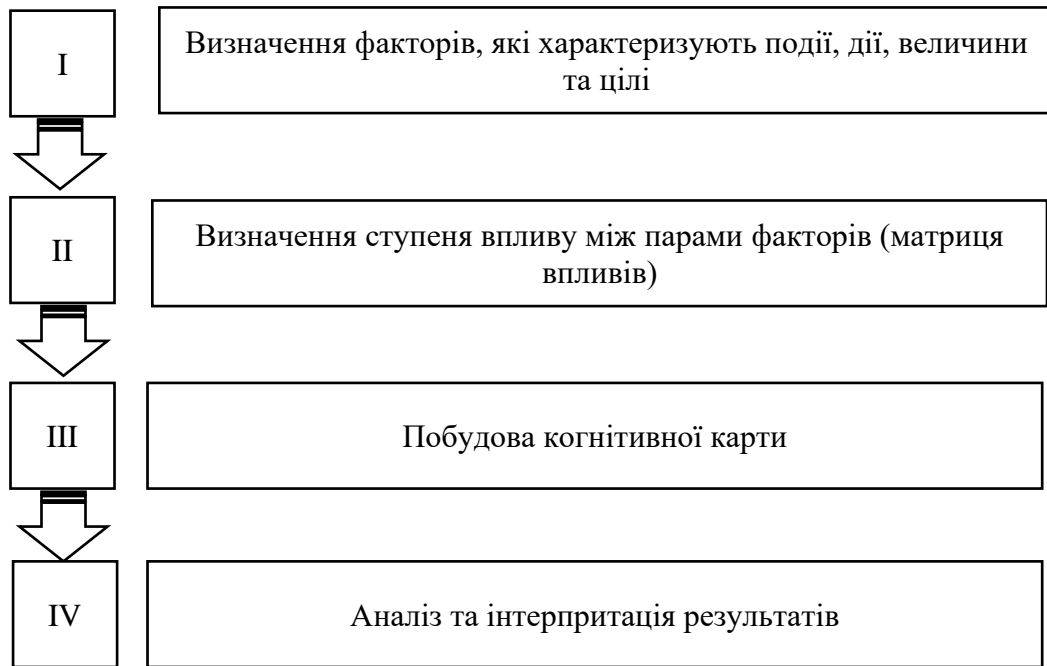


Рис. 3.7. Етапи когнітивного моделювання

Джерело: складено автором за [145]

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

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». Напрями зв'язку впливу між обраними факторами представлені в додатку Д (табл. Д.1).

Таблиця 3.8

Система факторів – індикаторів, що впливають  
на розвиток інтелектуалізації діяльності

Назва групи	Назва фактору	Умовне позначення
1	2	3
Політичні (P)	Стабільність політичної ситуації в країні	P1
	Рівень політичної безпеки в державі	P2
	Державна підтримка інтелектуалізації	P3
	Ефективність державної інноваційної стратегії розвитку	P4
	Державна підтримка співпраці з іноземними партнерами, участі у виставках, семінарах, семінарах	P5
	Досконалість регуляторної державної політики в сфері інтелектуалізації	P6
	Стан державного регулювання інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва в різних галузях економіки	P7
	Рівень бюрократії та корупції	P8
	Державна підтримка інтелектуальних розробок в державі	P9
Економічні (E)	Досконалість правового забезпечення охорони і комерціалізації інтелектуальної власності в державі	E <sub>1</sub>
	Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу	E <sub>2</sub>
	Інвестиційна привабливість інтелектуального потенціалу держави	E <sub>3</sub>
	Витрати на наукові розробки	E <sub>4</sub>
	Динаміка курсу валют	E <sub>5</sub>
	Рівень і темп інфляції	E <sub>6</sub>
	Структура розвитку міжнародного обміну досвідом інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва	E <sub>7</sub>
	Рівень розвитку інтелектуалізації виробництва	E <sub>8</sub>
	Розвиток економічних зв'язків між суб'єктами економіки, об'єктом яких виступають інтелектуальні продукти	E <sub>9</sub>
	Рівень розвитку економіко-правової та організаційної інфраструктури в області інтелектуальної власності	E <sub>10</sub>
	Рівень розвитку економічних відносин в сфері інновацій	E <sub>11</sub>
Соціальні (S)	Соціальні стандарти населення	S <sub>1</sub>
	Рівень безробіття населення (за методологією МОП)	S <sub>2</sub>
	Створення додаткових робочих місць	S <sub>3</sub>
	Доступність освіти	S <sub>4</sub>
	Рівень реальних доходів населення	S <sub>5</sub>
	Рівень заборгованості по заробітній платі	S <sub>6</sub>
	Витрати на науку і освіту	S <sub>7</sub>
	Якість системи освіти і професійної підготовки кадрів	S <sub>8</sub>
	Рівень зайнятості населення та їх інтелектуальні здібності	S <sub>9</sub>
	Чисельність наукових кадрів	S <sub>10</sub>

Назва групи	Назва фактору	Умовне позначення
1	2	3
	Рівень конкуренції на локальних ринках праці	S <sub>11</sub>
	Вікова структура населення	S <sub>12</sub>
	Якість життя населення в державі	S <sub>13</sub>
	Рівень соціального забезпечення і захисту населення	S <sub>14</sub>
	Розвиненість соціальної політики в підприємницьких структурах	S <sub>15</sub>
	Рівень економічної активності населення	S <sub>16</sub>
	Рівень розвитку соціальної інфраструктури	S <sub>17</sub>
	Міграційні настрої інтелектуального потенціалу країни	S <sub>18</sub>
	Рівень розвитку споживчого кредитування	S <sub>19</sub>
Інституційні (I)	Умови для залучення інвестицій	I <sub>1</sub>
	Розвиненість соціальних та економічних інститутів, у т.ч. системи освіти та науки	I <sub>2</sub>
	Досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності	I <sub>3</sub>
	Активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках	I <sub>4</sub>
	Інформаційна відкритість та прозорість суспільства	I <sub>5</sub>
Технологічні (T)	Рівень інтелектуалізації інформаційних систем	T <sub>1</sub>
	Рівень інтелектуалізації комунікативних систем	T <sub>2</sub>
	Рівень розвитку технологічного забезпечення процесів інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання	T <sub>3</sub>
	Рівень інтелектуалізації основних бізнес-процесів	T <sub>4</sub>
	Рівень інтелектуалізації бізнес-процесів управління	T <sub>5</sub>
	Рівень інтелектуалізації забезпечуючих бізнес-процесів	T <sub>6</sub>
	Рівень розвитку ІТ-технологій	T <sub>7</sub>
	Рівень інтелектуалізації систем управління знаннями суб'єктів господарювання	T <sub>8</sub>
	Якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом	T <sub>9</sub>

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 [287].

Основним фактором політичного впливу є стабільність політичної ситуації в країні як характеристика стану політичного життя всередині

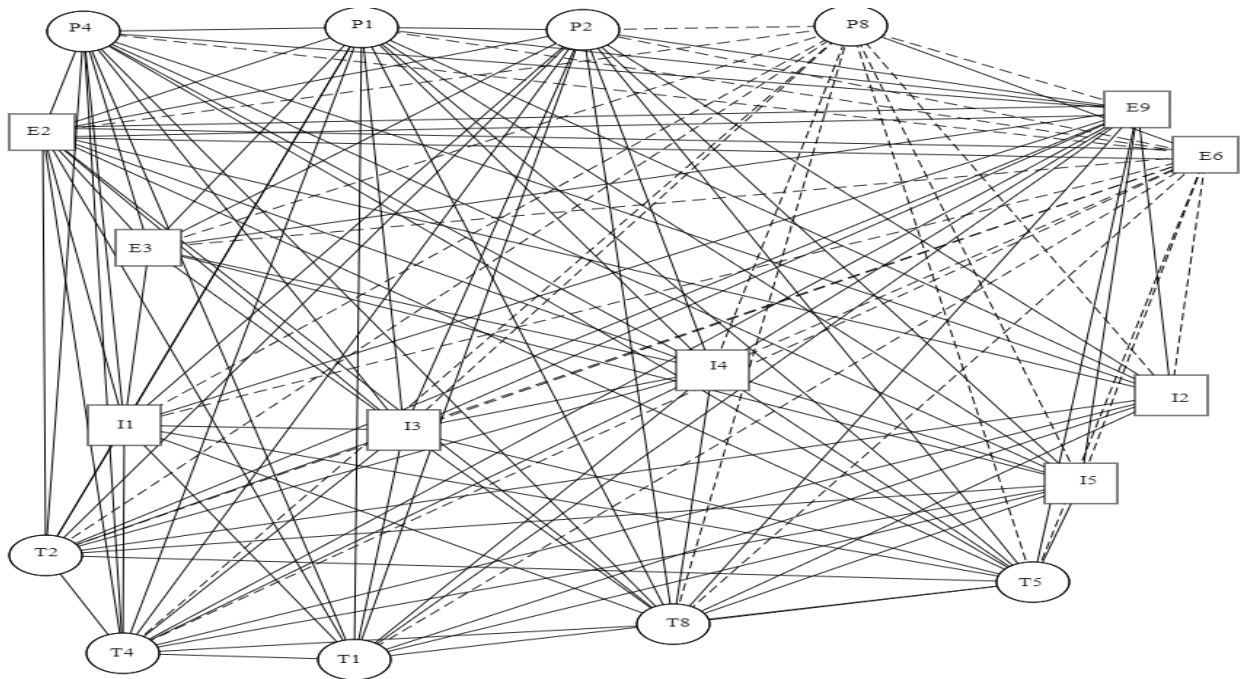
держави і стосується всіх сфер життя, але важливими залишаються також рівень політичної безпеки в державі, ефективність державної інноваційної стратегії розвитку, рівень бюрократії та корупції. І роль держави полягає у тому, щоб зменшити рівень корупції і бюрократичне навантаження на бізнес.

Війна на Донбасі, анексія АР Крим багатократно загострили економічні проблеми України і негативно відобразились на економічних показниках розвитку всієї країни. Аналіз економічних факторів 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.

Когнітивна карта інтелектуалізації діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням найбільш суттєвих факторів – індикаторів, які оказують вплив на розвиток інтелектуалізації діяльності представлена на рис. 3.8 у вигляді знакового неорієнтованого графа.



де *Політичні фактори* (P): P<sub>1</sub> - стабільність політичної ситуації в країні; P<sub>2</sub> - рівень політичної безпеки в державі; P<sub>3</sub> - державна підтримка інтелектуалізації; P<sub>4</sub> - ефективність державної інноваційної стратегії розвитку; P<sub>5</sub> - державна підтримка співпраці з іноземними партнерами, участі у виставках, семінарах, симпозиумах; P<sub>6</sub> - досконалість регуляторної державної політики в сфері інтелектуалізації; P<sub>7</sub> - стан державного регулювання інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва в різних галузях економіки; P<sub>8</sub> - рівень бюрократії та корупції; P<sub>9</sub> - державна підтримка інтелектуальних розробок в державі; *Економічні фактори* (E): E<sub>1</sub> - досконалість правового забезпечення охорони і комерціалізації інтелектуальної власності в державі; E<sub>2</sub> - валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу; E<sub>3</sub> - інвестиційна привабливість інтелектуального потенціалу держави; E<sub>4</sub> - витрати на наукові розробки; E<sub>5</sub> - динаміка курсу валют; E<sub>6</sub> - рівень і темп інфляції; E<sub>7</sub> - структура розвитку міжнародного обміну досвідом інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва; E<sub>8</sub> - рівень розвитку інтелектуалізації виробництва; E<sub>9</sub> - розвиток економічних зв'язків між суб'єктами господарювання; E<sub>10</sub> - рівень розвитку економіко-правової та організаційної інфраструктури в області інтелектуальної власності; E<sub>11</sub> - рівень розвитку економічних відносин в сфері інновацій; *Соціальні фактори* (S): S<sub>1</sub> - соціальні стандарти населення; S<sub>2</sub> - рівень безробіття населення (за методологією МОП); S<sub>3</sub> - створення додаткових робочих місць; S<sub>4</sub> - доступність освіти; S<sub>5</sub> - рівень реальних доходів населення; S<sub>6</sub> - рівень заборгованості по заробітній платі; S<sub>7</sub> - витрати на науку і освіту; S<sub>8</sub> - якість системи освіти і професійної підготовки кадрів; S<sub>9</sub> - рівень зайнятості населення та їх інтелектуальні здібності; S<sub>10</sub> - чисельність наукових кадрів; S<sub>11</sub> - рівень конкуренції на локальних ринках праці; S<sub>12</sub> - вікова структура населення; S<sub>13</sub> - якість життя населення в державі; S<sub>14</sub> - рівень соціального забезпечення і захисту населення; S<sub>15</sub> - розвиненість соціальної політики в підприємницьких структурах; S<sub>16</sub> - рівень економічної активності населення; S<sub>17</sub> - рівень розвитку соціальної інфраструктури; S<sub>18</sub> - міграційні настрої інтелектуального потенціалу країни; S<sub>19</sub> - рівень розвитку споживчого кредитування; *Інституційні фактори* (I): I<sub>1</sub> - умови для залучення інвестицій; I<sub>2</sub> - розвиненість соціальних та економічних інститутів, у т.ч. системи освіти та науки; I<sub>3</sub> - досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності; I<sub>4</sub> - активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках; I<sub>5</sub> - інформаційна відкритість та прозорість суспільства; *Технологічні фактори* (T): T<sub>1</sub> - рівень інтелектуалізації інформаційних систем; T<sub>2</sub> - рівень інтелектуалізації комунікативних систем; T<sub>3</sub> - рівень розвитку технологічного забезпечення процесів інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання; T<sub>4</sub> - рівень інтелектуалізації основних бізнес-процесів; T<sub>5</sub> - рівень інтелектуалізації бізнес-процесів управління; T<sub>6</sub> - рівень інтелектуалізації забезпечуючих бізнес-процесів; T<sub>7</sub> - рівень розвитку ІТ-технологій; T<sub>8</sub> - рівень інтелектуалізації систем управління знаннями суб'єктів господарювання; T<sub>9</sub> - якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом.

Рис. 3.8. Когнітивна карта впливу факторів - індикаторів на інтелектуалізацію діяльності підприємств

Джерело: складено автором

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.

### **3.2. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств**

Поле інтелектуальної активності кожного торговельного підприємства та розвиток інтелектуалізації діяльності визначається проекцією цілей на зовнішнє середовище. Наявність значної кількості проблем, які стримують розвиток інтелектуалізації торговельних підприємств підвищує значення дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. Стан та тенденції зовнішнього середовища, в умовах якої формуються відповідно можливості і загрози, визначають умови формування стратегії інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства та визначають ступінь реалізації стратегічних цілей.

У процесі дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства, як було відмічене у

п.п. 3.1, особливої уваги потребують такі групи факторів: політичні (P), економічні (E), соціальні (S), інституційні (I) та технологічні (T).

Для ідентифікації зазначених груп факторів макросередовища, які впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств, в економічній літературі [18; 267; 336] найбільш часто використовують модель PEST (P - political - вивчення політико-правового клімату і його впливу на розвиток бізнесу; E - economic - аналіз економічних чинників діяльності S - social / cultural - дослідження соціально-культурного середовища; T - technological - технологічні чинники розвитку бізнесу. Досить поширеними є різновиди PEST-аналізу: SLEPT-analysis (додається правовий фактор), моделі PESTLE (політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні фактори), моделі STEEPLE (соціальні, демографічні, технологічні, економічні, навколишнього середовища, політичні, правові, етичні фактори), модель GETS-аналізу, на основі якої можлива оцінка чотирьох груп зовнішніх сил тиску: government - уряд; economy - економіка; technology - технологія; society - суспільство. GETS-аналіз виявляє проблеми, що знижують ринковий потенціал бізнесу та ускладнюють його ліквідність.

Слід зазначити, що дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства та оцінка сприятливості зовнішнього середовища реалізується відповідно до загальної концепції аналізу зовнішнього середовища та включає наступні основні етапи: структуризація факторів зовнішнього середовища, визначення критичних точок, збір інформації та визначення методичного інструментарію дослідження, а також узагальнення отриманих результатів розрахунків [142, с. 460].

Для визначення основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства був використаний експертний метод, який ґрунтується на висновках фахівців та передбачає отримання кількісних та / або порядкових оцінок процесів або явищ, що не піддаються безпосередньому вимірюванню [70, с. 164].

Дослідження було спрямоване на визначення думок експертів про сприятливість зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та кількісного вимірювання впливу політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних факторів на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств.

На початковому етапі було здійснено визначення оптимальної кількості експертів. Відповідно до [368, с. 415] число експертів в групі можна визначити на основі теорії вибіркового спостереження:

$$n = \frac{P(1-P)}{\Delta_p^2} t^2 \quad (3.1)$$

де  $n$  – потрібна кількість членів групи експертів;

$P$  – питома вага експертів, які мають певні ознаки, що встановлені організаторами;

$t$  – критерій Стюдента при заданому рівні істотності (інтервалі довіри);

$\Delta_p$  – середня гранична помилка частки.

Приймаючи до уваги, що «... проблема підбору експертів - є однією з найбільш складних в теорії і практиці експертних досліджень [23, с. 95], персональний склад експертної групи був сформований з фахівців, які компетентні адекватно оцінити закономірності та ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. Респондентам було запропоновано відповісти на перелік питань про стан, проблеми та перспективи інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Приклад анкети представлений у Додатку Д.

Оцінка здійснювалася за 10-бальною шкалою, згідно з якою 1 бал - вплив  $i$ -го фактору зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства є незначним, відповідно, 10 балів -  $i$ -й фактор зовнішнього середовища значно впливає на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства. За результатами обробки анкетних даних була здійснена узагальнена кількісна оцінка впливу  $i$ -го фактору зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства.



При обробці анкетних даних було враховано, що кожен з  $m$  респондентів привласнює одне значення параметру зовнішнього середовища  $C_i$ . Ступінь узгодженості думок експертів була визначена на основі розрахунку дисперсії індивідуальних бальних оцінок та коефіцієнта варіації [266, с. 55].

$$v_i = \frac{\tilde{\sigma}_{ci}}{\tilde{C}_i} \quad (3.2)$$

де  $\tilde{C}_i$  - середнє значення експертних оцінок, що характеризує узагальнення думок експертів:

$$\tilde{C}_i = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_i \quad (3.3)$$

$\tilde{\sigma}_{ci}$  - середньоквадратичне відхилення, що характеризує розкид думок окремих експертів щодо середнього значення  $i$ -го фактору зовнішнього середовища, який здійснює вплив на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства:

$$\tilde{\sigma}_{ci} = \sqrt{\frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m (C_i - \tilde{C}_i)^2} \quad (3.4)$$

В якості кількісної міри узгодженості думок експертів був розрахований коефіцієнт конкордації Кендела:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (3.5)$$

де  $W$  - коефіцієнт конкордації Кендела;

$S$  - сума квадратів відхилень від середнього значення;

$m$  - кількість експертів (27);

$n$  - кількість PESIT-факторів зовнішнього середовища, що впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств.

При цьому: якщо:  $0,2 \leq W \leq 0,4$  - узгодженість експертів низька; якщо  $0,5 \leq W \leq 0,8$  – узгодженість експертів висока.

Результати експертного оцінювання впливу PESIT-факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати експертного оцінювання впливу PESIT-факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств

(бали)

Фактори	Експерти																											Середня оцінка ( $\tilde{C}_i$ )
	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	26	27	
<b>Політичні (P)</b>																												
P <sub>1</sub>	8	9	10	8	7	9	9	8	9	6	8	7	9	9	7	9	8	9	7	9	10	9	6	7	7	8	9	8,19
P <sub>2</sub>	6	6	8	8	9	10	8	9	7	7	8	9	10	8	7	6	7	9	10	10	8	9	10	9	10	8	9	8,33
P <sub>3</sub>	6	8	7	7	6	5	7	8	9	7	8	6	9	7	8	9	8	10	9	9	9	8	8	9	8	9	9	7,89
P <sub>4</sub>	9	10	9	9	10	8	7	7	8	9	10	9	8	9	6	8	9	7	8	8	9	9	10	10	10	8	8	8,59
P <sub>5</sub>	7	6	7	9	8	9	7	8	9	9	8	7	9	8	9	7	6	7	7	8	8	7	6	8	9	9	9	7,81
P <sub>6</sub>	4	6	6	7	8	6	7	8	6	7	6	7	7	8	6	5	7	7	8	9	5	8	7	7	8	8	9	6,93
P <sub>7</sub>	9	6	7	8	5	8	4	7	8	6	7	9	6	8	8	6	7	5	7	6	8	9	5	6	8	9	6	6,96
P <sub>8</sub>	5	4	5	5	6	4	5	6	7	5	6	4	7	5	6	6	5	5	4	7	6	5	7	5	6	4	7	5,44
P <sub>9</sub>	8	7	5	6	7	6	8	7	6	7	8	9	8	9	8	7	8	7	9	7	6	7	9	8	7	7	6	7,30
<b>Економічні (E)</b>																												
E <sub>1</sub>	9	8	7	8	9	8	7	8	8	9	8	7	9	8	7	6	5	8	8	7	8	9	10	9	9	8	7	7,93
E <sub>2</sub>	10	9	8	9	9	7	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	8	9	9	8	7	8	9	8	9	8	7	7,13
E <sub>3</sub>	9	10	9	10	9	8	9	9	8	10	8	8	9	9	7	8	9	10	10	8	9	9	10	9	8	9	8	8,85
E <sub>4</sub>	8	6	5	8	7	6	5	7	5	6	8	7	5	6	9	8	7	8	7	8	7	6	7	6	8	6	5	6,70
E <sub>5</sub>	5	6	5	6	6	5	7	6	6	5	8	7	8	6	7	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	6,22
E <sub>6</sub>	7	8	9	9	8	6	9	8	8	6	8	9	7	9	9	8	9	7	8	9	9	6	8	7	9	9	8	6,44
E <sub>7</sub>	8	7	7	8	10	8	6	9	6	9	7	10	9	9	8	6	7	8	9	9	7	6	6	7	7	9	9	7,81
E <sub>8</sub>	8	9	8	7	6	7	8	6	8	9	7	5	6	8	9	6	7	8	8	7	6	8	7	6	8	10	8	7,41
E <sub>9</sub>	9	9	8	9	7	8	8	7	6	7	6	7	6	5	7	6	6	7	8	9	8	8	9	7	6	7	6	7,26
E <sub>10</sub>	7	6	5	6	6	5	6	7	5	6	6	7	5	6	6	7	7	8	7	6	7	6	8	6	7	9	7	6,44
E <sub>11</sub>	6	8	8	7	8	8	7	7	9	8	7	8	6	8	7	9	5	8	7	6	8	5	6	7	8	7	8	7,26
<b>Соціальні (S)</b>																												
S <sub>1</sub>	5	5	6	6	5	6	7	6	5	7	4	6	5	7	8	6	5	5	6	6	7	5	6	6	8	7	6	5,96
S <sub>2</sub>	6	6	5	7	6	6	7	6	5	8	7	5	6	6	7	5	8	6	6	7	6	6	7	7	5	6	7	6,26
S <sub>3</sub>	7	8	9	8	10	9	8	9	10	9	8	7	9	10	9	8	7	10	8	9	9	10	8	9	8	8	9	8,63
S <sub>4</sub>	10	9	10	9	10	9	10	9	9	8	10	9	8	10	8	10	9	10	8	10	9	9	8	9	10	10	7	9,15
S <sub>5</sub>	7	7	8	8	8	9	8	7	7	8	9	9	8	7	6	8	7	8	9	10	9	8	7	8	9	9	5	7,89
S <sub>6</sub>	5	4	5	6	5	5	4	3	2	5	4	3	4	5	6	7	5	6	6	6	7	6	6	5	5	4	5	4,96
S <sub>7</sub>	7	6	7	5	6	8	7	5	6	5	6	8	7	6	7	8	6	7	7	8	6	6	7	8	7	8	7	6,70
S <sub>8</sub>	8	9	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	9	8	7	8	8	9	9	8	8	9	10	8	9	9	8	8,48
S <sub>9</sub>	7	8	8	7	7	8	9	8	7	8	9	8	6	8	7	9	6	8	7	6	7	8	9	6	7	8	9	7,59
S <sub>10</sub>	8	8	9	8	9	7	8	9	8	9	9	8	7	6	8	7	8	9	9	8	7	6	8	7	9	7	6	7,85
S <sub>11</sub>	7	6	8	9	7	6	9	8	9	6	8	7	5	6	7	7	8	9	8	7	8	9	8	9	8	7	6	7,48
S <sub>12</sub>	6	7	5	7	6	5	7	6	5	6	7	7	8	6	6	8	7	7	6	7	7	8	9	6	7	6	5	6,56
S <sub>13</sub>	5	6	7	6	5	7	6	6	7	8	8	7	7	6	8	7	7	6	8	7	7	6	6	5	7	7	6	6,59
S <sub>14</sub>	4	5	5	6	4	5	6	7	5	6	5	5	6	6	7	7	6	7	5	6	7	5	6	7	6	5	6	5,74
S <sub>15</sub>	6	5	4	3	4	5	6	3	4	5	3	6	5	6	5	4	4	5	5	3	4	5	4	3	6	5	4	4,52
S <sub>16</sub>	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	6	3	6	4,22

Фактори	Експерти																											Середня оцінка ( $\tilde{C}_i$ )
	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	26	27	
<b>S<sub>17</sub></b>	5	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	8	6	7	5	7	6	5	7	8	6	5	7	5	6	7	8	6,41
<b>S<sub>18</sub></b>	8	9	8	8	7	6	8	7	9	8	7	8	8	7	6	8	7	9	8	7	6	5	7	8	9	8	7	7,52
<b>S<sub>19</sub></b>	7	8	6	7	7	8	8	9	8	7	6	5	7	8	6	9	8	7	7	8	9	6	4	5	5	6	7	6,96
<b>Інституційні (І)</b>																												
<b>I<sub>1</sub></b>	7	7	6	7	6	8	6	9	7	8	9	6	5	4	5	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	5	7	6,44
<b>I<sub>2</sub></b>	7	8	9	8	9	8	8	7	9	8	7	6	8	7	7	6	7	8	6	9	8	7	8	9	8	7	6	7,59
<b>I<sub>3</sub></b>	6	10	6	7	6	5	7	8	6	6	10	6	7	7	6	6	9	7	6	8	7	10	6	6	7	8	6	8,19
<b>I<sub>4</sub></b>	5	4	5	6	5	5	6	4	5	6	7	5	6	5	4	5	6	6	5	6	7	5	6	5	6	7	6	5,48
<b>I<sub>5</sub></b>	7	8	6	7	8	6	7	8	8	6	7	7	6	8	7	8	9	8	7	6	9	8	7	8	8	7	6	7,30
<b>Технологічні (Т)</b>																												
<b>T<sub>1</sub></b>	6	7	7	6	5	6	5	8	6	7	5	6	8	7	6	7	5		6	6	7	5	6	6	7	6	6	6,23
<b>T<sub>2</sub></b>	7	6	5	6	7	8	6	8	7	6	5	7	6	5	7	8	6	6	7	7	6	5	7	6	5	6	7	6,37
<b>T<sub>3</sub></b>	5	6	5	5	6	7	6	8	5	7	7	6	8	7	6	7	6	7	7	6	8	6	8	7	6	6	7	6,48
<b>T<sub>4</sub></b>	6	6	7	5	7	7	6	7	6	5	7	6	5	7	5	6	5	6	5	7	5	6	7	5	6	7	6	6,04
<b>T<sub>5</sub></b>	7	7	6	6	5	6	6	5	6	7	6	6	7	7	5	6	5	6	7	5	6	8	6	5	7	8	6	6,19
<b>T<sub>6</sub></b>	5	5	6	7	6	5	8	7	5	7	7	6	6	5	7	8	6	5	7	8	5	6	7	5	6	7	7	6,26
<b>T<sub>7</sub></b>	7	7	8	7	8	6	7	6	5	7	8	8	6	5	7	7	8	6	9	9	6	7	8	8	6	7	7	7,04
<b>T<sub>8</sub></b>	6	6	7	6	5	7	6	5	7	7	5	6	6	7	5	6	5	6	8	7	7	8	9	6	5	8	7	6,41
<b>T<sub>9</sub></b>	8	8	9	8	8	6	8	7	8	9	8	8	6	8	9	6	9	8	6	7	8	9	8	7	9	7	8	7,78
<i>Середньоквадратичне відхилення (<math>\sigma</math>)</i>																											1,481	
<i>Коефіцієнт варіації (CV), %</i>																											21,54	
<i>Коефіцієнт конкордації Кендела (W)</i>																											0,72	

\*Умовні позначення факторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств наведено в табл. 3.8

З метою отримання об'єктивного висновку щодо зовнішнього клімату для інтелектуалізації та оцінки інтенсивності впливу кожного  $i$ -го фактору на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств розраховується коефіцієнт значущості за формулою:

$$\varphi_i = \frac{\sum_{j=1}^{27} \left( \frac{C_{ij}}{C_{sj}} \right)}{m} \quad (3.6)$$

де  $\varphi_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го фактору зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

$i$  – номер фактору;

$j$  – номер експерта;

$m$  – кількість експертів (27);

$C_{ij}$  – кількість балів, що присвоєно  $i$ -му фактору  $j$ -м експертом;

$C_{Si}$  – сума балів, що присвоєна  $j$ -м експертом всієї сукупності факторів зовнішнього середовища.

Результати оцінок узгодженості думок експертів відносно впливу  $i$ -го фактору зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати оцінок узгодженості думок експертів відносно впливу  $i$ -го фактору зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств

Фактори*	Середня оцінка ( $\tilde{C}_i$ )	Середньоквадратичне відхилення ( $\sigma_i$ )	Коефіцієнт варіації ( $V_i$ ), %	Коефіцієнт конкордації ( $W_i$ )	Значущість фактора ( $\phi_i$ ), коеф.
<b>Політичні (P)</b>					
P <sub>1</sub>	8,19	1,111	13,57%	0,983	0,0220
P <sub>2</sub>	8,33	1,301	15,61%	0,875	0,0224
P <sub>3</sub>	7,89	1,219	15,46%	0,762	0,0212
P <sub>4</sub>	8,59	1,083	12,61%	0,969	0,0231
P <sub>5</sub>	7,81	1,039	13,30%	0,793	0,0210
P <sub>6</sub>	6,93	1,207	17,42%	0,623	0,0186
P <sub>7</sub>	6,96	1,400	19,11%	0,494	0,0187
P <sub>8</sub>	5,44	1,013	18,60%	0,375	0,0146
P <sub>9</sub>	7,30	1,068	14,63%	0,523	0,0196
<b>Економічні (E)</b>					
E <sub>1</sub>	7,93	1,072	13,52%	0,774	0,0213
E <sub>2</sub>	8,13	0,839	9,72%	0,888	0,0232
E <sub>3</sub>	8,85	0,818	9,24%	0,875	0,0238
E <sub>4</sub>	6,70	1,171	17,46%	0,580	0,0180
E <sub>5</sub>	6,22	0,847	13,62%	0,489	0,0167
E <sub>6</sub>	6,44	0,847	10,03%	0,796	0,0227
E <sub>7</sub>	7,81	1,272	16,28%	0,657	0,0210
E <sub>8</sub>	7,41	1,185	16,00%	0,697	0,0199
E <sub>9</sub>	7,26	1,163	16,03%	0,567	0,0195
E <sub>10</sub>	6,44	0,974	15,11%	0,637	0,0173
E <sub>11</sub>	7,26	1,059	14,59%	0,712	0,0195
<b>Соціальні (S)</b>					
S <sub>1</sub>	5,96	0,980	16,43%	0,469	0,0160
S <sub>2</sub>	6,26	0,859	13,72%	0,489	0,0168
S <sub>3</sub>	8,63	0,926	10,73%	0,715	0,0232
S <sub>4</sub>	9,15	0,864	9,44%	0,769	0,0246
S <sub>5</sub>	7,89	1,086	13,77%	0,762	0,0212
S <sub>6</sub>	4,96	1,192	24,02%	0,744	0,0134

Фактори*	Середня оцінка ( $\bar{C}_i$ )	Середньоквадратичне відхилення ( $\sigma_i$ )	Коефіцієнт варіації ( $V_i$ ), %	Коефіцієнт конкордації ( $W_i$ )	Значущість фактора ( $\phi_i$ ), коеф.
S <sub>7</sub>	6,70	0,953	14,22%	0,559	0,0180
S <sub>8</sub>	8,48	0,753	8,88%	0,632	0,0228
S <sub>9</sub>	7,59	0,971	12,79%	0,598	0,0204
S <sub>10</sub>	7,85	0,989	12,59%	0,647	0,0211
S <sub>11</sub>	7,48	1,156	15,45%	0,713	0,0201
S <sub>12</sub>	6,56	1,013	15,45%	0,727	0,0176
S <sub>13</sub>	6,59	0,888	13,48%	0,698	0,0177
S <sub>14</sub>	5,74	0,903	15,72%	0,734	0,0154
S <sub>15</sub>	4,52	1,014	22,44%	0,765	0,0122
S <sub>16</sub>	4,22	0,847	20,07%	0,684	0,0114
S <sub>17</sub>	6,41	0,931	14,52%	0,623	0,0172
S <sub>18</sub>	7,52	1,014	13,49%	0,747	0,0202
S <sub>19</sub>	6,96	1,315	18,89%	0,784	0,0187
<b>Інституційні (I)</b>					
I <sub>1</sub>	6,44	0,971	12,79%	0,489	0,0204
I <sub>2</sub>	7,59	0,879	14,21%	0,441	0,0166
I <sub>3</sub>	8,19	0,849	15,49%	0,559	0,0147
I <sub>4</sub>	5,48	0,912	12,50%	0,637	0,0196
I <sub>5</sub>	7,30	0,971	12,79%	0,712	0,0204
<b>Технологічні (T)</b>					
T <sub>1</sub>	6,23	0,863	13,85%	0,623	0,0168
T <sub>2</sub>	6,37	0,926	14,54%	0,512	0,0171
T <sub>3</sub>	6,48	0,935	14,43%	0,678	0,0174
T <sub>4</sub>	6,04	0,808	13,38%	0,539	0,0162
T <sub>5</sub>	6,19	0,879	14,21%	0,721	0,0166
T <sub>6</sub>	6,26	1,023	16,34%	0,755	0,0168
T <sub>7</sub>	7,04	1,055	15,00%	0,687	0,0189
T <sub>8</sub>	6,41	1,083	16,91%	0,623	0,0172
T <sub>9</sub>	7,78	0,974	12,52%	0,724	0,0209

\*Умовні позначення факторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств наведено в табл. 3.8

Аналіз даних, наведених в табл. 3.10 дозволяє зробити наступні висновки:

- у групі «політичні фактори» найбільший вплив на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств чинять такі фактори зовнішнього середовища як: стабільність політичної ситуації в країні (8,19 бал), рівень політичної безпеки в державі (8,33 бал), ефективність державної інноваційної стратегії розвитку (8,59 бал) та державна підтримка інтелектуальних розробок в державі (7,3 балів).

- у групі «економічні фактори» найбільші значення середніх оцінок отримали такі: інвестиційна привабливість інтелектуального потенціалу держави (8,85 балів), досконалість правового забезпечення охорони і комерціалізації інтелектуальної власності в державі (7,93 балів), структура розвитку міжнародного обміну досвідом інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва (7,81 балів), рівень розвитку інтелектуалізації виробництва (7,41 балів) та рівень розвитку економічних відносин в сфері інновацій (7,26 балів);

- у групі факторів зовнішнього середовища «соціальні» найбільші середні оцінки експертами присвоєно факторам: створення додаткових робочих місць (8,63 балів), доступність освіти (9,15 балів), якість системи освіти і професійної підготовки кадрів (8,48 балів), рівень зайнятості населення та їх інтелектуальні здібності (7,59 балів), чисельність наукових кадрів (7,85 балів), рівень конкуренції на локальних ринках праці (7,48 балів) а також міграційні настрої інтелектуального потенціалу країни (7,52 бала);

- у групі «інституційні» на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств найбільш впливає досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності (8,19 балів);

- серед факторів групи «технологічні» найбільший вплив на інтелектуалізацію діяльності чинять такі фактори як: рівень розвитку ІТ-технологій (7,04 балів) та якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом (7,78 балів).

Слід зазначити, що отримані експертні середні оцінки по кожному фактору зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств є узгодженими оскільки значення коефіцієнта варіації варіюється в межах від 10% до 25%, що відповідає середньому або високому рівню. Узгодженість думок експертів підтверджується також високими значеннями дисперсійного коефіцієнта конкордації Кендела.

В умовах сучасного середовища політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні фактори є динамічними та чинять різний вплив на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне визначити критичні фактори зовнішнього середовища. З метою ранжирування факторів зовнішнього середовища для визначення найбільш критичних з них, вважаємо за доцільне врахувати напрямок та інтенсивність впливу на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. Для оцінки стійкості динаміки фактору рекомендуємо використання коефіцієнта варіації певного фактору зовнішнього середовища, для оцінки напряму та інтенсивності впливу – коефіцієнт порівняльної «важливості», який розраховується за формулою:

$$K_s^{PESIT} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (n_i \times C_{Si})}{N \times C_{max}} \quad (3.7)$$

де  $K_s^{PESIT}$  – коефіцієнт порівняльної «важливості»  $i$ -го фактору зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

$n_i$  –  $i$ -й PESIT-фактор зовнішнього середовища;

$C_i$  – загальна кількість балів по  $i$ -му фактору, бали;

$N$  – загальна кількість PESIT-факторів (53);

$C_{max}$  – максимально можлива кількість балів для оцінки  $i$ -го фактору зовнішнього середовища, 10 балів.

Ідентифікацію ключових факторів зовнішнього середовища, пропонується здійснювати з використанням матриці ідентифікації ключових факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Для встановлення кількісних параметрів обраних характеристик скористаємося градацією коефіцієнта варіації, наведеного в роботі [259]. Конфігурація характеристик «вплив фактору - варіація фактору» дозволяє групувати фактори зовнішнього середовища за рівнем їх значущості для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. При цьому

вважаємо за доцільне виділити три групи факторів, для яких характерний високий, середній і низький рівень впливу на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Шкала лінгвістичної оцінки показника порівняльної важливості факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Діапазон значень коефіцієнта порівняльної «важливості» $i$ -го фактору зовнішнього середовища ( $K_s^{PESIT}$ )	Рівень впливу $i$ -го фактору зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства
$0,67 \leq K_s^{PESIT} \leq 1,00$	Високий
$0,34 \leq K_s^{PESIT} \leq 0,66$	Середній
$0 \leq K_s^{PESIT} \leq 0,33$	Низький

Відповідно розробленої шкали, зміна значення показника порівняльної важливості факторів зовнішнього середовища від 0 до 1 у бік зростання свідчить про високий рівень впливу PESIT-факторів та характеризує їх ключове значення для підвищення рівня інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства.

Результати розрахунку показника порівняльної важливості факторів для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Значення показників порівняльної важливості факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств у 2019 році

Фактори		Значення показника порівняльної важливості ( $K_s^{PESIT}$ )	Інтенсивність впливу на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства
<b>Політичні (P)</b>			
P <sub>1</sub>	Стабільність політичної ситуації в країні	0,583	Середня
P <sub>2</sub>	Рівень політичної безпеки в державі	0,575	Середня
P <sub>3</sub>	Державна підтримка розвитку інфраструктури інтелектуалізації	0,598	Середня



Фактори		Значення показника порівняльної важливості ( $K_s^{PESIT}$ )	Інтенсивність впливу на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства
P <sub>4</sub>	Ефективність державної інноваційної стратегії розвитку	0,562	Середня
P <sub>5</sub>	Державна підтримка співпраці з іноземними партнерами, участі у виставках, семінарах, семінарах	0,602	Середня
P <sub>6</sub>	Досконалість регуляторної державної політики в сфері інтелектуалізації	0,647	Середня
P <sub>7</sub>	Стан системи державного регулювання інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва в різних галузях економіки	0,645	Середня
P <sub>8</sub>	Рівень бюрократії та корупції	0,723	Висока
P <sub>9</sub>	Державна підтримка інтелектуальних розробок в державі	0,628	Середня
<b>Економічні (E)</b>			
E <sub>1</sub>	Досконалість правового забезпечення охорони і комерціалізації інтелектуальної власності в державі	0,596	Середня
E <sub>2</sub>	Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу	0,560	Середня
E <sub>3</sub>	Інвестиційна привабливість інтелектуального потенціалу держави	0,549	Середня
E <sub>4</sub>	Витрати на наукові розробки	0,658	Середня
E <sub>5</sub>	Курсова динаміка	0,683	Середня
E <sub>6</sub>	Рівень і темп інфляції	0,570	Середня
E <sub>7</sub>	Структура розвитку міжнародного обміну досвідом інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва	0,602	Середня
E <sub>8</sub>	Рівень розвитку інтелектуалізації виробництва	0,623	Середня
E <sub>9</sub>	Рівень розвитку економічних зв'язків між суб'єктами економіки, об'єктом яких виступають інтелектуальні продукти	0,630	Середня
E <sub>10</sub>	Рівень розвитку економіко-правової та організаційної інфраструктури в області інтелектуальної власності	0,672	Середня
E <sub>11</sub>	Рівень розвитку економічних відносин в сфері інновацій	0,630	Середня
<b>Соціальні (S)</b>			
S <sub>1</sub>	Соціальні стандарти населення	0,696	Середня
S <sub>2</sub>	Рівень безробіття населення (за методологією МОП)	0,681	Середня
S <sub>3</sub>	Створення додаткових робочих місць	0,560	Середня
S <sub>4</sub>	Доступність освіти	0,534	Середня
S <sub>5</sub>	Рівень реальних доходів населення	0,598	Середня
S <sub>6</sub>	Рівень заборгованості по заробітній платі	0,747	Висока
S <sub>7</sub>	Витрати на науку і освіту	0,658	Середня
S <sub>8</sub>	Якість системи освіти і професійної підготовки кадрів	0,568	Середня
S <sub>9</sub>	Рівень зайнятості населення та їх інтелектуальні здібності	0,613	Середня
S <sub>10</sub>	Чисельність наукових кадрів	0,600	Середня
S <sub>11</sub>	Рівень конкуренції на локальних ринках праці	0,619	Середня
S <sub>12</sub>	Наявність спеціалізованих підприємств, які відповідають спеціальностям	0,666	Висока
S <sub>13</sub>	Якість життя населення в державі	0,664	Висока
S <sub>14</sub>	Рівень соціального забезпечення і захисту населення;	0,708	Висока
S <sub>15</sub>	Розвиненість соціальної політики в підприємницьких структурах	0,770	Висока
S <sub>16</sub>	Середній склад домогосподарств	0,785	Висока
S <sub>17</sub>	Рівень розвитку соціальної інфраструктури	0,674	Висока
S <sub>18</sub>	Міграційні настрої інтелектуального потенціалу країни	0,617	Середня
S <sub>19</sub>	Рівень розвитку споживчого кредитування	0,645	Середня

Фактори		Значення показника порівняльної важливості ( $K_s^{PESIT}$ )	Інтенсивність впливу на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства
<b>Інституційні (I)</b>			
I <sub>1</sub>	Умови для залучення інвестицій	0,672	Висока
I <sub>2</sub>	Розвиненість соціальних та економічних інститутів, у т.ч. системи освіти та науки	0,613	Середня
I <sub>3</sub>	Досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності	0,685	Висока
I <sub>4</sub>	Активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках	0,721	Висока
I <sub>5</sub>	Інформаційна відкритість та прозорість суспільства	0,628	Середня
<b>Технологічні (T)</b>			
T <sub>1</sub>	Рівень інтелектуалізації інформаційних систем	0,694	Висока
T <sub>2</sub>	Рівень інтелектуалізації комунікативних систем	0,675	Висока
T <sub>3</sub>	Рівень розвитку технологічного забезпечення процесів інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання	0,670	Висока
T <sub>4</sub>	Рівень інтелектуалізації основних бізнес-процесів	0,692	Висока
T <sub>5</sub>	Рівень інтелектуалізації бізнес-процесів управління	0,685	Висока
T <sub>6</sub>	Рівень інтелектуалізації забезпечуючих бізнес-процесів	0,681	Висока
T <sub>7</sub>	Рівень розвитку ІТ-технологій	0,642	Середня
T <sub>8</sub>	Рівень інтелектуалізації систем управління знаннями суб'єктів господарювання	0,674	Висока
T <sub>9</sub>	Якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом	0,604	Середня

З метою визначення критичних факторів зовнішнього середовища, що найбільш суттєво впливають на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств розроблено матрицю, шаблон якої представлений в табл. 3.13.

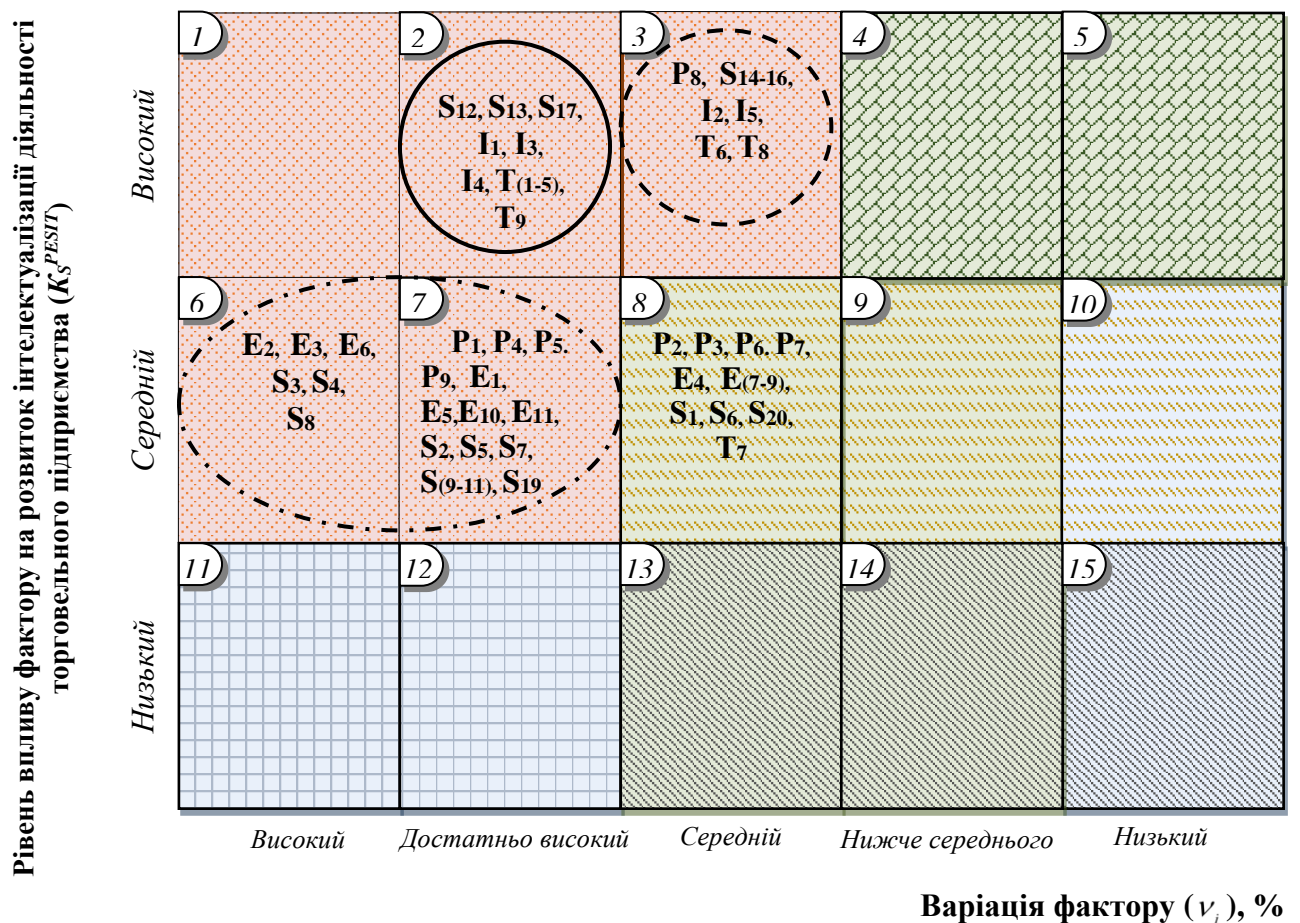
Таблиця 3.13

Матриця ідентифікації критичних факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Вплив факторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства		Вплив PESIT-фактору ( $v_i$ ), %				
		Високий	Достатньо високий	Середній	Нижче середнього	Низький
Рівень впливу	Значення коефіцієнта порівняльної «важливості» $i$ -го фактора зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства, коэф.	$v_i \leq 10$	$11 \leq v_i \leq 15$	$16 \leq v_i \leq 25$	$26 \leq v_i \leq 35$	$v_i \geq 36$
Високий	$K_s \leq 0,2$	1	2	3	4	5
Середній	$0,21 \leq K_s \leq 0,35$	6	7	8	9	10
Низький	$K_s \geq 0,36$	11	12	13	14	15

Джерело: складено автором

Сформована за результатами проведених розрахунків матриця ідентифікації критичних факторів зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств представлена на рис. 3.9. Відповідно методології побудови матриці, критичні фактори зовнішнього середовища, що створюють відповідні «бар'єри» для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств попадають у поле: 1, 2, 3, 6, 7.



**Умовні позначення:**

- - Критичні фактори групи «А», які впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств;
- ⊖ - Критичні фактори групи «В», які впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств;
- ⊕ - Критичні фактори групи «С», які впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств

Рис. 3.9. Матриця ідентифікації критичних факторів зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств у 2019 р.

Джерело: складено автором на основі факторів, наведених в табл. 3.12

Позиціонування факторів зовнішнього середовища у полі матриці дозволяє зробити висновок про те, що найбільш критичними факторами, що впливають на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та, відповідно, створюють бар'єри є наступні: досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності, активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках, якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом, рівень інтелектуалізації інформаційних систем, рівень інтелектуалізації комунікативних систем, рівень розвитку технологічного забезпечення процесів інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання, рівень інтелектуалізації основних бізнес-процесів, рівень інтелектуалізації бізнес-процесів управління наявність спеціалізованих підприємств, які відповідають спеціальностям, якість життя населення в державі, рівень розвитку соціальної інфраструктури.

Визначені фактори здійснюють найбільший вплив на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

З огляду на широкий спектр факторів зовнішнього середовища, які повинні бути враховані при формуванні стратегії інтелектуалізації торговельних підприємств, для комплексної оцінки пропонується використовувати модифікований показник - коефіцієнт комплементарності зовнішнього середовища ( $K^C$ ), що розраховується за формулою:

$$K^C = \sum_{j=1}^5 \alpha_j \sum_{i=1}^n (\varphi_i \times k^{P,E,S,I,T}) \quad 3.8$$

де  $K^C$  – коефіцієнт комплементарності зовнішнього середовища, коеф.;

$\alpha_j$  – коефіцієнт впливу  $j$ -ої групи PESIT-факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, інституційних, технологічних), коеф.;

$k^{P,E,S,I,T}$  – стандартизоване значення  $i$ -го фактора зовнішнього середовища  $j$ -ої групи, коеф.;

$\varphi_i$  – коефіцієнт впливу  $i$ -го фактора зовнішнього середовища  $j$ -ої групи, коеф. (формула 3.6, значення наведені у табл. 3.12)

Результати розрахунку коефіцієнту комплементарності зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств наведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

## Вплив факторів зовнішнього середовища за коефіцієнтом комплементарності

Фактори Комплементарність		Політичні (P)	Економічні (E)	Соціальні (S)	Інституційні (I)	Технологічні (T)	Коефіцієнт комплементарності зовнішнього середовища ( $K^C$ )
Рівень впливу факторів на інтелектуалізацію діяльності ( $K_S^{PEST}$ )	Високий [0,81 - 1]						
	Достатньо високий [0,61 - 0,80]				0,627	0,623	
	Середній [0,41 - 0,60]		0,416	0,437			0,493
	Нижче середнього [0,21 - 0,40]	0,213					
	Низький [0 - 0,20]						

Джерело: складено автором

За результатами оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства за коефіцієнтом комплементарності можна зробити висновок про те, що достатньо високий вплив чинять інституційні та технологічні чинники, вплив економічних та соціальних чинників є середнім, а політичних чинників є нижче середнього. В цілому вплив факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства оцінюється як середня, оскільки значення коефіцієнту складає 0,493.

За результатами узагальнення проведених розрахунків нами розроблена блок-схема аналізу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств (рис. 3.10).

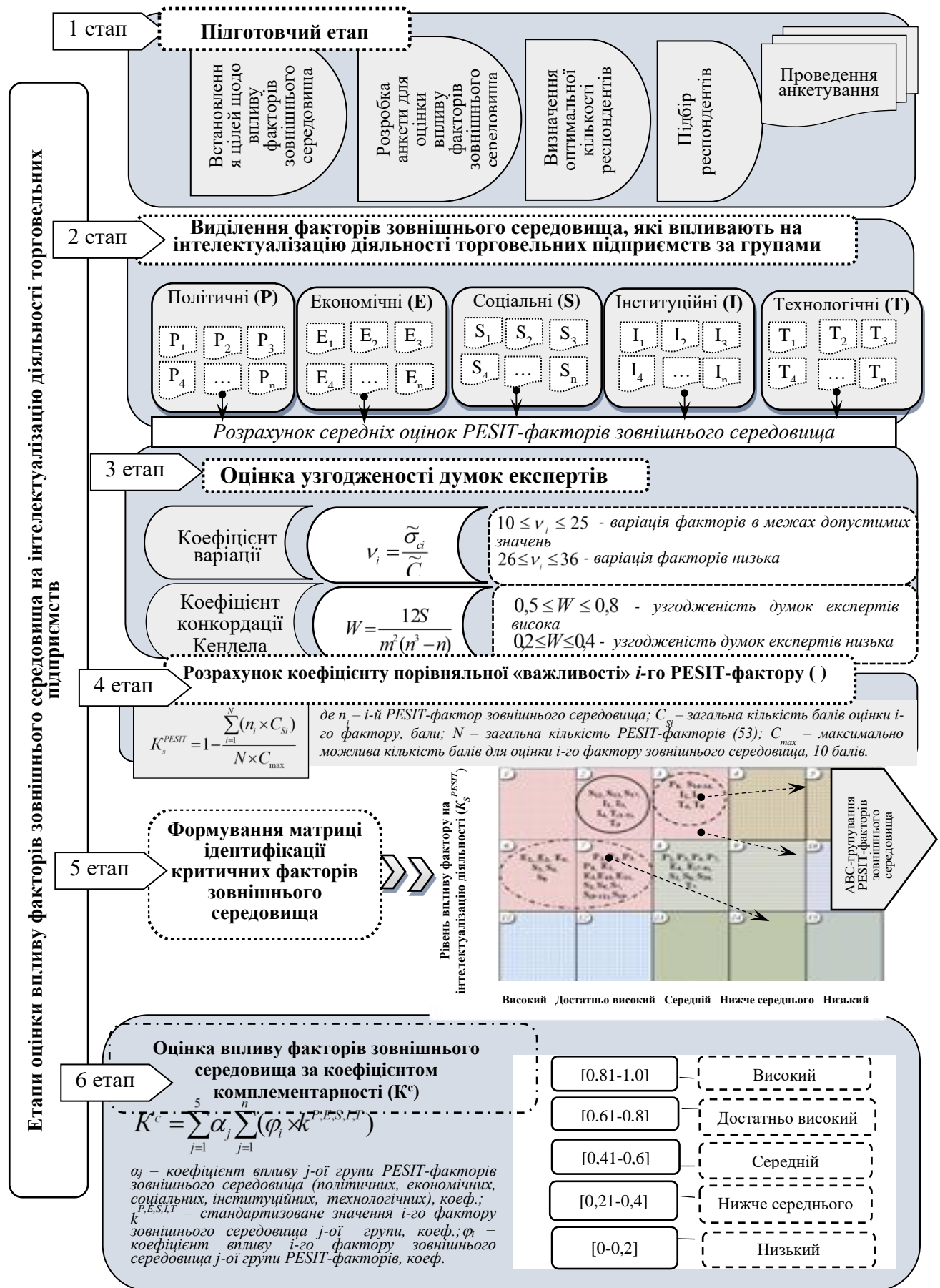


Рис. 3.10. Підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором

Представлена на рис. 3.10 блок-схема яка створює можливість структуризації діагностичного процесу визначення критичних факторів зовнішнього середовища, а також дозволяє оцінити фактичний рівень агресивності зовнішнього середовища який впливає на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств, шляхом інтегрування до єдиної мети, завдань та об'єктів окремих етапів дослідження.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження слід зазначити, що сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності та складності процесів. Певна частина цих процесів відкриває для торговельних підприємств нові можливості і генерує сприятливі умови для інтелектуалізації діяльності. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження. Недооцінка значення інформації про фактори зовнішнього середовища стримує реалізацію можливостей підвищення рівня інтелектуалізації діяльності в торговельних підприємствах. Запропонований науково-методичний підхід до визначення ступеню комплементарності зовнішнього середовища щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок комплексного показника комплементарності зовнішнього середовища, сформованого на основі інтегрування оцінок критичних факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних) та дозволяє отримати об'єктивний висновок щодо зовнішнього клімату щодо інтелектуалізації діяльності.

### **3.3. Інструментарій оцінювання структурних компонентів інтелектуалізації 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 можливо виявити проблеми та тенденції їх вирішення щодо їх інтелектуалізації.

Вчені В. В. Апопій, І. А. Лопащук [8], О. В. Березін, Ю. В. Карпенко [17], І. О. Бланк [280], С. В. Васильчак, О. Р. Жидяк [42], С. Т. Дуда, О. О. Ільчук [82], А.А. Мазаракі [161] розкривають 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 [161] та І.О.Бланком [280], 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. Лопащука [8] 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 залучено показники з праці за 2014-2018 рр. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Вплив показників з праці на інтелектуалізацію торговельних підприємств  
у 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,	%	50,5	50,3	50,0	49,4	50,0	101,21	99,01
Зайняте населення								
- 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
- частка зайнятих в торгівлі в загальній кількості зайнятих по регіону	%	24	24,7	24,6	22,2	20,6	92,79	85,83

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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
- 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

Закінчення таблиці 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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 [60].

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. 3.14):

- зниження рівня економічної активності і зайнятості населення в регіоні у 2018 році порівняно з 2014 майже на 1,5 в.п. (*прим.авт.* відсотковий пункт);
- зниження кількості і частки прийнятих працівників в області з позитивною динамікою в ставленні до вибулим на 5,62 в.п.;
- 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 в.п.
- 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 в.п.).

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. 3.14). 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. 3.16).

Таблиця 3.16

Структурний аналіз показників впливу на інтелектуалізацію торговельних підприємств 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	–

Закінчення таблиці 3.16

1	2	3
- 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
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 [60].

Провівши структурний аналіз показників впливу на інтелектуалізацію торговельних підприємств 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.

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. 3.11).

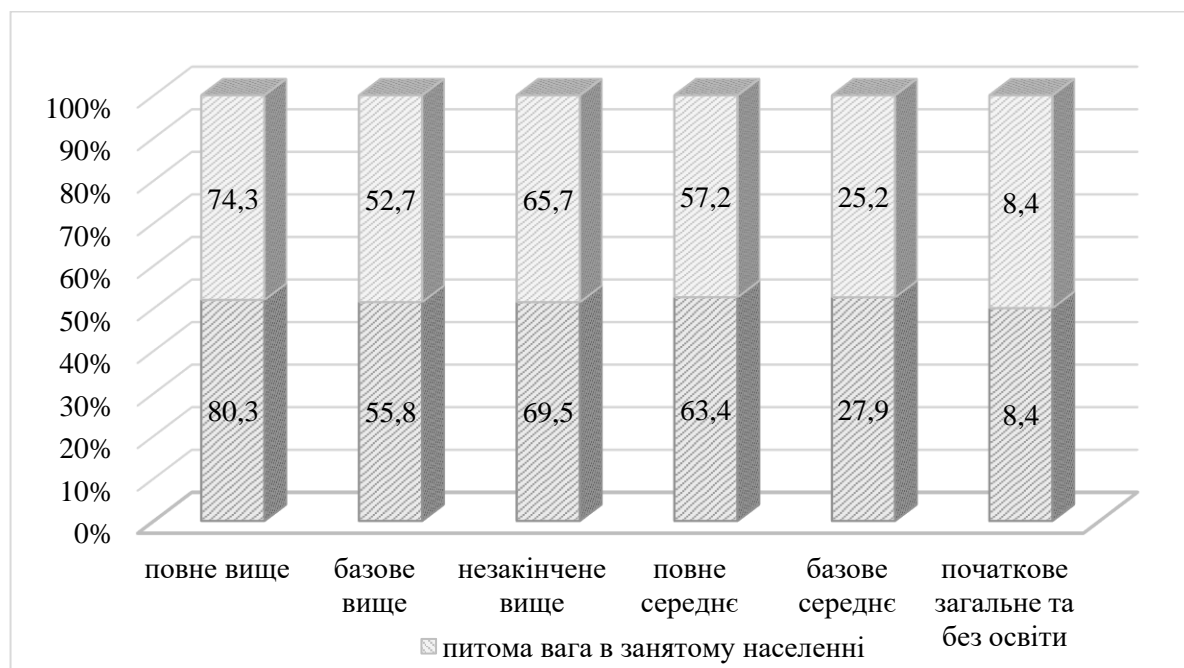


Рис. 3.11. Структура рівня освіти серед економічно активного і зайнятого населення, %

Джерело: складено автором на основі [60]

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 визначення стану інтелектуалізації в аспекті професійного і кваліфікаційного рівня персоналу (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Стан інтелектуалізації торговельних підприємств в аспекті професійного і кваліфікаційного рівня персоналу

Показники	Од. вим.	Значення	
		На рівні 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 [60].

На основі даних, наведених в табл. 3.17, визначено проблеми професійного і кваліфікаційного рівня, які характеризують інтелектуалізацію торговельних підприємств:



- 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.

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 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 східного регіону, тому при аналізі результатів мова буде йти про тенденції в зміні цього рівня за період з 2014 р. по 2018 р.

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 загальній 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 ( $Z_8$ ).

Оскільки, 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 інтелектуорієнтовану компоненту відповідних показників. Оцінка кожного відібраного показника інтелектуалізації торговельних підприємств представлена як середнє значення думок 10 експертів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

## Визначення вагових коефіцієнтів показників

Показник	Підсумковий ранг показника	Вагомість 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>Інтелектуорієнтована 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

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 ( $Z_8$ ).

Комплексні показники за кожним компонентом ( $IP_i$ ) 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.

В результаті отримуємо за кожним компонентом комплексні показники, які використовуємо для розрахунку інтегрального показника. Тобто інтегральний показник можна оцінити за допомогою лінійної зваженої згортки, як середнє значення інтегральних показників за компонентами:

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

де  $n$  – кількість компонент.

Середнє арифметичне значення використовується для компонент, що мають однаковий рівень впливу на інтегральний показник.


Результати стандартизації статистичних показників та значення комплексних показників за соціальною ( $KP_1$ ) і інтелектуальною ( $KP_2$ ) компонентами та загального інтегрального показника наведено в таблицях 3.19-3.21.

Таблиця 3.19

Стандартизовані вихідні дані та значення комплексних 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	

Продовження таблиці 3.19

1	2	3	4	5	6	7
$Z_4$	1	0,876	0,663	0,685	0,809	
$KP_1$	0,73	0,814	0,763	0,847	0,939	

Таблиця 3.20

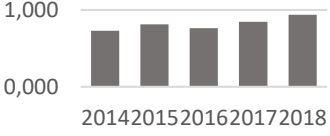

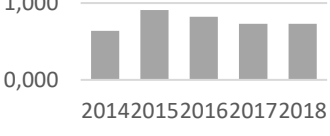
Стандартизовані вихідні дані та значення комплексних показників інтелектоорієнтованої компоненти

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	
$Z_6$	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	
$KP_2$	0,542	1	0,882	0,612	0,519	

Графічна інтерпретація результатів подана в останніх стовпцях кожної таблиці і на рис 3.12.

Таблиця 3.21

Значення інтегрального показника інтелектуалізації діяльності, розрахованого за комплексними показниками соціальної ( $KP_1$ ) і інтелектоорієнтованої ( $KP_2$ ) компонентів

Показники	Нормалізовані значення показників					Динаміка показників
	2014	2015	2016	2017	2018	
$KP_1$	0,73	0,814	0,763	0,847	0,939	
$KP_2$	0,542	1	0,882	0,612	0,519	
$IP$	<b>0,636</b>	<b>0,907</b>	<b>0,822</b>	<b>0,730</b>	<b>0,729</b>	

Із даних таблиці 3.21 видно, що рівень комплексних показників коливається від 0,52 до 1. Середній показник рівня інтегрального показника дорівнює 0,765.

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

Проаналізувавши дані таблиць 3.18 - 3.20, з'ясовано, що динаміка інтегрального показника інтелектоорієнтованої компоненти і загального інтегрального показника однакова, і у 2014-2018 рр. мають тенденцію до

зменшення. Для даних  $KP_2$ ,  $KP_1$ , які виміряно за однаковими шкалами, можемо показати розсіювання відповідних значень. Наочно підтвердження наявності взаємозв'язку між ними подано у графічному відображенні (рис. 3.12).

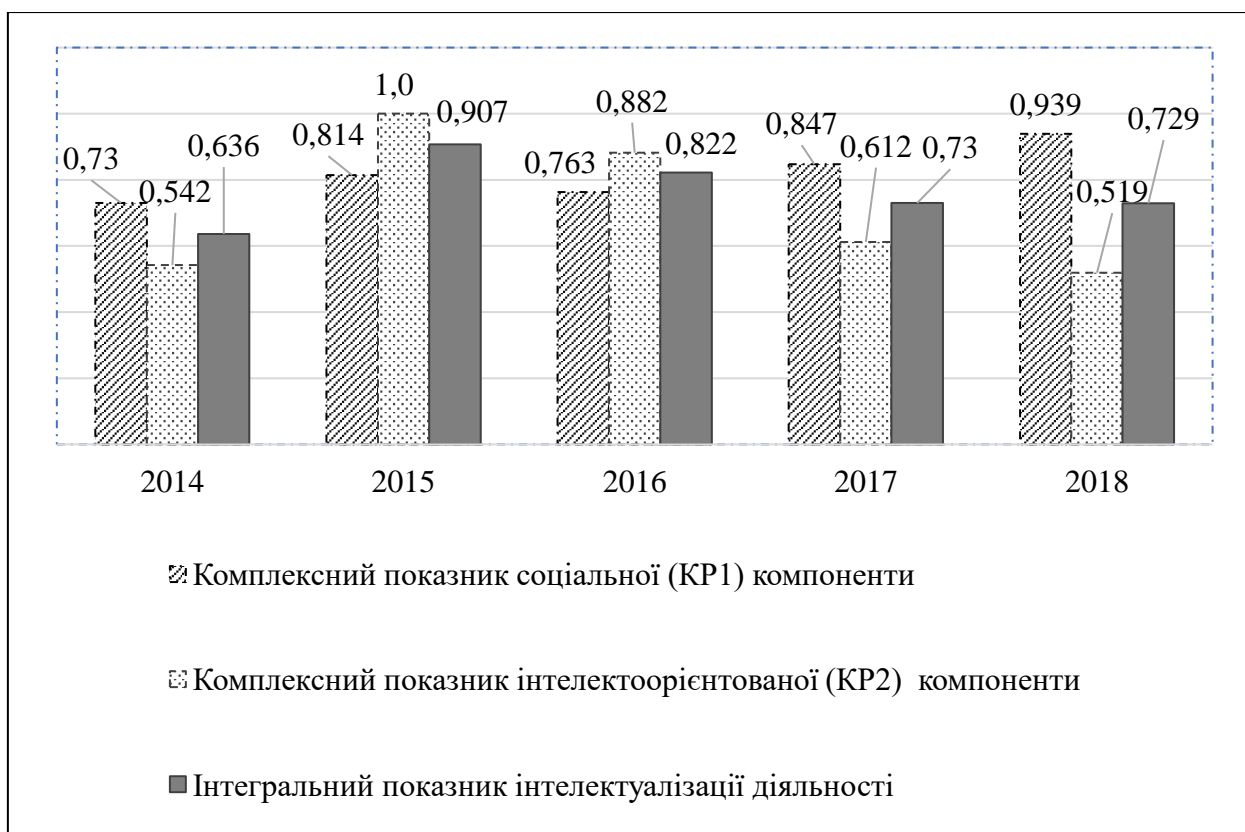


Рис. 3.12. Динаміка інтегральних показників розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахункових даних, наведених у табл. 3.20

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 комплексного показника  $KP_2$ , а  $Y$  – значення 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.3.13).



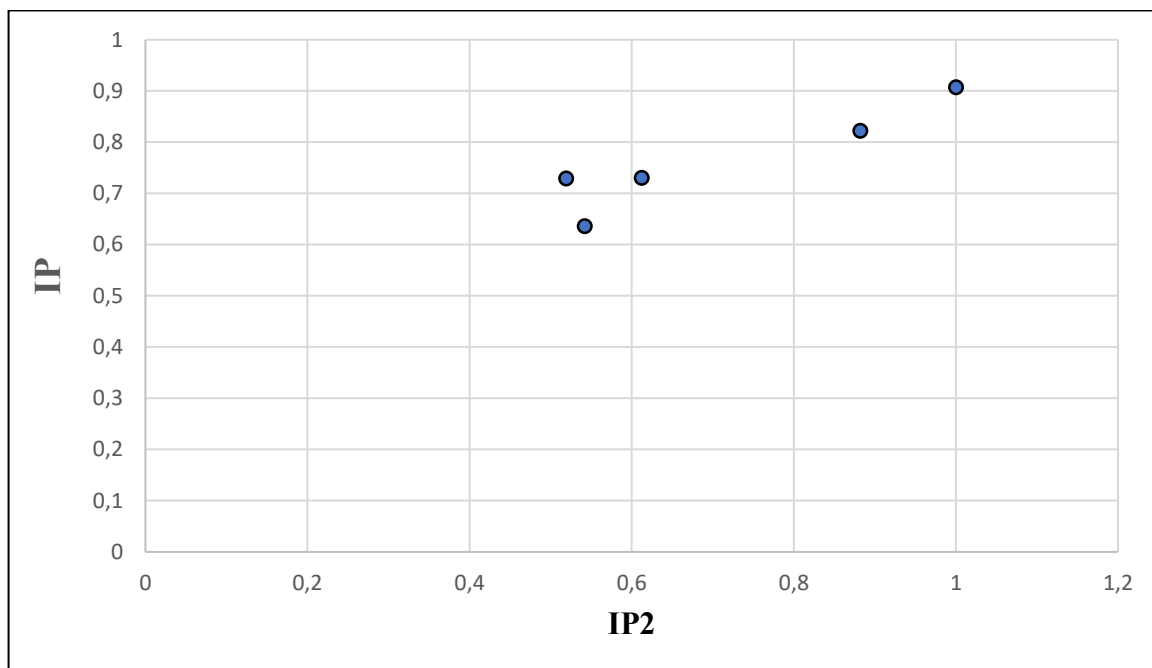


Рис. 3.13. Розмах розсіювання значень інтегральних показників

Джерело: складено автором на основі розрахункових даних, наведених у табл. 3.18-3.20

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

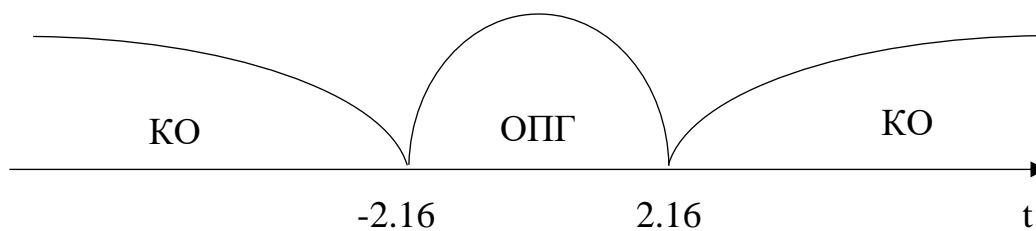
1. Висуваємо гіпотезу:  $H_0: r_{\text{ген}} = 0$ ;  $H_1: r_{\text{ген}} \neq 0$ .
2. Знаходимо спостережуване значення критерію:

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

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 комплексним 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. 4).

### **Висновки до розділу 3**

1. Здійснено ідентифікацію стану інтелектуалізації діяльності в Україні, який базується на порівняльних оцінках динамічних показників.

Це дозволило розширити і сформувавши систему факторів-індикаторів, які було згруповано у п'ять загальних груп, а не в три, як у більшості досліджень. До таких груп нами віднесено: політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні. На основі цього запропоновано використання нечіткої когнітивної карти інтелектуалізації діяльності підприємств, 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.

2. Узагальнюючи результати проведеного дослідження слід зазначити, що сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності та складності процесів. Певна частина цих процесів відкриває для торговельних підприємств нові можливості і генерує сприятливі умови для

інтелектуалізації діяльності. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження. Недооцінка значення інформації про фактори зовнішнього середовища стримує реалізацію можливостей підвищення рівня інтелектуалізації діяльності в торговельних підприємствах. Запропонований науково-методичний підхід до визначення ступеню комплементарності зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок модифікованого показника - коефіцієнту комплементарності зовнішнього середовища, сформованого на основі інтегрування оцінок критичних факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних) та дозволяє отримати об'єктивний висновок щодо зовнішнього клімату для інтелектуалізації діяльності. Проведене дослідження показало, що спостерігається середній рівень комплементарності зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності досліджуваних підприємств

3. 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 змогу комплексної оцінки для регулювання та прийняття рішень, тому було запропоновано використовувати наступні складові: соціальна компонента; інтелектоорієнтована компонента, які враховуються в процесі вибору моделі управління інтелектуалізацією діяльності підприємств. Рівень впливу кожної складової було досліджено за п'ятирічний період, що дозволило констатувати визначальне значення інтелектоорієнтованої компоненти та виділити вплив показників стимулюючого та дестимулюючого характеру.

Результати досліджень за третім розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [107; 295; 308; 310; 311; 312; 321; 322; 324; 330].

## РОЗДІЛ 4

### МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **4.1. Оцінка інтелектуалізаційної діяльності торговельних підприємств**

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.п. 3.3 впливу факторів на діяльність торговельних підприємств показало, що динаміка комплексного показника інтелектоорієнтованої компоненти і інтегрального показника інтелектуальної активності персоналу однакова. Враховуючи даний факт, в оцінці інтелектуалізації діяльності підприємства, виділена інтелектоорієнтована компонента. Думку щодо оцінки інтелектуалізації діяльності підприємства за допомогою часткових показників (або аналізу окремо кожного напрямку) поділяють вчені Ю. Б. Іванов [101], С. О. Іщук [111], В.С. Пономаренко [221], І. П. Отенко [206]. Наявність часткових показників не суперечить існуванню загального. Інтегральний підхід, на відміну від альтернативних, відображає результативність у цілому та в розрізі окремих блоків одночасно [406].

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.

Оскільки більшість цих показників прямо не піддаються вимірюванню. Тож, 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. Зазвичай 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. Відповіді 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. 4.1.

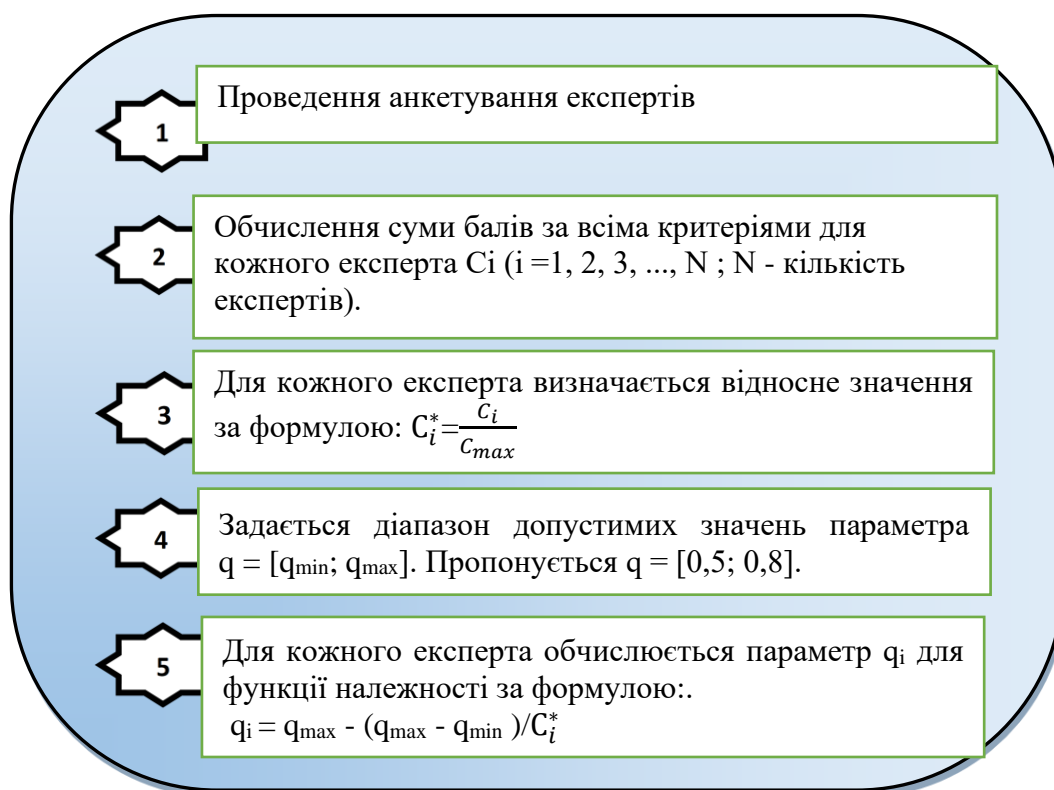


Рис. 4.1. Підтвердження компетентності експертів за теорією нечітких множин

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 елемента  $q \in Q$  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  $\tilde{A}$  [175].

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. 4.2 [175].

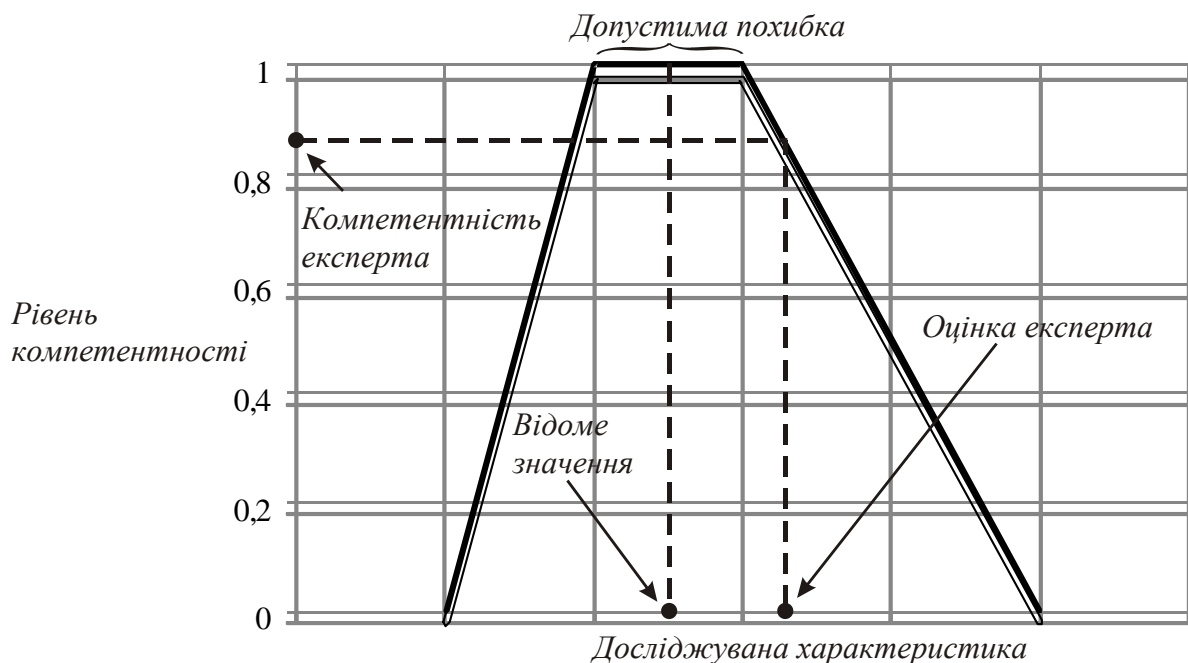


Рис. 4.2. Визначення компетентності експерта на основі функції належності  
Джерело: складено автором на основі [175]

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 [168; 185; 204; 205; 246] дозволило визначити основні групи індикаторів оцінки інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємств (ІК ІДП): кваліфікації (Q), можливості (V), здібностей (S) (рис. 4.3).

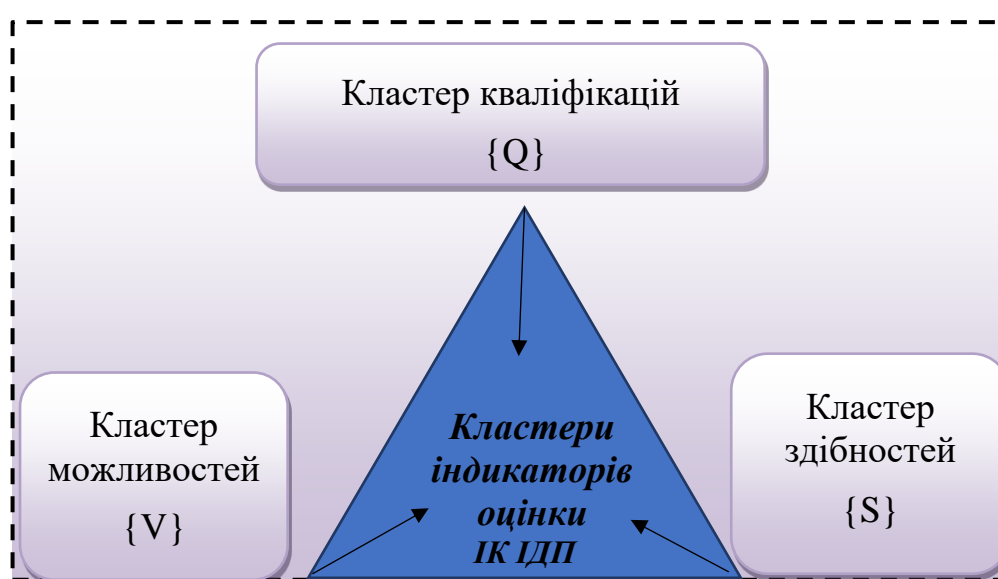


Рис. 4.3. Кластери індикаторів оцінки інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором

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 три групи показників, що характеризують інтелектуалізацію діяльності, 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:

$$V_j = \frac{\sigma_j}{M_j}, \quad (4.1)$$

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.

Ступінь узгодженості думок експертів щодо відносної важливості сукупності всіх пропозицій з оцінок факторів можна перевірити за допомогою коефіцієнта конкордації, який знаходять за формулою [171]:

$$W = \frac{12 \sum_{k=1}^n [\sum_{i=1}^m c_{ik} - m(n+1)/2]^2}{m^2(n^3-n)}, \quad (4.2)$$

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  $X^2$  - критерію.

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

$$IP_{univers} = \sum_{i=1}^n w_i \times IP_i, \quad (4.3)$$

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:

$$w_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^m C_{ij}}, \quad (4.4)$$

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:

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij}}. \quad (4.5)$$

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 [239, с. 47].

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

- 1) якщо рівень від 0 до 0,20 (кризовий), 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 (достатній), то спостерігається нормальний рівень ІДП;
- 4) якщо рівень від 0,64 до 0,80 (прийнятний), 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. 4.4.

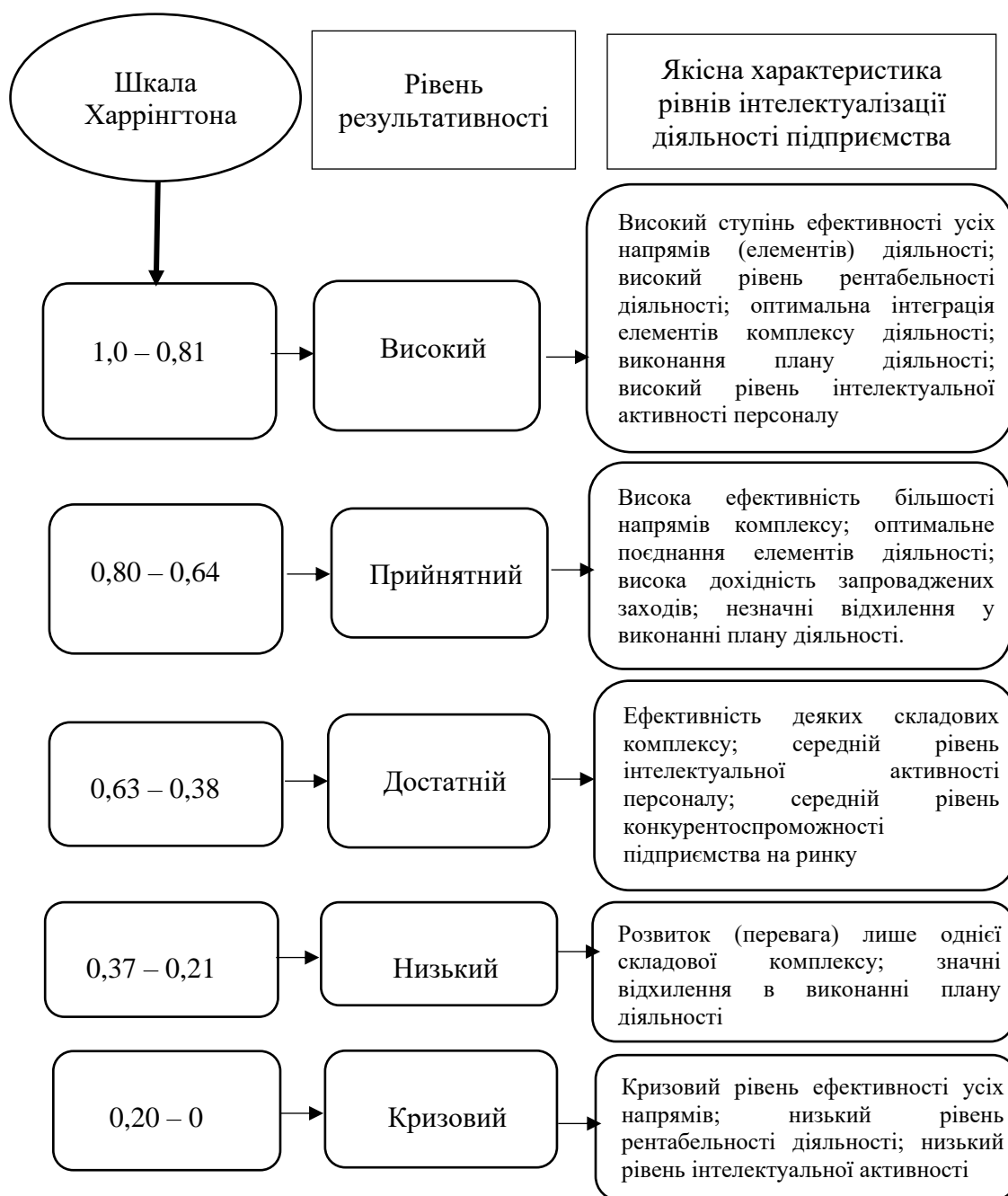


Рис. 4.4. Межі рівнів інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємства відповідно до шкали Харрінгтона

Джерело: складено автором

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. Ґрунтуючись на представленому алгоритмі, проведемо комплексне оцінювання рівня інтелектуальноорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємств.

В якості об'єктів для апробації запропонованого алгоритму оцінювання рівня інтелектуальноорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності нами обрано 8 торговельних підприємств, а саме: супермаркети товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-маркет» (супермаркети ТОВ «АТБ – маркет»), гіпермаркети товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»), супермаркети товариства з обмеженою відповідальністю «Щирий Кум» (супермаркети ТОВ «Щирий Кум»), товариство з обмеженою відповідальністю «Вина Світу» (ТОВ «Вина Світу»), товариство з обмеженою відповідальністю «Полімакс Донбас» (ТОВ «Полімакс Донбас»), супермаркети «Сільпо» товариства з обмеженою відповідальністю «Фоззі – фуд» (супермаркети «Сільпо» ТОВ «Фоззі-фуд»), підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «Дзеркальний» (підприємства ТОВ «Дзеркальний»), мінімаркети товариства з обмеженою відповідальністю «Еталон-Family» (мінімаркети ТОВ «Еталон-Family»).

Загальна схема оцінки рівня інтелектуальноорієнтованої компоненти на основі розглянутих кластерів індикаторів і методів дослідження наведено на рис. 4.5.

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

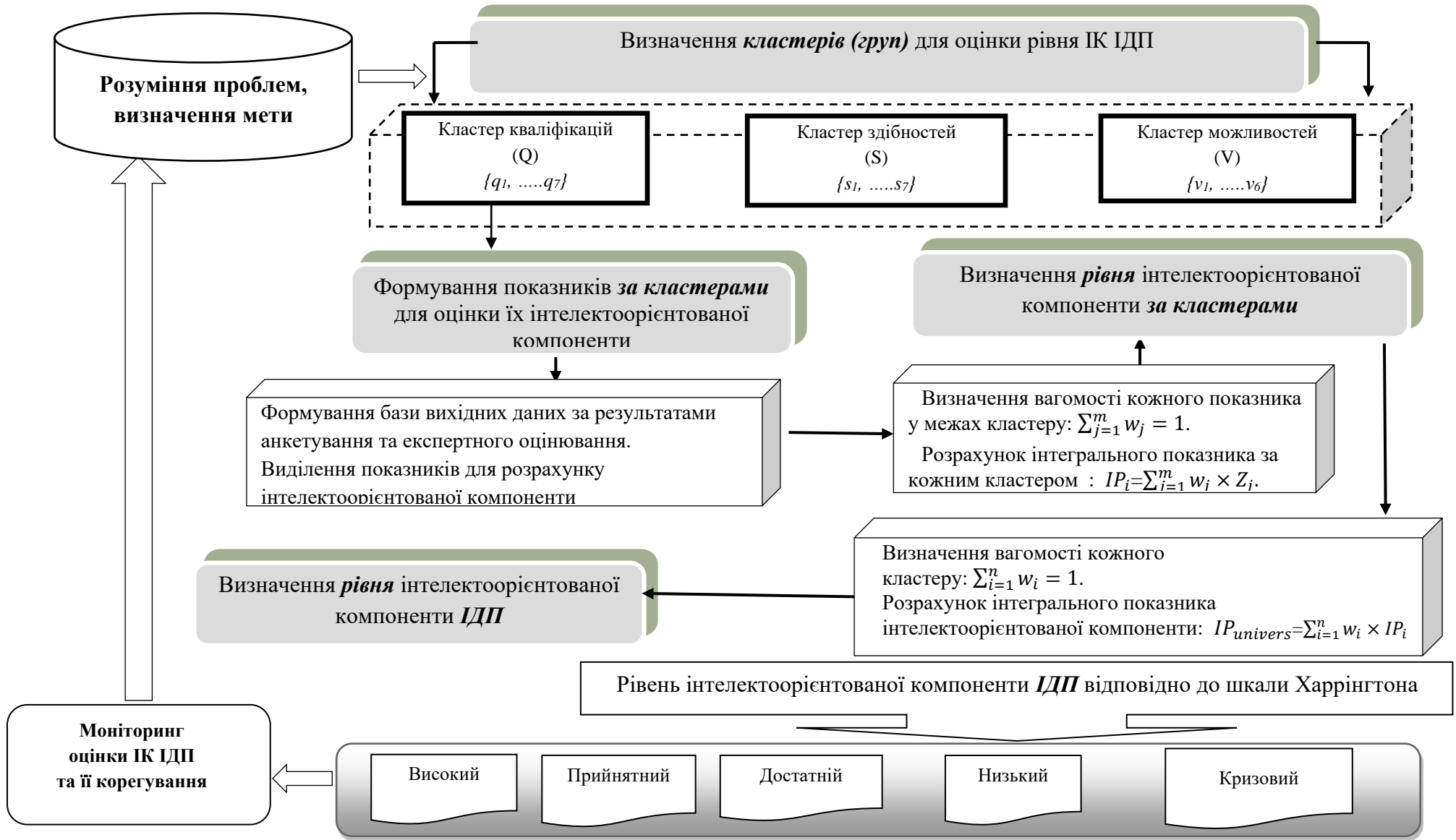


Рис. 4.5. Оцінка рівня інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства (ІК ІДП) Джерело: складено автором

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 нерациональних 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 вибірковому опитуванню досить піддати 25 працівників, щоб з довірчою ймовірністю 95% зробіть 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 II табл. II.1 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  $S_i$ , відносне значення рівня, параметр для функції належності. Розрахунки засвідчили середній або високий рівень експертів, експертів з низькою функцією належності не виявлено (рис. 4.6).

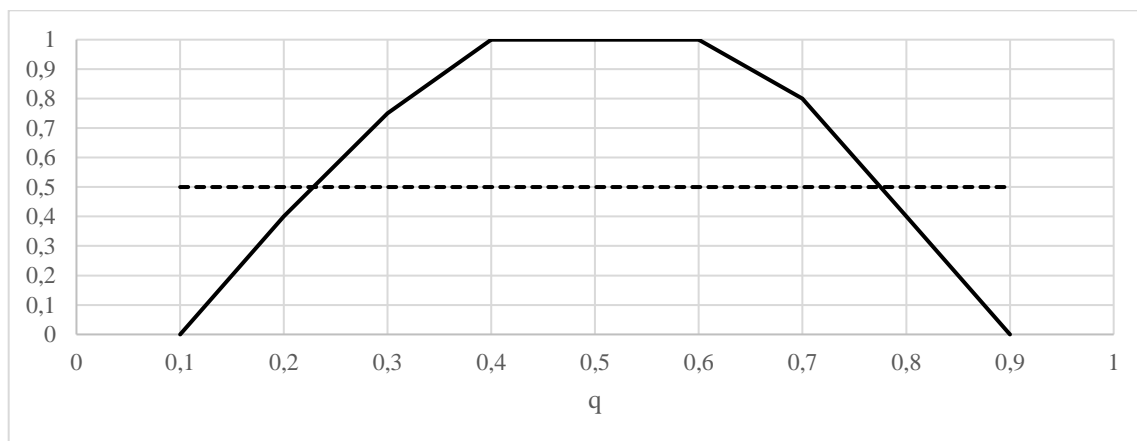


Рис. 4.6. Функція належності

Результати анкет блоку А (додаток 3.1) 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. 4.7).

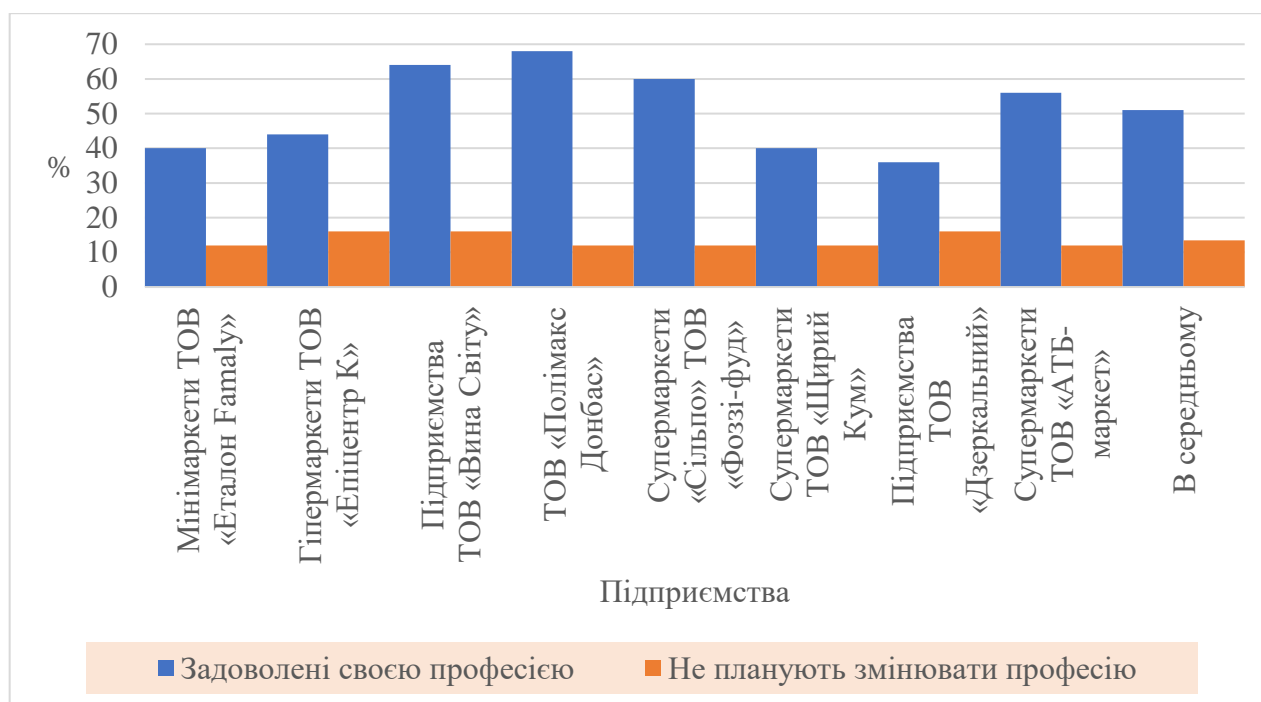


Рис. 4.7. Результати анкетування персоналу торговельних підприємств щодо задоволеності роботи в торгівлі



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. 4.8 окремо по кожному підприємству на основі результатів анкетування (додаток 3, табл. 3.1).

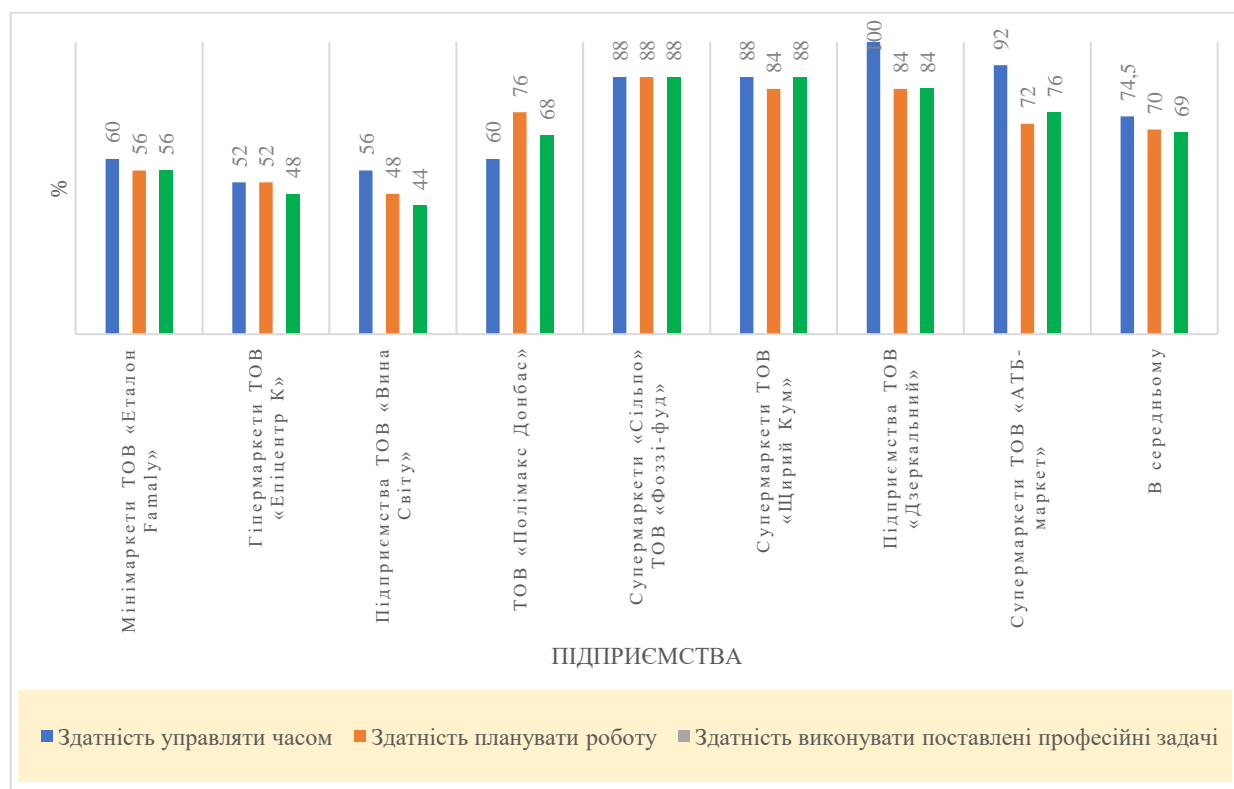


Рис. 4.8. Результати анкетування персоналу торговельних підприємств щодо їх морально – вольових якостей

Формування інтелектуальної активності залежить від можливостей, які мають окремі працівники та підприємство загалом. Анкетування довело (додаток 3, табл. 3.2), 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 чого-небудь, наведені на рис. 4.9.

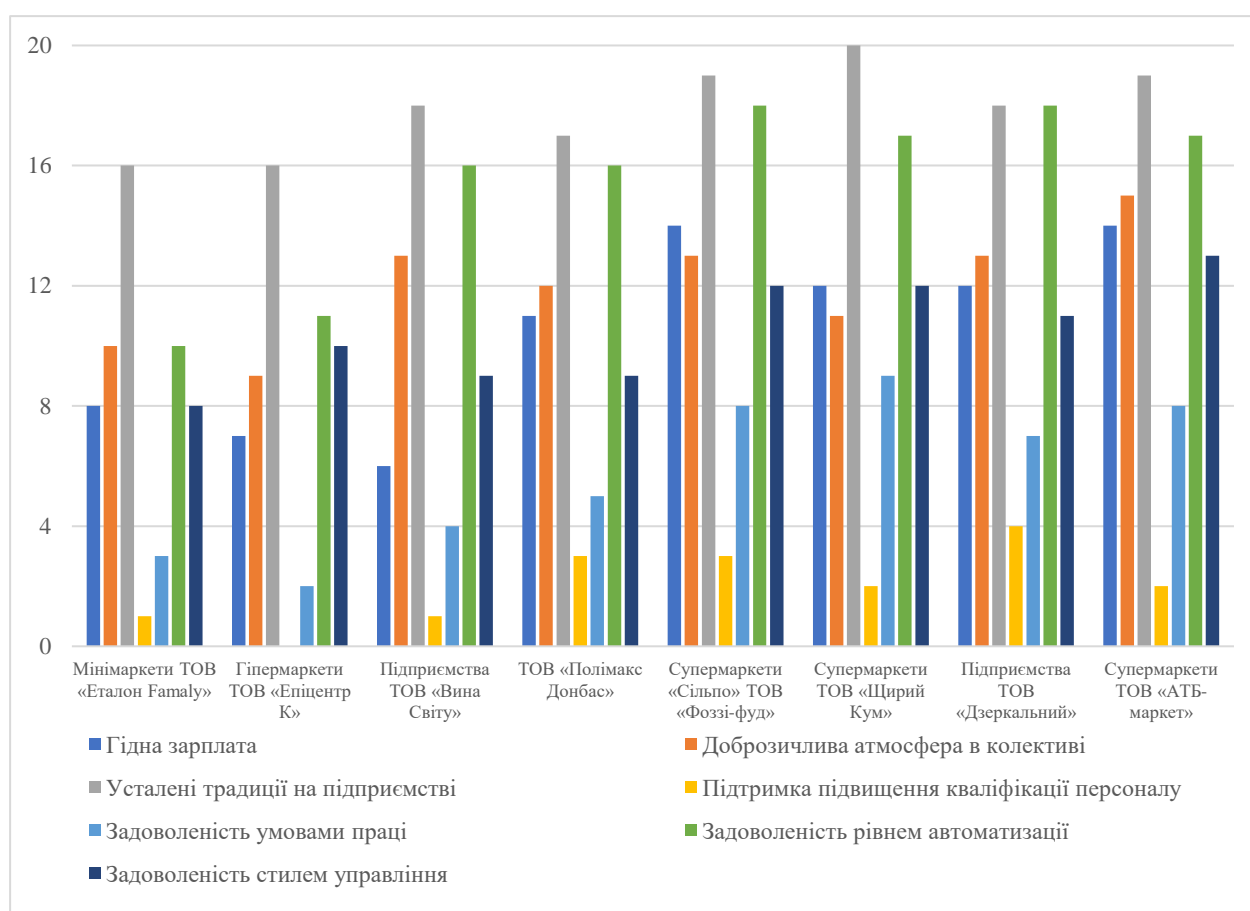


Рис. 4.9. Можливості для підвищення потенціалу персоналу за результатами анкетування

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 мінімаркети ТОВ «Еталон Family», гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К», підприємства ТОВ «Вина Світу». Більше 50% працівників на торговельному підприємстві супермаркети ТОВ «АТБ-маркет» вважають, що їх керівники приймають неупереджені кадрові рішення, тобто підбір та просування кадрів здійснюється на основі рівня кваліфікації та ділових якостей.

Оцінюючи потенційні можливості працівника, до уваги слід брати не тільки успішне виконання актуальних 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. Анкетування показало (додаток 3, табл. 3.3), що кількість відібраних здібностей, які притаманні респондентам, залежить від підприємства, рівня освіти, стажу роботи тощо (питання блоку А). Графічне відображення розподілу рівня розвитку здібностей персоналу по кожному торговельному підприємству наведено на рис. 4.10.

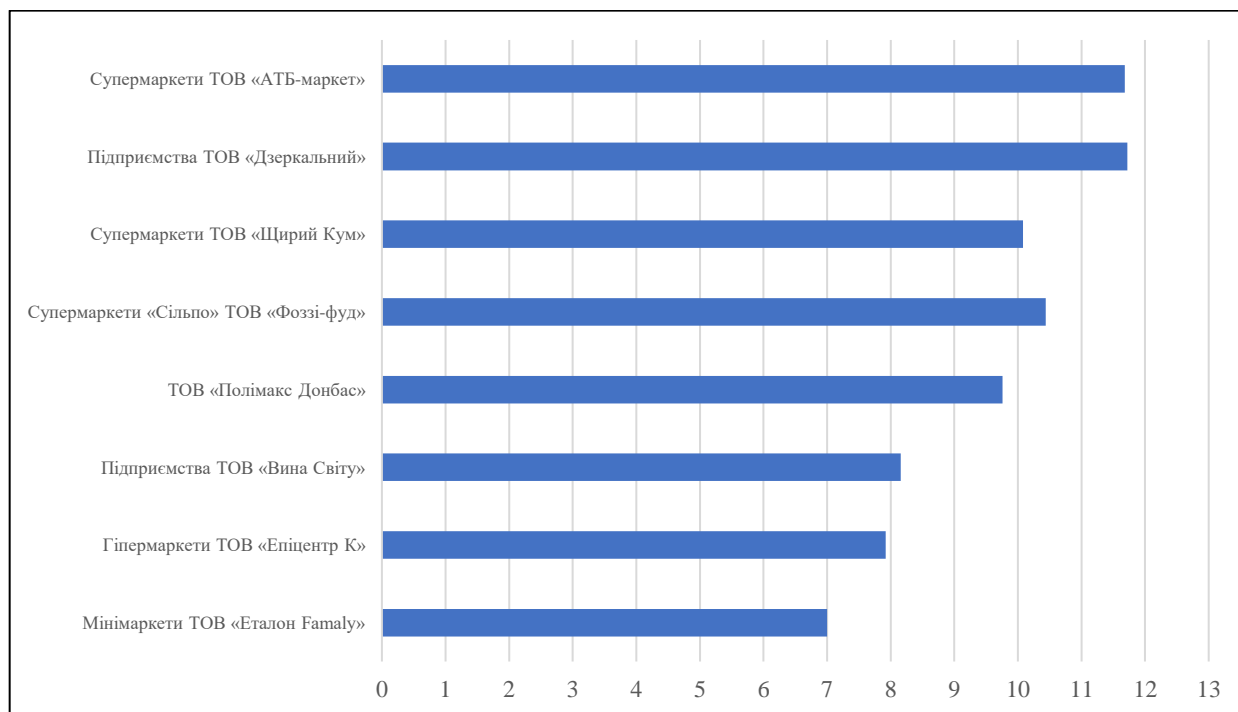


Рис. 4.10. Розподіл рівня розвитку здібностей персоналу торговельних підприємств

На основі даних анкетування і за отриманими, в результаті власних

розрахунків індикаторів для кожного кластеру (Додаток К), 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 інтелектоорієнтованої компоненти  
на торговельних підприємствах

Найменування підприємства	$IP_1$	$IP_2$	$IP_3$	$IP_{univers}$	Рівень інтелектоорієнтованої компоненти
1	2	3	4	5	6
Мінімаркети ТОВ «Еталон Family»	0,55	0,76	0,47	0,59	Достатній
Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»	0,56	0,74	0,53	0,61	
Підприємства ТОВ «Вина Світу»	0,53	0,77	0,54	0,62	
ТОВ «Полімакс Донбас»	0,61	0,76	0,65	0,67	Прийнятний
Супермаркети «Сільпо» ТОВ «Фоззі-фуд»	0,74	0,80	0,70	0,75	
Супермаркети ТОВ «Ширий Кум»	0,67	0,79	0,67	0,71	
Підприємства ТОВ «Дзеркальний»	0,72	0,80	0,78	0,77	
Супермаркети ТОВ «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. 4.11 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. 4.12 - розподіл розглянутих торговельних підприємств за загальним інтегральним показником ІК ІДП ( $IP_{univers}$ ).

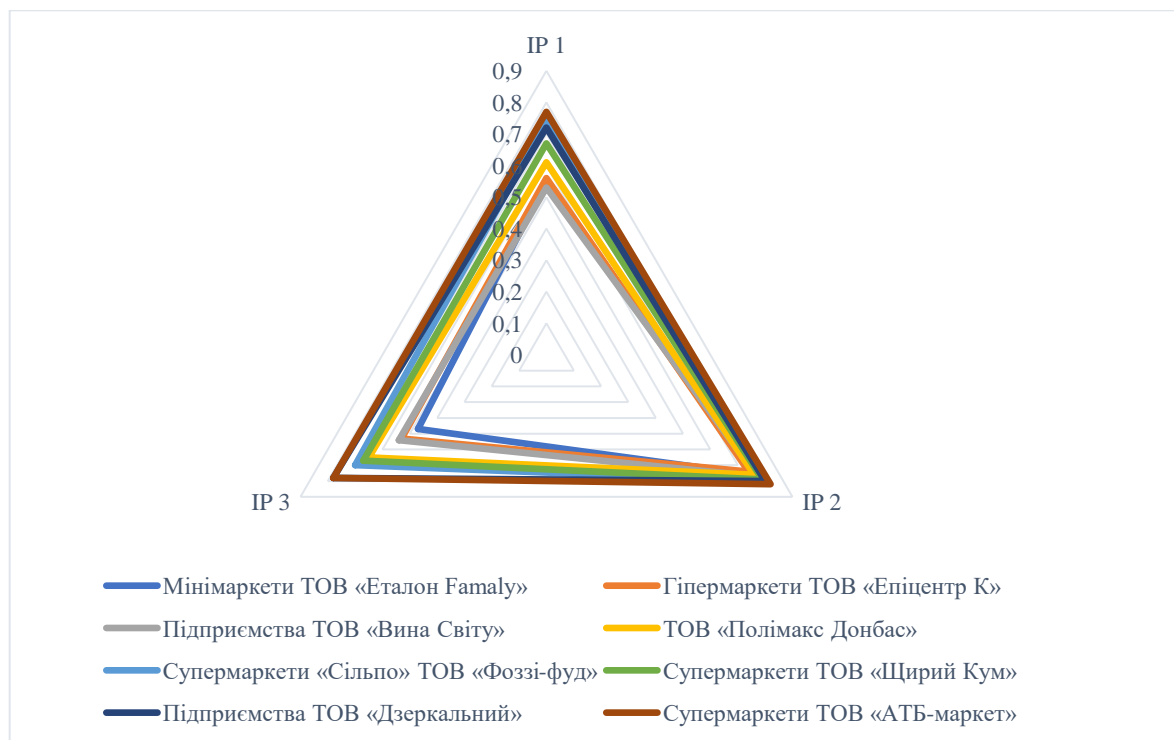


Рис. 4.11. Структура розподілу торговельних підприємств за значеннями інтегральних показників в межах кластерів

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 4.1

Отже, як свідчать результати табл. 4.1, у більше 60 % торговельних підприємствах ТОВ «Полімакс Донбас», супермаркетів «Сільпо», супермаркетів ТОВ «Щирий Кум», підприємств ТОВ «Дзеркальний», супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет») за досліджуваний період загальний інтегральний показник ІК ІДП коливається від 0,67 до 0,79, що відповідно до шкали Харрінгтона визначається як прийнятний рівень, це можна пов'язати з тим, що підприємства активно застосовують свої потенційні можливості зростання локальних складових інтелектуальної активності персоналу.

Значення інтегральних показників трьох торговельних підприємствах мінімаркетів ТОВ «Еталон Family», гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», підприємства ТОВ «Вина Світу» свідчать про недостатньо ефективне управління інтелектуалізаційною діяльністю, так як загальний інтегральний показник ІК ІДП коливається від 0,59 до 0,61 (достатній рівень). До аутсайдерів потрапило підприємство ТОВ «Еталон-Family», що свідчить про те, що підприємство не приділяє уваги підвищенню вартості своєї інтелектуальної активності.

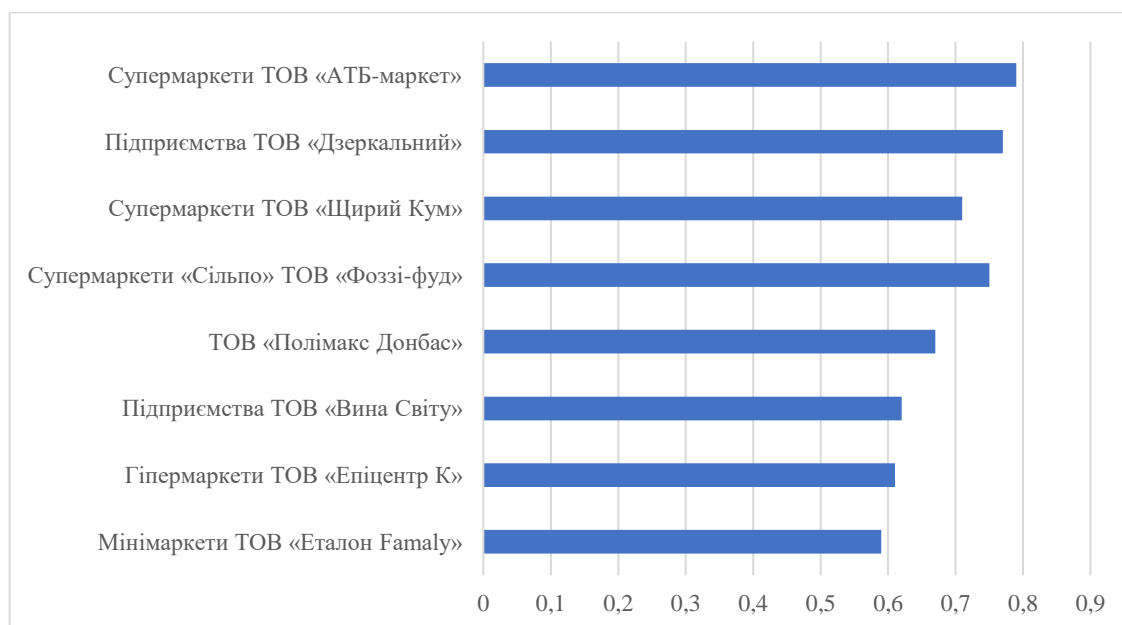


Рис. 4.12. Рівень інтелектуальної компоненти інтелектуалізаційної діяльності досліджуваних торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 4.1

Матриця парних коефіцієнтів кореляції (табл. 4.2) 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 інтегрального показника

	<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 програми «Кореляція»

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.

Таблиця 4.3

## Перевірка значущості парних коефіцієнтів кореляції

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

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

Така перевірка значущості вибірових коефіцієнтів кореляції необхідна, так як об'єм вибірки дуже малий.

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 інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємства

Найменування підприємства	$IP_1$		$IP_2$		$IP_3$		$IP_{\text{univers}}$	
	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мінімаркети ТОВ «Еталон Famaly»	0,55	7	0,76	6-7	0,47	8	0,59	8
Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»	0,56	6	0,74	8	0,53	6	0,61	6
Підприємства ТОВ «Вина 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
Супермаркети «Сільпо»	0,74	2	0,80	2-3	0,7	3	0,75	3

Закінчення таблиці 4.4

Найменування підприємства	$IP_1$		$IP_2$		$IP_3$		$IP_{univers}$	
	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг
Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»	0,67	4	0,79	4	0,67	4	0,71	4
Підприємства ТОВ «Дзеркальний»	0,72	3	0,80	2-3	0,78	2	0,77	2
Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»	0,77	1	0,82	1	0,78	1	0,79	1

Підхід до оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти 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 рівня інтелектоорієнтованої компоненти дозволяє здійснити ефективний моніторинг інтелектуальної активності на підприємстві через їх кількісне та якісне вимірювання для прийняття обґрунтованих рішень.

Інформованість про рівень інтелектоорієнтованої компоненти 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.

#### **4.2. Обґрунтування механізму формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі 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. Встановлено проблеми, які є результатом проведеного аналізу. Загальною для всіх торговельних підприємств є проблема порушення основ формування інтелектуалізації діяльності, а саме: розбалансованість між процесами інтелектуалізації торговельного підприємства із загальним процесом формування потенціалу; нездатність керівництва враховувати вирішальні фактори впливаючі на інтелектуалізацію діяльності, такі як здатності, можливості і компетенції працівників; недосконалість процесу розвитку персоналу на основі підвищення його досвіду, знань, навичок, здібностей і кваліфікації, що дозволяють впроваджувати інновації; нездатність керівників підприємств забезпечити мотивування персоналу до впровадження інновацій; ігнорування факторів зовнішнього середовища, які впливають на трудовий потенціал та, відповідно – інтелектуалізацію діяльності.

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 інтелектуалізації діяльності як основи забезпечення безперервного розвитку підприємства.

Проблематика інтелектуалізації діяльності 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. [227].

Безперечно, ці практичні проблеми макроекономічного рівня гальмують розвиток інтелектуалізаційної діяльності підприємств і не створюють відповідних передумов такого шляху розвитку.

Одним з корисних інструментів, використання якого дозволяє перевести проблематику інтелектуалізації діяльності з теоретичної сфери в область практичного застосування для цілей підвищення конкурентоспроможності та розвитку торговельних підприємств, є формування бізнес-моделі.

Тому вважаємо за доцільним розкрити сутність поняття «бізнес-модель» підприємства.

В даний час поняття «бізнес-модель» підприємства є одним з найменш однозначних і структурованих термінів в сучасній науковій літературі.

В роботі А. Остервальдера відзначається, що «бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатність організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу» [205].

На думку дослідника П. Тіммерса, бізнес-модель складається із сукупності продуктів, послуг і потоків інформації, а також опису різних учасників бізнес-процесу, їх ролі в ланцюзі цінності, п'ятний вигод з розшифровкою джерел отримання доходу. Для розуміння бізнес-місії компанії додається маркетингова модель, яка об'єднує бізнес-моделі і маркетингові стратегії шуканого представника бізнесу [416].

У спільній роботі дослідників [388] можна відзначити ряд важливих доповнень до визначення терміну «бізнес-модель»:

- термін «бізнес-модель» часто розуміється невірно і змішується з терміном «модель бізнес-процесу»;

- бізнес-модель намагаються описувати за допомогою мов моделювання: UML, EPC, мереж Петрі.

Насправді бізнес-модель описує процеси обміну вартістю, цінністю між різними учасниками бізнес-процесу.

Коротко і влучно суть бізнес-моделі визначив А. Сливоцький як усвідомлено вибраний спосіб створення цінності й одержання прибутку. Загалом бізнес-модель перетворює інновації в економічну цінність для споживача та підприємства, детально описуючи спосіб заробляння грошей за допомогою чіткого визначення місця інновації в ланцюжку створення цінності [252].

На думку Н. В. Ревуцької бізнес-модель підприємства доцільно трактувати як сукупність елементів, які характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку його функціонування, на основі використання ключових компетенцій, для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [234].

Відповідно до робота [400; 412] бізнес-модель - це концептуальне опис, який пояснює принципи роботи підприємства.

Бізнес-модель роз'яснює те, як ланки бізнесу поєднуються один з одним і інтегруються в єдину структуру. Бізнес-модель не розглядається у відриві від стратегії, але не тотожна їй.

Будь-яка бізнес-модель повинна давати відповідь на три ключових питання:

- як підприємство створює цінність для зовнішніх клієнтів;
- як підприємство планує отримувати прибуток;

- як підприємство забезпечує стратегічний контроль над ланцюжками створення цінності [182].

Найбільш популярні підходи до тлумачень поняття «бізнес-модель» зображено на рис. 4.13.

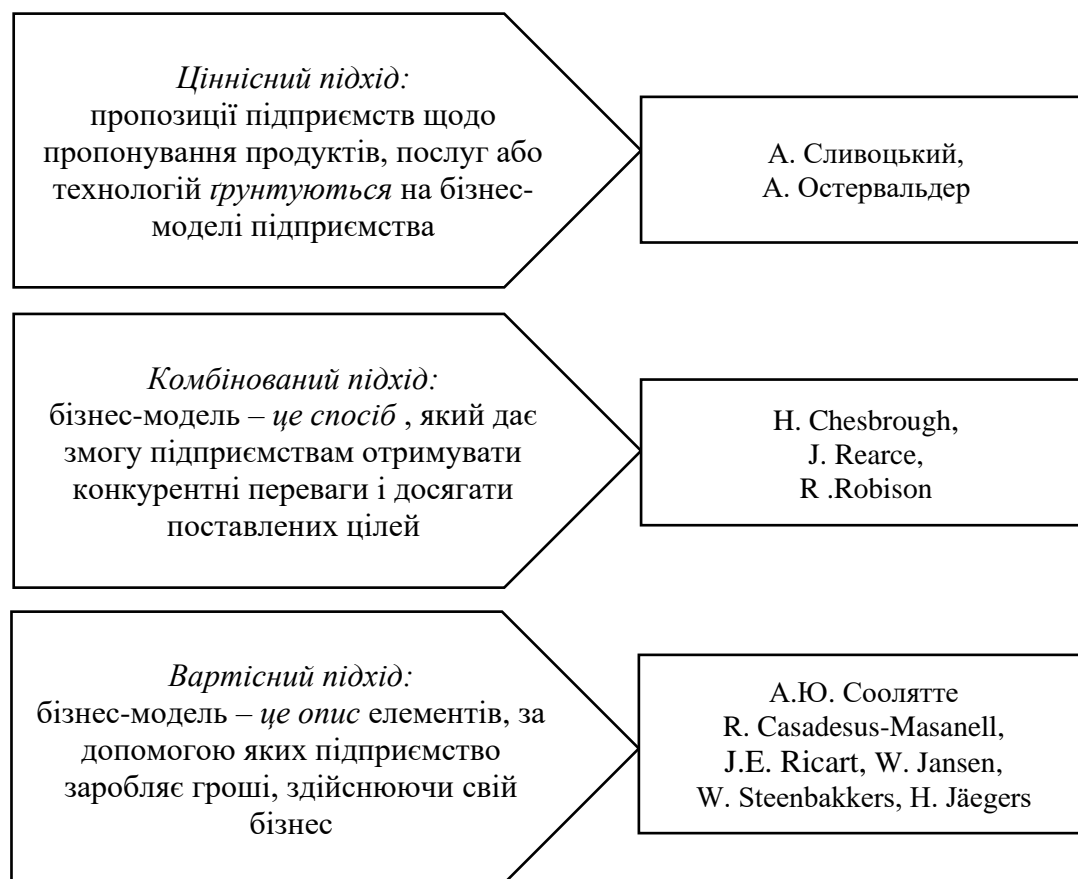


Рис. 4.13. Трактування поняття «бізнес-модель» підприємства за різними підходами

Джерело: складено автором за [205; 252; 257; 412]

Проведені дослідження в рамках даної роботи аспектів різних точок зору науковців та автора стосовно поняття «інтелектуалізація діяльності», враховуючи сутність та ключові аспекти бізнес-моделі підприємства, доцільно запропонувати наступне визначення: «інтелектуалізаційна бізнес-модель 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».

Як впливає з вищепереліченого, інтелектуалізація діяльності підприємства сприятиме його розвитку, його конкурентоспроможності. Тому цілі управління ставляться, безумовно, економічні. Стосовно механізму формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств складова інтелектуалізації діяльності цього механізму полягає не тільки у методах, а й у визначенні етапів його формування. Науково-теоретичному базису формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі надається ширший зміст як організації досягнення економічних цілей взагалі. Він не обмежується тільки організаційними методами управління, а містить у собі й організаційно-структурні, і соціально-психологічні, й адміністративні аспекти. Ця складова механізму передбачає виділення місії підприємства, бачення бізнесу, стратегії, організаційної культури, мотивації, соціально-психологічного клімату, інтелектуальної активності персоналу, організаційної структури, інформаційних ресурсів та матеріальних і фінансових ресурсів.

Передумовами формування механізму інтелектуалізаційної бізнес-моделі є дослідження різних аспектів діяльності підприємства. Цій елемент 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.

Виділені складові механізму інтелектуалізаційної бізнес-моделі 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 методологічної платформи управління інтелектуалізацією діяльності (п. 1.3 дисертаційного дослідження) механізм інтелектуалізаційної

бізнес-моделі 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 стратегії управління інтелектуалізацією діяльності підприємства.

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 інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємства займає інтелектуалізація діяльності цього механізму.

Метою формування механізму інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств є Визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі діяльності торговельного підприємства. Це сприятиме розвитку процесу управління, дає змогу переосмислити логіку взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управління на основі врахування зростаючого значення інтелектуалізації діяльності.

Отже, там де є, а точніше, де використовують інтелектуалізацію діяльності, там є розвиток. Саме в цьому, на нашу думку, і полягає та величезна значущість, яку надає інтелектуалізація діяльності в механізмі формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств.

При цьому, взаємопов'язаними складовими елементами при формуванні інтелектуалізаційної бізнес-моделі 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.

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 бізнес-моделі підприємства, виділена інтелектуальна компонента [170, с. 109 -119; 173], механізм формування якої представлений на рис. 4.14. Вихідним компонентом, на якому ґрунтується процес побудови інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємства, виступає базис інтелектуалізації, рівень використання якого визначає наявність елементів інтелектуалізації на підприємстві та напрями її підвищення.

Одними з визначальних складових базису інтелектуалізаційної 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 інтелектуалізації діяльності підприємства.

Інтелектуалізаційну бізнес-модель підприємства доцільно використовувати 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 [185, с. 141].

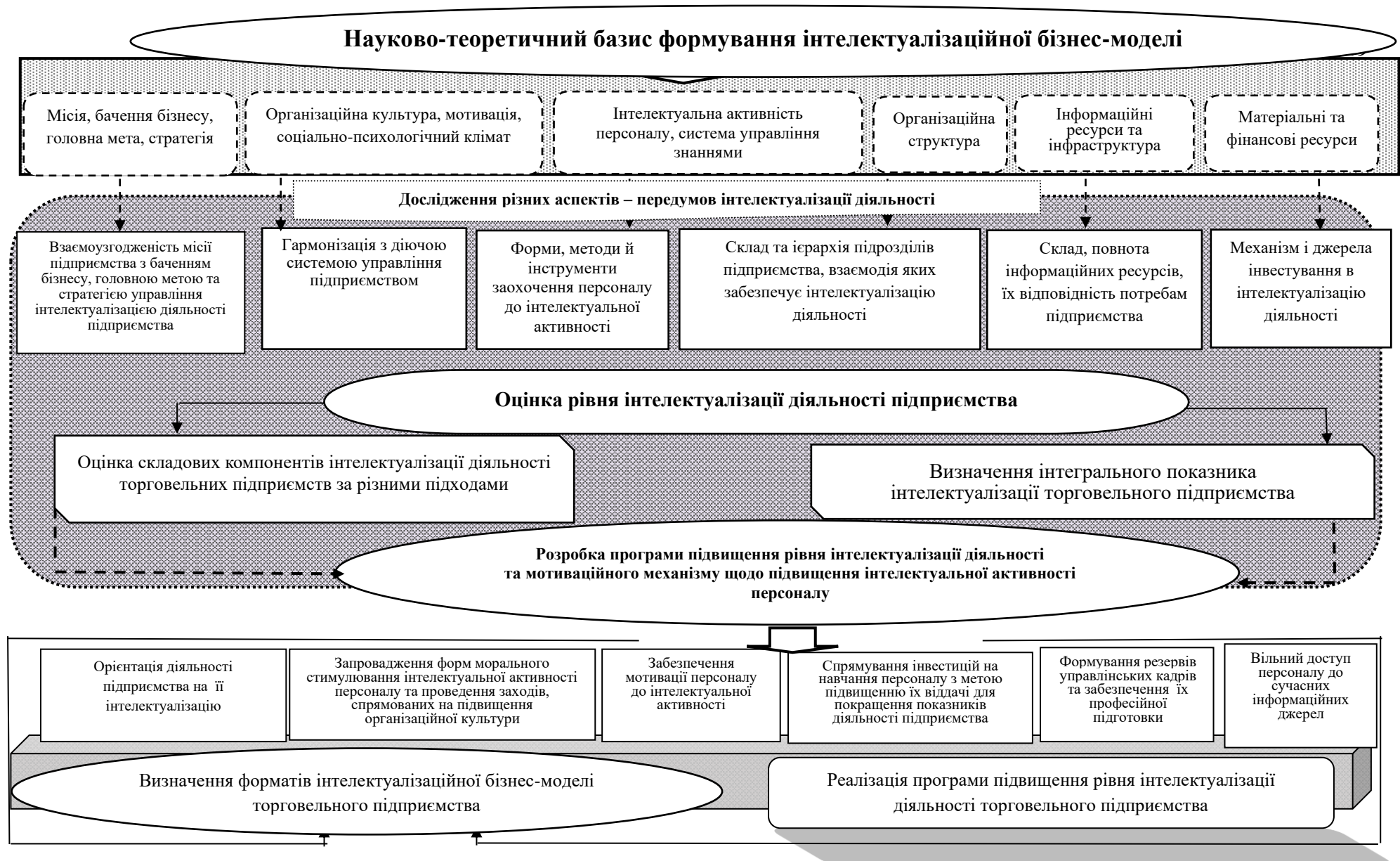


Рис. 4.14. Механізм формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств

Джерело: складено автором



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 [246, с. 143].

Таким чином, необхідно виходити із того, що механізм реалізації інтелектуалізаційної бізнес-моделі є методом ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню ключових аспектів створення нової цінності (інтелектуалізації).

#### **4.3. Оцінка рівня інтелектуалізації діяльності підприємств за різними форматами бізнес - моделі**

Як вже зазначалося, інтелектуалізація діяльності підприємства є процесом координації різних видів управлінської діяльності, в основі якої лежить парадигма «Розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності», що передбачає застосування інтелектуальних інструментів управління, одним з яких є інтелектуалізація бізнес-моделі підприємства.

Основні групи індикаторів оцінки рівня інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства, було об'єднано, як зазначалося у підрозділу 4.1 (рис.4.3), в наступні кластери: кваліфікацій (Q), здібностей (S), можливостей (V).

Це обумовлено тим, що підґрунтям для ефективного використання зазначеної сукупності елементів інтелектуалізації є розуміння та участь персоналу у формуванні процесу інтелектуалізації діяльності, що характеризують позицію підприємства на ринку та його відносини з покупцями.

Загальна схема оцінки рівня інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства на основі розглянутих кластерів індикаторів наведено на рис. 4.15.

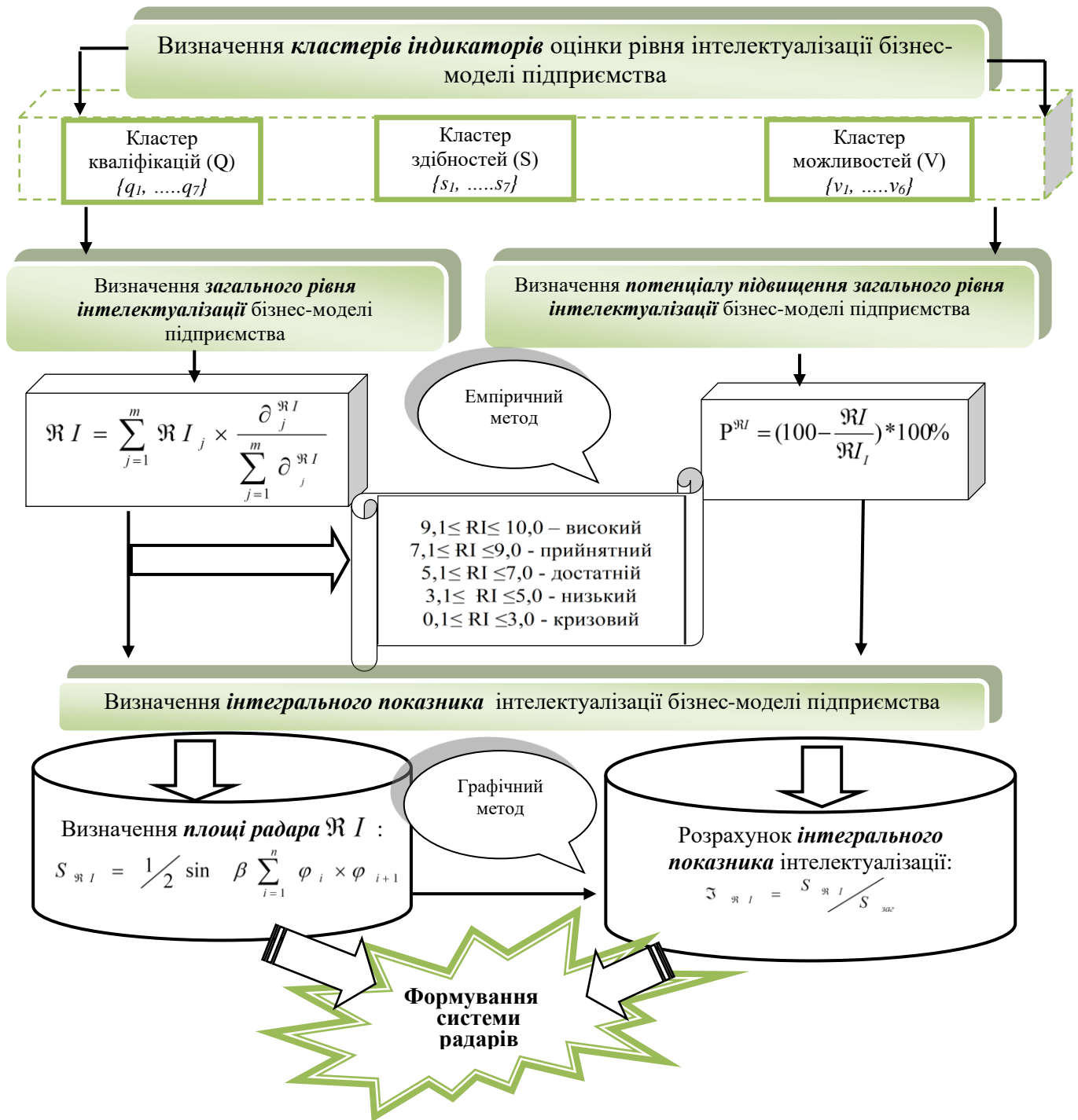


Рис. 4.15. Послідовність формування системи радарів для визначення форматів бізнес-моделей інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором

Визначення рівня інтелектуалізації діяльності підприємства пропонується оцінювати за допомогою емпіричного та графічного методу, оскільки обрані індикатори оцінки за своїм змістом можуть мати тільки бальні оцінки.

Рівень інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємства за кожним кластером індикаторів оцінки пропонується розраховувати за формулою:

$$\mathfrak{R}I_{K,Z,S,V,RA,IA} = \sum_{i=1}^n \varphi_i \times \frac{\partial_i}{\sum_{i=1}^n \partial_i} \quad (4.6)$$

де  $\mathfrak{R}I_{K,Z,S,V,RA,IA}$  - рівень інтелектуалізації підприємства відповідно за кластером кваліфікацій, здібностей та можливостей для формування бізнес-моделі;

$\varphi_i$  - експертна оцінка  $i$ -го індикатору оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за кожним кластером, в балах (від 0,1-10);

$\partial_i$  - важливість  $i$ -го індикатору оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за кожним кластером, в балах (від 0,1-10);

$n$  - кількість індикаторів оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за кожним кластером.

Для формування напрямів підвищення рівня інтелектуалізації діяльності підприємства доцільно визначити потенціал підвищення такого рівня за кожним кластером індикаторів оцінки за такою формулою:

$$P_{QSV}^{\mathfrak{R}I} = \left(100 - \frac{\mathfrak{R}I_{QSV}}{\mathfrak{R}I_I}\right) * 100\% \quad (4.7)$$

де  $P_{QSV}^{\mathfrak{R}I}$  - потенціал підвищення рівня інтелектуалізації діяльності підприємства відповідно за кластером компетенцій, здібностей та можливостей;

$\mathfrak{R}I_I$  - ідеальний рівень інтелектуалізації діяльності підприємства, який дорівнює 10-ти балам.

Наступним етапом оцінки інтелектуалізації діяльності підприємства для формування бізнес-моделі є визначення загального її рівня за формулою:

$$\mathcal{R}I = \sum_{j=1}^m \mathcal{R}I_j \times \frac{\partial_j^{\mathcal{R}I}}{\sum_{j=1}^m \partial_j^{\mathcal{R}I}} \quad (4.8)$$

де  $\mathcal{R}I$  - загальний рівень інтелектуалізації діяльності підприємства;

$\mathcal{R}I_j$  - експертна оцінка  $j$ -го рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за кластерами, в балах (від 0,1-10);

$\partial_j^{\mathcal{R}I}$  - важливість  $j$ -го рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за кластерами, в балах (від 0,1-10);

$m$  – кількість кластерів індикаторів оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства.

Потенціал підвищення загального рівня інтелектуалізації діяльності підприємства розраховується за формулою:

$$P^{\mathcal{R}I} = \left(100 - \frac{\mathcal{R}I}{\mathcal{R}I_1}\right) * 100\% \quad (4.9)$$

де  $P^{\mathcal{R}I}$  - потенціал підвищення загального рівня інтелектуалізації діяльності підприємства.

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 [1, 2, 7, 9, 16]:

$$\begin{aligned} 9,1 \leq \mathcal{R}I \leq 10,0 & - \text{високий} \\ 7,1 \leq \mathcal{R}I \leq 9,0 & - \text{прийнятний} \\ 5,1 \leq \mathcal{R}I \leq 7,0 & - \text{достатній} \\ 3,1 \leq \mathcal{R}I \leq 5,0 & - \text{низький} \\ 0,1 \leq \mathcal{R}I \leq 3,0 & - \text{кризовий} \end{aligned} \quad (4.10)$$

Для графічного представлення результатів оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства було використано графічний метод побудови так званого «радару» [399; 403], в основі якого є розрахунок відносної площі

багатокутника (радара), розташованого всередині оцінного кола, за інтегральним показником:

$$\mathfrak{I}_{\mathfrak{RI}} = S_{\mathfrak{RI}} / S_{\text{заг}} \quad (4.11)$$

де  $\mathfrak{I}_{\mathfrak{RI}}$  – інтегральний показник інтелектуалізації діяльності підприємства;

$S_{\mathfrak{RI}}$  – площа радара загального рівня інтелектуалізації діяльності підприємства;

$S_{\text{заг}}$  – загальна площа кола (багатокутника).

Чисельник та знаменник інтегрального показника інтелектуалізації діяльності підприємства визначається наступним чином:

$$\mathfrak{RI} = \sum_{j=1}^m \mathfrak{RI}_j \times \frac{\partial_j^{\mathfrak{RI}}}{\sum_{j=1}^m \partial_j^{\mathfrak{RI}}} \quad (4.12)$$

де  $\varphi_i, \varphi_{i+1}$  – довжина двох суміжних оцінних ліній (значення експертних оцінок  $i$ -х індикаторів оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за кластерами);

$\beta$  – кут між двома суміжними оцінними лініями;

$n$  – кількість індикаторів оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства за всіма кластерами.

$$S_{\text{заг}} = \pi R^2 \quad (4.13)$$

де  $R$  – радіус оцінного кола (багатокутника).

Зазначені показники свідчать про те, що, чим вищий рівень інтелектуалізації діяльності підприємства за форматами бізнес-моделей, тим більше площа, що займає радар рівня інтелектуалізації, а отже, й інтегральний показник інтелектуалізації діяльності ближчий до одиниці. Площа радара ідеального рівня інтелектуалізації діяльності підприємства приблизно дорівнює площі кола.

Апробація оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства проводилася окремо для кожного формату за всіма пропонуваними кластерами індикаторів оцінки. Узагальнення результатів такої оцінки представлено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Формат інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємств  
відповідно до рівнів інтелектуалізації їх діяльності

Формат інтелектуалізаційної бізнес-моделі	Кластер кваліфікації (Q)		Кластер здібностей (S)		Кластер можливостей (V)		Інтегральний показник інтелектуалізації		Дескрипція інтегрального показника	Підприємства
	$RI_K$ балів	$PR^I_K$ %	$RI_S$ балів	$PR^I_S$ %	$RI_V$ балів	$PR^I_V$ %	$RI$ балів	$PR^I$ %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інтегрований	8,46	15,43	8,87	11,29	8,29	17,09	8,54	14,59	Прийнятний	Підприємства ТОВ «Дзеркальний»
Контенторієнтований	4,55	54,53	4,23	57,70	5,88	41,18	5,03	49,69	Низький	Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»
Раціональний	7,08	29,24	6,96	30,38	7,03	29,66	6,95	30,52	Достатній	Супермаркети ТОВ «Шцирий Кум» Супермаркети «Сільпо»
Диригування	2,52	74,79	3,03	69,67	2,99	70,05	3,04	69,64	Кризовий	Підприємства ТОВ «Вина Світу» ТОВ «Полімакс Донбас» ТМ «Еталон-Famaly»
Інноваційний	9,07	9,28	9,24	7,57	9,33	6,73	9,07	9,26	Високий	Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»

Отже, з табл. 4.5 робимо висновок, що для інтегрованого формату бізнес-моделі підприємства характерний прийнятний рівень інтелектуалізації за рахунок всіх груп кластерів. Найбільший позитивний вплив на формування прийняттого рівня інтелектуалізації бізнес-моделі цих форматів чинять такі

кластери індикаторів оцінки, як: кластери кваліфікацій та можливостей. Потенціал підвищення рівня інтелектуалізації інтегрованого формату бізнес-моделі підприємства дорівнює близько 14%, який повинен бути спрямований на розвиток інших кластерів індикаторів оцінки.

Високий рівень інтелектуалізації притаманний лише інноваційному формату бізнес-моделі за рахунок постійного розвитку всіх індикаторів інтелектуалізації бізнесу. Потенціал підвищення рівня інтелектуалізації цього формату бізнес-моделі є найменшим та може бути використаний для підтримки існуючого базису інтелектуалізації, а також впровадження нових напрямів її підвищення.

Для контентоорієнтованого формату бізнес-моделі підприємства притаманний низький рівень інтелектуалізації, що обумовлено в більшості випадків недостатнім розвитком компетенцій, здібностей та інфраструктурних активів підприємства. Такий формат бізнес-моделі підприємства як «диригування» має кризовий рівень інтелектуалізації, в першу чергу, внаслідок самої специфіки діяльності цих підприємств, в яких майже всі компоненти інтелектуалізації бізнесу практично не розвиваються.

Раціональний формат бізнес-моделі підприємства характеризуються достатнім рівнем інтелектуалізації за всіма кластерами індикаторів оцінки. Потенціал підвищення рівня інтелектуалізації для цих форматів бізнес-моделі підприємства є найвищим і коливається в межах від 30-50%, що свідчить про необхідність запровадження відповідної програми (див. рис. 4.17).

Результати розрахунку площ радарів рівня інтелектуалізації та інтегральних показників інтелектуалізації для кожного формату бізнес-моделі підприємства наведено в табл. 4.6.

Отже, визначені показники інтелектуалізації бізнес-моделей підприємства за різними форматами дійсно свідчать про те, що, чим більше площа радара, тим ближчий інтегральний показник інтелектуалізації до одиниці, й тим вищий її рівень.

Таблиця 4.6

Інтегральні показники інтелектуалізації діяльності підприємства  
за різними форматами

Показники	Умовне позначення	Формати бізнес-моделі підприємства				
		<i>Інтегрований</i> ( $F^{Iten}$ )	<i>Контентоорієнтований</i> ( $F^{Co}$ )	<i>Раціональний</i> ( $F^R$ )	<i>Диригування</i> ( $F^D$ )	<i>Інноваційний</i> ( $F^{Inn}$ )
1	2	3	4	5	6	7
Рівень інтелектуалізаційної бізнес-моделі	$\mathfrak{RI}$	8,54	5,03	6,95	3,04	9,07
		<i>Прийнятний</i>	<i>Низький</i>	<i>Достатній</i>	<i>Кризовий</i>	<i>Високий</i>
Площа радару рівня інтелектуалізаційної бізнес-моделі	$S_{\mathfrak{RI}}$	248,9	81,1	154,8	27,3	286,2
Загальна площа кола	$S_{zag}$	314	314	314	314	314
Інтегральний показник інтелектуалізаційної бізнес-моделі	$\mathfrak{I}_{\mathfrak{RI}}$	<b>0,793</b>	<b>0,258</b>	<b>0,493</b>	<b>0,087</b>	<b>0,912</b>

Побудова радарів рівнів інтелектуалізації діяльності підприємства за форматами представлена на рис. 4.16.

Таким чином, інтелектуалізація діяльності в сучасних умовах бізнесу визначає конкурентоспроможність діючих бізнес-моделей підприємств і виступає ключовим ресурсом їх розвитку. 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.



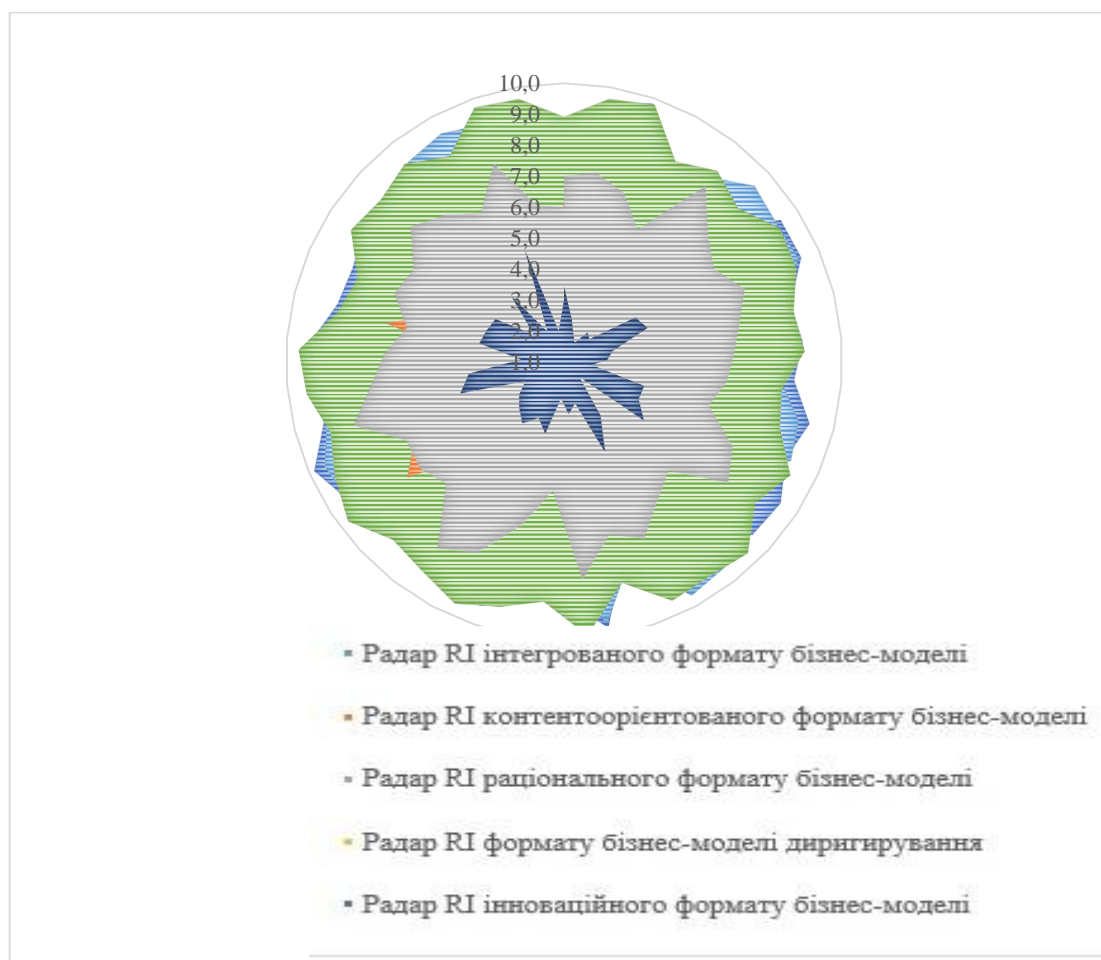


Рис. 4.16. Радари для визначення форматів бізнес-моделей інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором за значеннями табл. 4.6

Оскільки інтелектуалізаційна діяльність стає одним з головних пріоритетів в діяльності сучасного підприємства, 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 напрямів 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 напрямів (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 тощо.

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. 4.17).

Неузгодженість запланованих змін та стану підприємства призведуть до того, що здійснення вибраної стратегії буде або неможливим або довготривалим. Це питання, як показано на рис. 4.17, можна вирішити двома шляхами: адаптацією стратегічних цілей до фактичного стану підприємства або вибором нового напрямку інтелектуалізації.

Одним з таких напрямів, на нашу думку, є програма розвитку інтелектуалізації діяльності, вибір якої здійснюється після проведення комплексної оцінки стану інтелектуалізації діяльності. Отже, програма розвитку 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.

Основною вимогою щодо вибору запропонованих програм є висока оперативність прийняття рішень у зв'язку з невпевненістю змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо підвищення управління інтелектуалізаційної діяльності на підприємстві.

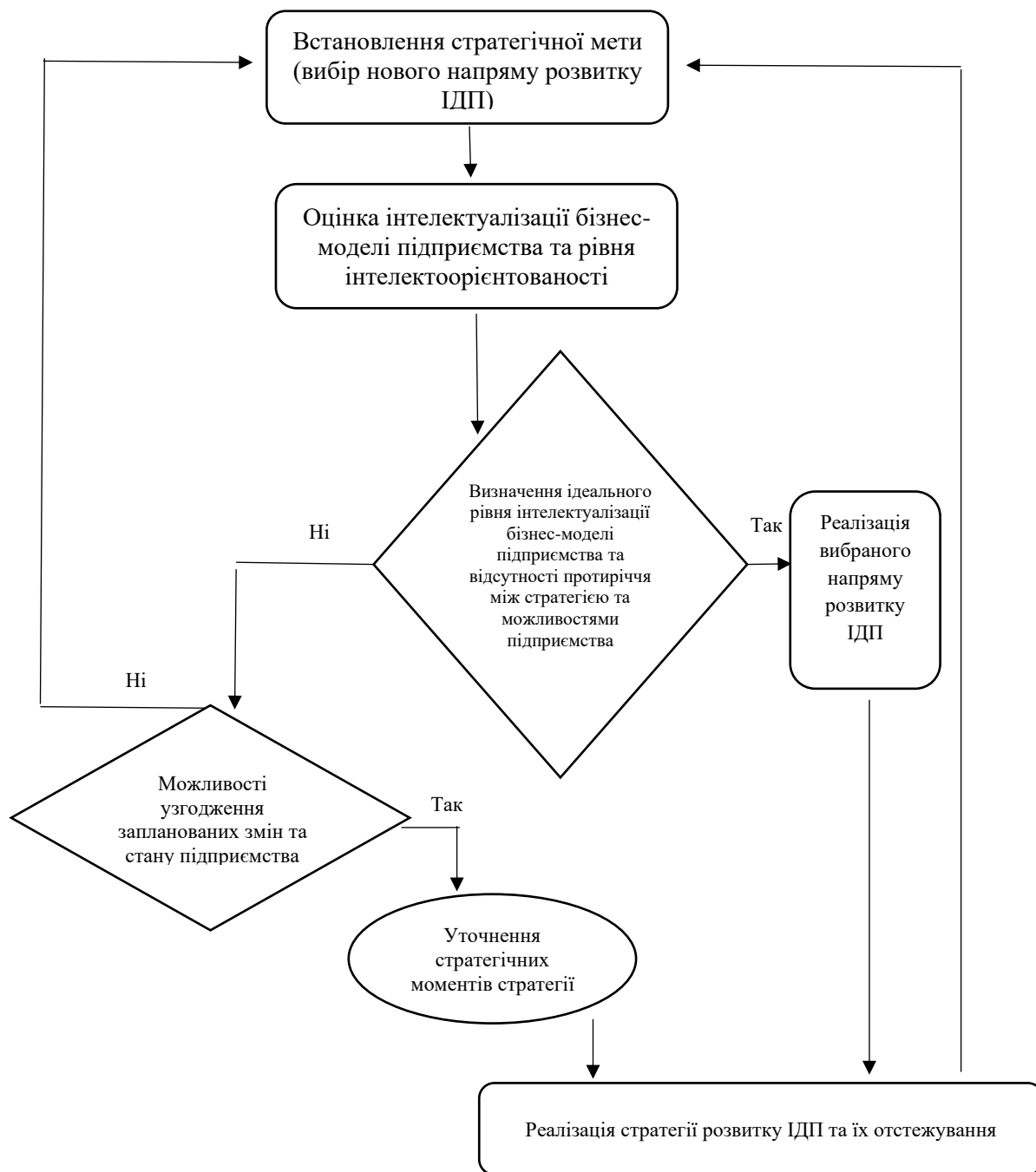


Рис. 4.17. Алгоритм вибору програми інтелектуалізації діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Автором розроблено п'ять програм підвищення інтелектуалізації діяльності (табл. 4.7) в залежності від рівня інтелектуалізації діяльності підприємства.

Таблиця 4.7

## Варіанти програм інтелектуалізації діяльності підприємства

Варіанти	Характеристика, основні елементи
Програма «Старт інтелекту»	Ефективне використання та подальший розвиток базису інтелектуалізації бізнес-моделі; багатовимірний підхід: управління з позиції різноманіття 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 пристосування 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

Джерело: складено автором

Якщо в процесі оцінки рівень інтелектуалізації підприємства є високим, прийнятним, достатнім, низьким або кризовим, 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 діяльності підприємства є переорієнтація стратегічних напрямів роботи з персоналом на розвиток інтелектуалізації діяльності, 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 [240, с. 144].

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 [241, 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 [241, 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 [246, с. 145].

На рис. 4.18 наведено види управління інтелектуалізацією в залежності від значення загального інтегрального показника (п. 4.2) та інтегральних показників

інтелектуалізації діяльності підприємства за різними форматами. Вибір програми на рис. 4.18 підкреслює, що чим нижче є загальний інтегральний показник розвитку інтелектуалізації діяльності на підприємстві, тим треба швидше приймати стратегічні рішення і діяти чітко згідно плану стратегії щодо забезпечення достатнього рівня цього показника.

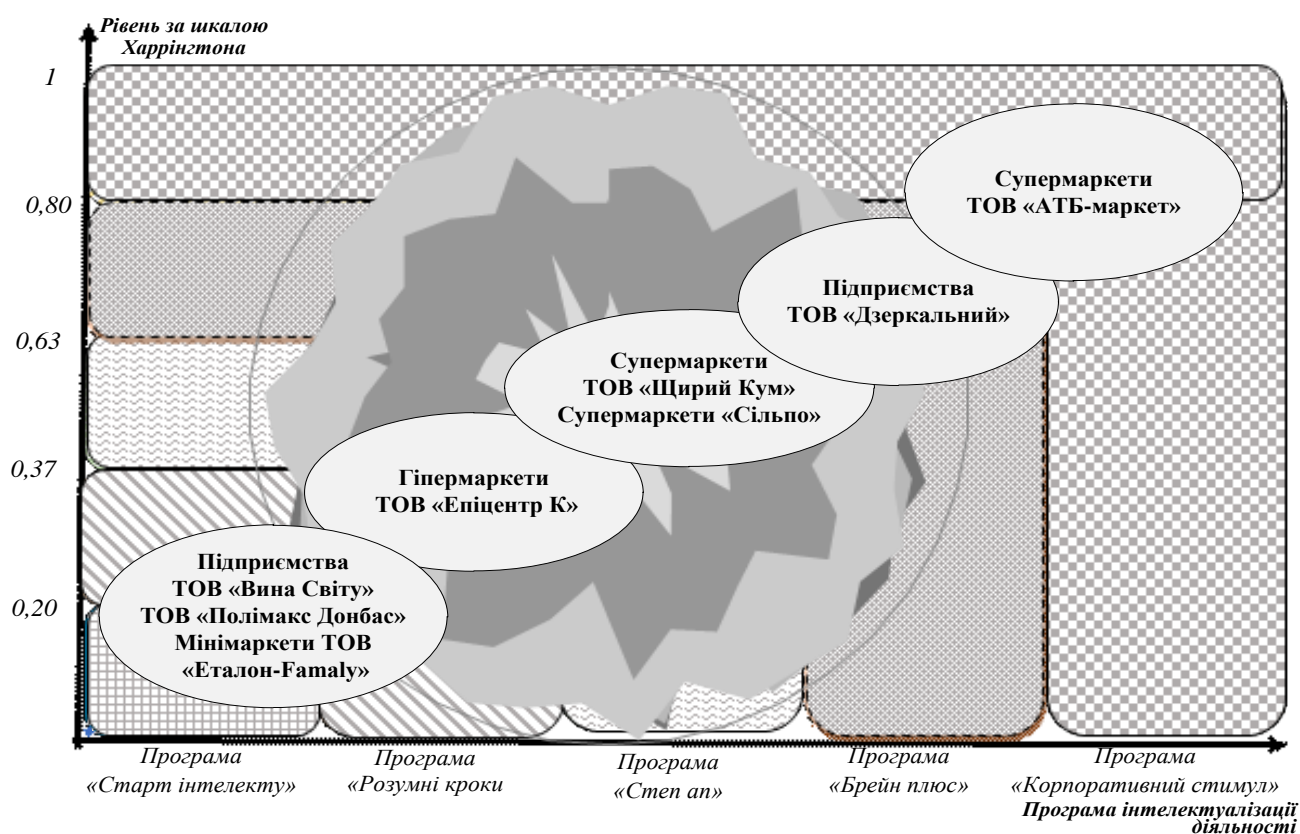


Рис. 4.18. Вибір програми інтелектуалізації діяльності за відповідним рівнем інтелектуалізації й позиціонуванням підприємства

Джерело: складено автором

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 вибрати новий, більш бажаний стан та переходити в нього.

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 [22, 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, комплементація 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 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.



## Висновки до розділу 4

На підставі проведеної оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства, обґрунтування механізму формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі підприємства та сформованої системи радарів для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що у різних за діяльністю торговельних підприємств існує неоднорідність та різноманітність інтелектуальної активності персоналу. Зважаючи на це, запропоновано методичний підхід до визначення стану інтелектуалізації діяльності підприємства на основі оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти на засадах універсальної шкали Харрінгтона. За результатами досліджень встановлено інтелектуалізаційної діяльності підприємства високий, прийнятний, достатній, низький, кризовий рівні інтелектоорієнтованої компоненти, що є підґрунтям для розробки рекомендацій щодо напрямів досягнення прийнятних рівнів інтелектуалізації їх діяльності для торговельних підприємств.

2. Обґрунтовано механізм формування інтелектуалізаційної бізнес - моделі торговельних підприємств для підвищення рівня інтелектуалізації діяльності підприємств з урахуванням різних аспектів інтелектуалізації діяльності; оцінка рівня інтелектуалізації діяльності підприємства; розробка програми підвищення рівня інтелектуалізації діяльності та мотиваційного механізму щодо підвищення інтелектуальної активності персоналу. Такий механізм дозволяє розробити практичні рекомендації для підвищення рівня інтелектуалізаційної активності персоналу та служить передумовою для формування системи радарів.

3. Для формування напрямів підвищення рівня інтелектуалізації діяльності підприємства було обґрунтовано алгоритм оцінки її рівня для визначення форматів бізнес-моделі підприємства (емпіричним та графічним методами), в результаті чого побудовано радар рівнів інтелектуалізації діяльності підприємства за різними форматами. Це надало змогу запропонувати

методологію формування системи радарів для визначення форматів бізнес-моделей інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств на підставі інтегрального показника інтелектуалізації та запропонувати програми підвищення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

Встановлено, що інноваційний формат бізнес-моделі спостерігається у супермаркети ТОВ «АТБ-маркет», цьому підприємству необхідно підтримувати існуючий базис інтелектуалізації, а також використовувати програму «Корпоративний стимул» (інтеграція особистісних інтелектуальних потенціалів, результатом якої є ефект синергії). Інтегрований формат бізнес-моделі має підприємства ТОВ «Дзеркальний» - потенціал підвищення рівня інтелектуалізації інтегрованого формату бізнес-моделі підприємства дорівнює близько 14%, цьому підприємству рекомендується використовувати програму «Брейн плюс», тобто підвищувати інтерес персоналу до інтелектуальної праці; формування системи постійного інвестування розвитку персоналу. Раціональний формат бізнес-моделі мають супермаркети ТОВ «Щирий Кум» та супермаркети «Сільпо», що характеризуються середнім рівнем інтелектуалізації за всіма кластерами індикаторів оцінки, цим підприємствам доцільно використовувати програму «Степ ап», основними елементами якої є максимальне пристосування умовами і режиму праці до потреб працівника, мінімізація монотонності і рутинності. Контентоорієнтований формат бізнес-моделі у гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К», якому притаманний низький рівень інтелектуалізації, що обумовлено в більшості випадків недостатнім розвитком компетенцій, здібностей та інфраструктурних активів підприємства, цьому підприємству рекомендується програма «Розумні кроки», тобто 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. Формат бізнес-моделі «Диригування» має підприємства ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Полімакс Донбас» та мінімаркети ТОВ «Еталон-Family», в яких кризовий рівень інтелектуалізації, в першу чергу, внаслідок самої специфіки діяльності

цих підприємств, в яких майже всі компоненти інтелектуалізації бізнесу практично не розвиваються, тому таким підприємствам необхідно використовувати програму «Старт інтелекту», яка включає ефективне використання та подальший розвиток базису інтелектуалізації бізнес-моделі; багатовимірний підхід: управління з позиції різноманіття робочої сили, виходячи з можливостей, потреб, інтересів співробітників

Результати досліджень за четвертим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [286; 300; 306; 309; 315; 316; 317; 330; 395].

## РОЗДІЛ 5

### НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 5.1. Розробка стратегічних заходів з підвищення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Світовий досвід свідчить, що умовою конкурентного розвитку країни є розвинена система генерації знань, що заснована на ефективній системі національної освіти та потужному секторі досліджень і розробок (R&D). Недооцінка впливу людського розвитку на економічне зростання є ключовою, хоча не єдиною причиною розриву в розвитку між Україною та іншими країнами [270]. Безумовно, чим вище людський розвиток у державі, тим вищою є її інвестиційна привабливість. Ураховуючи проведені в попередніх розділах дисертації дослідження, можна стверджувати, що результатом людського розвитку є інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств, яка, своєю чергою, є ключовою детермінантою забезпечення цільового рівня результативності та конкурентоспроможності на мікро-, мезо та макрорівнях.

Результатом інтелектуалізації діяльності є зростання інноваційного потенціалу галузей економіки, регіонів та країни в цілому. Рівень розвитку інтелектуалізації знаходить своє відображення в різних міжнародних рейтингових системах при вимірюванні рівня та результатів реалізації інноваційного потенціалу країн [147]. Так, за результатами досліджень інноваційного клімату країн, яке проводить з 2007 року школа бізнесу INSEAD, а також Всесвітня організація інтелектуальної власності та Корнельський університет (США) щорічно розраховується Глобальний інноваційний індекс [415]. В якості ключових індикаторів для формування Глобального інноваційного індексу знаходять своє відображення такі індикатори як «людський капітал та дослідження», «отримані знання та технології», «результати творчої діяльності» (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Позиції України за індикаторами Глобального  
інноваційного індексу (GII) у 2014-2019 рр.

Індикатори ГІІ	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Score (0–100)	Rank (143)	Score (0–100)	Rank (141)	Score (0–100)	Rank (128)	Score (0–100)	Rank (128)	Score (0–100)	Rank (126)	Score (0–100)	Rank (129)
Глобальний індекс інновацій	36,3	63	36,5	64	35,7	56	37,6	50	38,5	43	37,4	47
Інституційне середовище	52,9	103	52,8	98	48,7	101	47,9	101	49,1	107	53,9	96
Людський капітал та дослідження	36,6	45	40,4	36	40,8	40	39,6	41	37,9	43	35,6	51
Інфраструктура	27,1	107	26,3	112	32,3	99	39,3	90	38,1	89	36,0	97
Ринковий досвід	45,1	90	43,9	89	42,1	75	43,2	81	42,7	89	43,3	90
Бізнесовий досвід	29,1	87	32,4	78	30,6	73	35,3	51	34,5	46	34,8	47
Отримані знання та технології (науково-практичні результати)	38,2	32	36,4	34	34,1	33	32,8	32	36,7	27	34,6	28
Результати творчої діяльності	30,6	77	31,3	75	31	58	35,6	49	36,5	45	35,5	42

Джерело: складено автором за [369]

Це ще раз підтверджує зв'язок інтелектуалізації діяльності підприємств з інноваційним розвитком, як було визначено у пп. 2.2 дисертації, та їх вплив на формування конкурентних позицій України у світових рейтингах.

Аналіз тенденцій зміни індикатору «людський капітал та дослідження» (табл. 3.1) дозволяє зробити висновок про позитивну тенденцію його рангу. У 2019 році ранг даного індикатору підвищився до 51 місця порівняно із 43 місцем у 2018 році. Це ще раз підтверджує важливість управління інтелектуалізацією діяльності на рівні окремого підприємства.

Приймаючи до уваги взаємозв'язок та взаємовплив інтелектуалізації на інноваційний розвиток (пп. 2.2) ми вважаємо, що проєкція стратегічного представлення інноваційного розвитку на мікро-, мезо та макrorівнях може бути представлена трьома проєкціями, що утворюють: простір інтелектуалізації на мікрорівні, який характеризується кластером кваліфікацій, кластером можливостей та кластером здібностей персоналу окремого торговельного підприємства, простір інтелектуалізації на мезорівні в якому створюються умови формування компетенцій для розвитку інтелектуальних платформ та технологій

у сфері торгівлі, простір інтелектуалізації на макрорівні, в якому відбувається інтелектуалізація економіки держави. Зв'язок вказаних проєкцій наочно представлений на рис. 5.1.

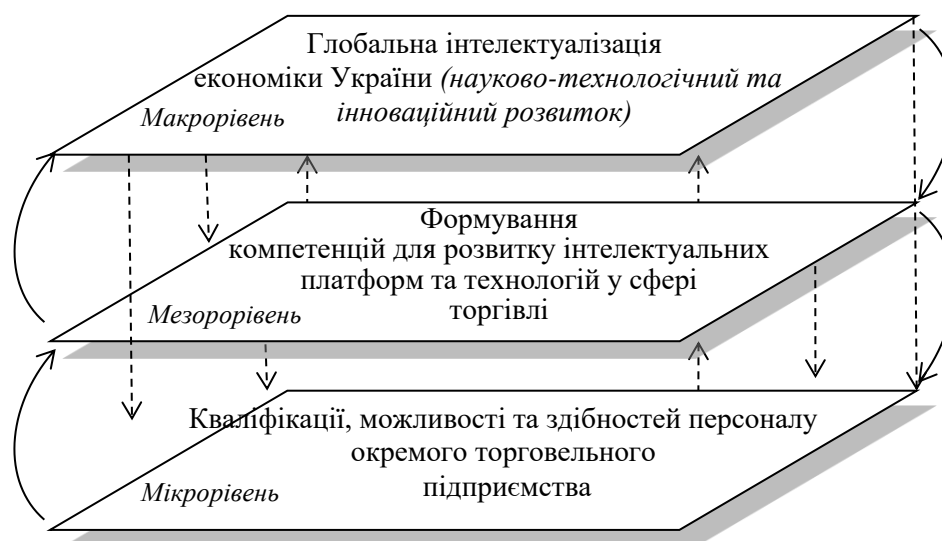


Рис. 5.1. Проєкції просторів інтелектуалізації діяльності та їх взаємозв'язок на мікро-, мезо та макрорівнях

Джерело: складено автором

Визначений взаємозв'язок просторів інтелектуалізації різних рівнів (рис. 5.1) підтверджує значимість інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та актуалізує питання обґрунтування відповідного методичного інструментарію – вибору оптимальної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

Значний внесок у розробку теорії і методології формування стратегії інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств зроблено вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких слід відмітити праці: Г. Андрощука, С. Бабій, Е. Брукінга, Т. Васильців, Дж. Гелбрейта, Т. Стюарта, Д. Богині, М. Войнаренко, Г. Задорожнього, С. Кісь, Й. Ситник, Л. Федулової, Ф. Хміля, Й.А. Чухно та багатьох інших. Незважаючи на те, що за останні роки накопичено значний досвід в методології формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом, існуючі наукові напрацювання формуються на основі використання стандартних показників оцінки ефективності трудового

потенціалу, не враховують зміни сучасного динамічного зовнішнього середовища та, найчастіше пов'язані із діяльністю підприємств виробничої сфери, що значно ускладнює використання методичних підходів до формування стратегії інтелектуалізації на торговельних підприємствах без відповідного корегування. Вважаючи на це, формування нових реалій економічного розвитку вимагає принципових змін підходів до формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. Об'єктивно актуалізується питання обґрунтування портфелю дієвих стратегій управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, спрямованих на трансформацію процесів інтелектуалізації.

Розглядаючи інтелектуалізацію як фактор і каталізатор інноваційного розвитку торговельного підприємства можна стверджувати, що саме кваліфікація персоналу, наявність та розвиток компетенцій, знань, досвіду, вмінь, навичок, здібностей до навчання виступають ключовими факторами успіху. В умовах економіки, заснованої на знаннях, значно підвищується роль нематеріальної складової активів торговельного підприємства, а отже, формування конкурентних переваг можливе тільки за умови підвищення рівня інтелектуалізації. Однак в цьому процесі керівники торговельних підприємств стикаються з низкою економічних, внутрішніх та інших бар'єрів, що вимагає створення методології вибору оптимальної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства.

Траєкторія розвитку будь-якого торговельного підприємства визначається цілями, в залежності від яких формулюється місія, відповідно місії встановлюється перелік цінностей. Теорія та практика вирішення завдань управління розвитком торговельного підприємства показує, що успішність його розвитку залежить від інтелектуально-знаннєвих стратегічних активів та ключових ресурсів, які має у розпорядженні торговельне підприємство. Тріада: управління інтелектуалізацією діяльності як ресурсом, управління інтелектуалізацією діяльності як процесом і управління розвитком інтелектуальної активності персоналу, як було доведено в підрозділі 1.2

дисертації (рис. 1.12) виступає основою забезпечення безперервного розвитку торговельного підприємства (п.п. 2.1, рис. 2.11).

Стратегія управління інтелектуалізацією, як і загальна стратегія розвитку підприємства, орієнтована на вибір оптимального сценарію з урахуванням стану факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних) та рівня інтелектуалізації торговельного підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати можливі сценарії розвитку ситуації, та обирати з них найбільш оптимальні відповідно до фактичних умов діяльності.

Стратегія управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства в авторському трактуванні являє собою комплексну модель дій, спрямовану на підвищення ефективності та конкурентоспроможності торговельного підприємства шляхом підвищення рівня інтелектуалізації його діяльності в умовах сучасного середовища, актуалізується питання агрегування декількох ключових детермінант, які впливають на рівень розвитку торговельного підприємства в умовах інтелектуальної діяльності. Даний підхід можна представити наступною економіко-математичною залежністю:

$$S_{UID_t} = fn[(IP_{t-1}, IP_t, \dots, IP_n) \wedge (K^C_{t-1}, K^C_t, \dots, K^C_n) \wedge (FA_{t-1}, FA_t, \dots, FA_n) \wedge ZS \wedge MS \dots] \quad (5.1)$$

де  $S_{UID_t}$  – модель стратегічного управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства у  $t$ -й період часу;

$fn$  – функціонал залежності інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства від параметрів ( $n \rightarrow \infty$ );

$K^C_{t-1}, K^C_t, \dots, K^C_n$  – відповідно рівень компліментарності зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства у  $t-1, t, n$ -й період часу, який характеризується інтенсивністю впливу політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних факторів;

$\wedge$  – функціональна взаємозалежність елементів моделі стратегічного управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства;



$FA_{t-1}, FA_t, \dots, FA_n$  – відповідно сила впливу показників-стимуляторів інтелектуальної активності торговельного підприємства у  $t-1, t, n$ -й період часу;

$ZS$  – здатність системи стратегічного управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства адаптуватися відповідно впливу факторів середовища;

$MS$  – реальні та потенційні можливості розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства.

Методологія формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства передбачає застосування інтегрованого підходу, відповідно якому, базову платформу інтелектуалізації утворюють кластери: кваліфікацій, можливостей та здібностей персоналу торговельного підприємства (п.п. 4.2), інтелектуалізація діяльності торговельного підприємства залежить від компліментарності зовнішнього середовища (п.п. 3.2) при врахуванні дії показників - стимуляторів, що сприяють підвищенню інтелектуальної активності діяльності торговельних підприємств. Даний підхід наочно демонструє розроблена графічна модель формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства (рис. 5.2).

Представлена на рис. 5.2 інтегрована модель створює можливість обґрунтованого визначення оптимальної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

Слід зазначити, що обґрунтоване формування цілей є одним з найважливіших завдань стратегічного управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства. При цьому, в умовах підвищеної невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, кожне торговельне підприємство повинно мати в арсеналі своїх сценаріїв розвитку декілька стратегічних альтернатив управління інтелектуалізацією діяльності. Управлінці досить часто зіштовхуються з проблемою чіткого окреслення меж бажаної траєкторії стратегічного розвитку. Ефективність вирішення даного питання залежить, перш за все, від якості представлення проблемних знань.

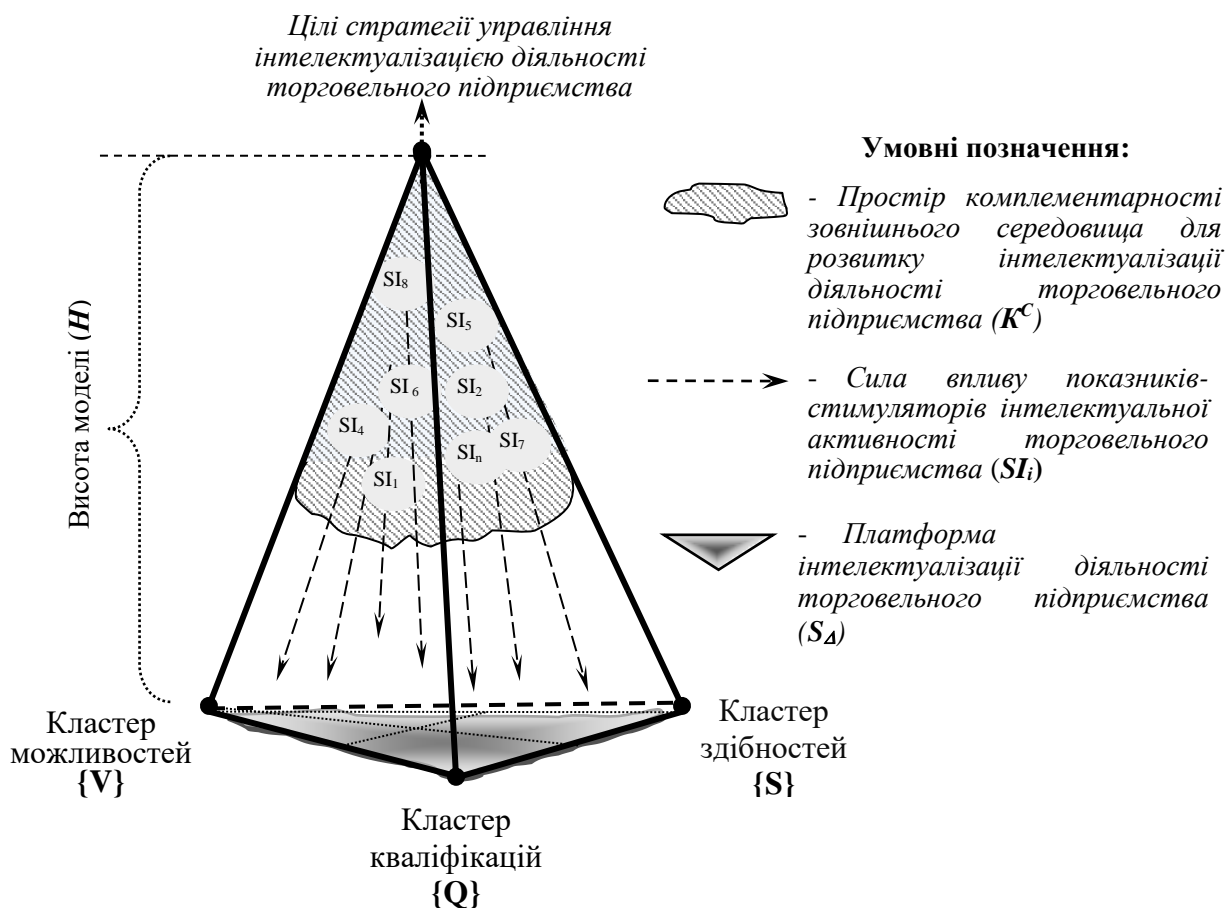


Рис. 5.2. Графічний підхід до формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором

До того ж, на практиці при обґрунтуванні вибору найбільш ефективної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства є виявлення реальних проблем, які створюють бар'єри для підвищення рівня інтелектуалізації на підприємстві та з'ясування причин їх виникнення. В даному аспекті особливе значення набуває інтуїція та знання відповідальної за прийняття рішення відносно оптимальної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства.

Відповідно запропонованого підходу, вибір стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств здійснюється на основі розрахунку агрегованого стратегічного індикатора інтелектуалізації діяльності

торгівельного підприємства, що ґрунтується на визначенні загального обсягу інтегрованої моделі (рис. 5.2) за формулою:

$$V_{IMД} = \int_0^H \frac{S_{\Delta}}{H^2} x^2 dx = \frac{S_{\Delta} x^3}{3H^2} \Big|_0^H = \frac{1}{3} S_{\Delta} H \quad (5.2)$$

де  $V_{IMД}$  – агрегований стратегічний індикатор інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, коеф.;

$S_{\Delta}$  – площа платформи інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (коеф.), яка визначається за формулою:

$$S_{\Delta} = \frac{1}{2} \sin \frac{360^{\circ}}{n} \times \left( a_{ni} \times a_{1i} + \sum_{m=1}^{n-1} a_{mi} \times a_{(m+1)i} \right) \quad (5.3)$$

де  $a_{mi}$  – сторони базової платформи інтелектуалізації (інтегральні показники оцінки кластерів: кваліфікації ( $IP_Q$ ), можливостей ( $IP_V$ ) та здібностей ( $IP_S$ ), які розраховуються за формулами:

$$a_1 = \sqrt{IP_Q^2 + IP_V^2 - 2 \times IP_Q \times IP_V \times \cos \frac{360^{\circ}}{n}} \quad (5.4)$$

$$a_2 = \sqrt{IP_V^2 + IP_S^2 - 2 \times IP_V \times IP_S \times \cos \frac{360^{\circ}}{n}} \quad (5.5)$$

$$a_3 = \sqrt{IP_S^2 + IP_Q^2 - 2 \times IP_S \times IP_Q \times \cos \frac{360^{\circ}}{n}} \quad (5.6)$$

де  $IP_Q$  – інтегральний показник оцінки кластеру кваліфікацій, коеф.;

$IP_V$  – інтегральний показник оцінки кластеру можливостей, коеф.;

$IP_S$  – інтегральний показник оцінки кластеру здібностей, коеф.;

$n$  - кількість кластерів оцінки інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства.

$H$  – загальна висота інтегрованої моделі (ось координат двофакторного виміру простору інтелектуалізації), яка визначається за формулою:

$$H = H_1 \times H_2 \quad (5.7)$$

де  $H_1$  – коефіцієнт комплементарності зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, коеф.;

$H_2$  – сила впливу показників-стимуляторів інтелектуальної активності діяльності торговельного підприємства, коеф.

$$H_2 = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n SI_i} \quad (5.8)$$

де  $SI_i$  – значення  $i$ -го показника-стимулятора інтелектуальної активності діяльності торговельного підприємства;

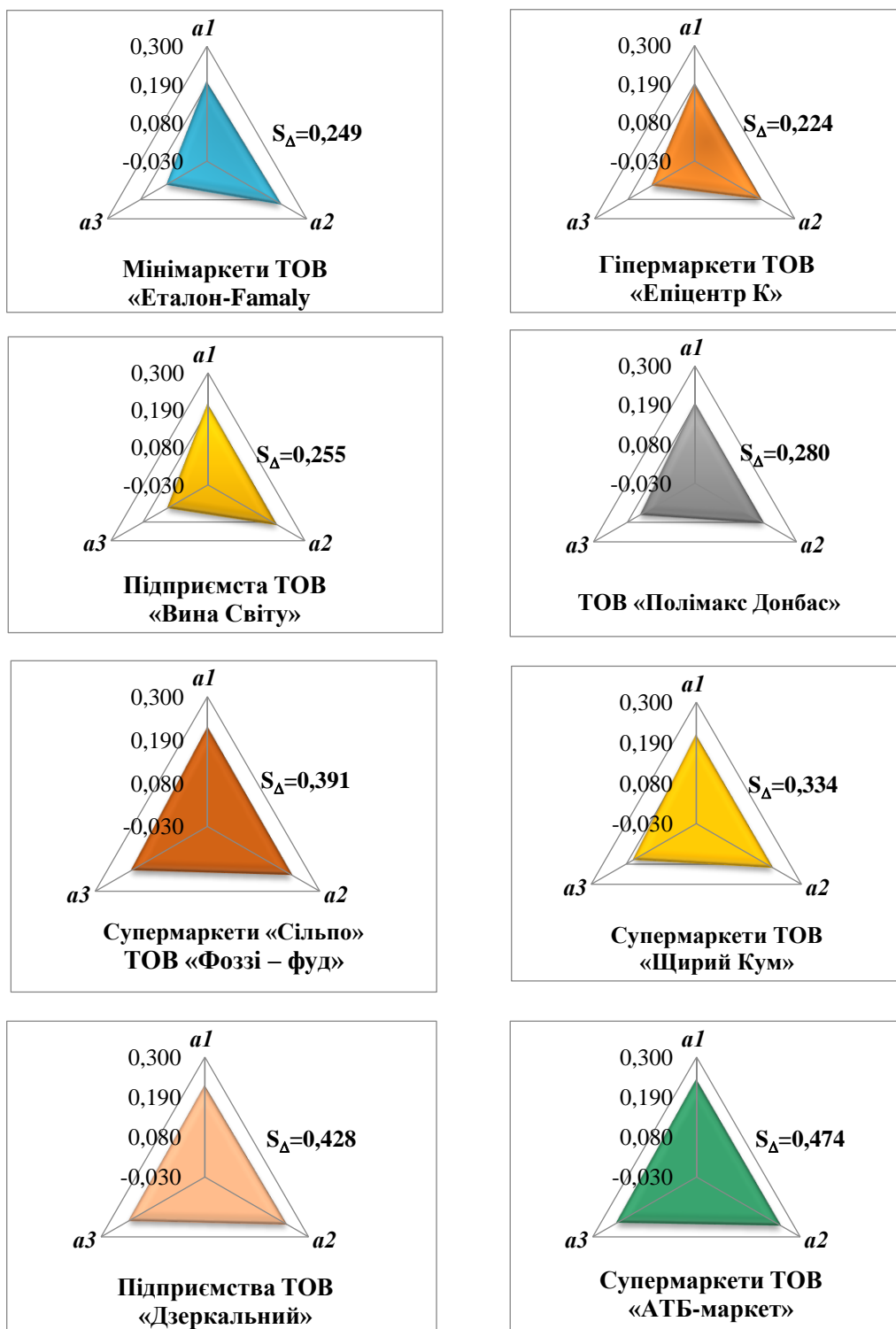
$n$  – кількість показників-стимуляторів інтелектуальної активності, які визначають рівень інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

Результати оцінки сторін базових платформ інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств досліджуваних підприємств представлені у табл. 5.2, а діаграми, наведені на рис. 5.3, їх графічно демонструють.

Таблиця 5.2

Оцінка площі базової платформи інтелектуалізації  
діяльності торговельних підприємств

Найменування підприємства	Сторони базової платформи інтелектуалізації			Площа платформи інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства ( $S_{\Delta}$ )
	$a_1$ ( $IP_Q$ )	$a_2$ ( $IP_V$ )	$a_3$ ( $IP_S$ )	
Мінімаркети ТОВ «Еталон Fataly»	0,199	0,217	0,102	0,249
Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»	0,186	0,190	0,111	0,224
Підприємства ТОВ «Вина Світу»	0,209	0,207	0,106	0,255
ТОВ «Полімакс Донбас»	0,195	0,196	0,149	0,280
Супермаркети «Сільпо»	0,224	0,218	0,194	0,391
Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»	0,211	0,211	0,167	0,334
Підприємства ТОВ «Дзеркальний»	0,220	0,232	0,212	0,428
Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»	0,237	0,239	0,223	0,474



**Умовні позначення:**

$a_1$  – сторона базової платформи інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, що характеризує кластер кваліфікації ( $q$ );  $a_2$  – сторона базової платформи інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, що характеризує кластер можливостей ( $v$ );  $a_3$  – сторона базової платформи інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, що характеризує кластер здібностей ( $s$ ).

Рис. 5.3. Профілі (базові платформи) інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Аналіз даних, наведених у табл. 5.2, дозволяє зробити висновок, що за всією сукупністю досліджуваних торговельних підприємств найвищу оцінку отримали підприємства ТОВ «Дзеркальний» та супермаркети ТОВ «АТБ-маркет», відповідно 0,428 та 0,474; найнижчу - гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К», індикатор оцінки площі платформи інтелектуалізації діяльності якого становить 0,224.

Аналіз графічних даних, представлених на рис. 5.3 дозволяє наочно представити загальну площу базової платформи інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та зробити попередні висновки про ступінь збалансованості кластерів інтелектуалізації (кваліфікацій, можливостей та здібностей). Відповідно графічних даних, для переважної більшості торговельних підприємств характерним є відсутність балансу між кластерами оскільки сторони трикутників мають різну довжину.

З метою визначення ступеню гармонізації інтелектуалізації діяльності підприємств за кластерами кваліфікацій, здібностей та можливостей кластерів запропоновано модель, яка представлена на рис. 5.4.

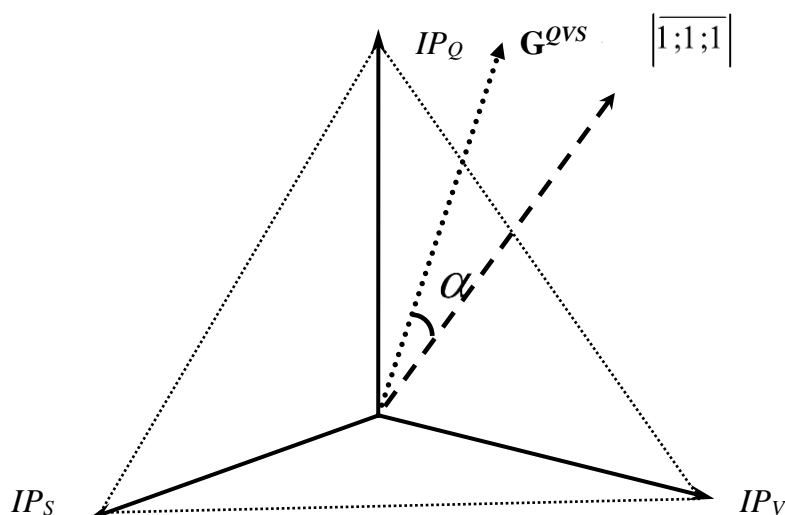


Рис. 5.4. Модель оцінки ступеню гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [258]

Відповідно представленої моделі, ступінь гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства собою кут ( $G^{QVS}$ ) між фактичним вектором інтелектуалізації (формула 5.9) та еталонним (формула 5.10).

$$\|G^{QVS}\| = \sqrt{IP_Q^2 + IP_V^2 + IP_S^2} \quad (5.9)$$

$$\|1\| = \sqrt{1^2 + 1^2 + 1^2} \quad (5.10)$$

де  $G^{QVS}$  – ступінь гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства за кластерами кваліфікацій, здібностей та можливостей ;

$IP_Q$  – інтегральний показник оцінки кластеру кваліфікацій, коеф.;

$IP_V$  – інтегральний показник оцінки кластеру можливостей, коеф.;

$IP_S$  – інтегральний показник оцінки кластеру здібностей, коеф.

Кут між векторами оцінки ступеня гармонізації інтелектуалізації діяльності (кластерами компетенцій, здібностей та можливостей) вимірюється в градусах та визначається за формулою [253, с. 12]:

$$\beta = \arccos \frac{IP_Q + IP_V + IP_S}{\sqrt{n} \cdot \sqrt{IP_Q^2 + IP_V^2 + IP_S^2}} \quad (5.11)$$

де  $\beta$  – кут між фактичним та еталонним значенням  $i$ -го вектору оцінки ступеню гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

$n$  – кількість індикаторів для оцінки ступеню гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (3);

Діапазон кута знаходиться в межах  $0 < \beta < \beta_{max}$ , де  $\beta_{max}$  визначається за формулою:

$$\beta_{max} = \arccos \frac{1}{\sqrt{3}} \quad (5.12)$$

Значення інтерпретується так: чим ближче значення арккосінусу наближено до 1, тим ступінь гармонізації кластерів інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства зростає.

Для приведення отриманих значень в діапазон від  $\{0;1\}$  розраховується коефіцієнт приведення ( $\Omega$ ) за формулою [95, с. 137]:

$$\Omega = \frac{1 - \frac{\beta}{\beta_{\max}} - \frac{1 - \frac{45}{\pi} \arccos \frac{1}{\sqrt{3}}}{\beta_{\max}}}{1 - \frac{45}{\pi} \arccos \frac{1}{\sqrt{3}} \frac{1}{\beta_{\max}}} \quad (5.13)$$

Результати розрахунку  $\arccos \beta$  та коефіцієнтів гармонізації інтелектуалізації діяльності ( $G^{QVS}$ ) для торговельних підприємств наведені у табл. 5.3 та графічно зображені на рис. 5.5.

Таблиця 5.3

Коефіцієнт гармонізації інтелектуалізації діяльності підприємств за кластерами кваліфікацій, здібностей та можливостей

Найменування підприємства	$\arccos \beta$ , градуси	$1 - \frac{\beta}{\beta_{\max}}$ , коэф.	Коефіцієнт приведення ( $\Omega$ ), коэф.	Ступінь гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства ( $G^{QVS}$ ), коэф.
Мінімаркети ТОВ «Еталон Fataly»	83,24 <sup>0</sup>	-0,613	0,32	0,32
Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»	82,73 <sup>0</sup>	-0,603	0,33	0,33
Підприємства ТОВ «Вина Світу»	71,64 <sup>0</sup>	-0,388	0,54	0,54
ТОВ «Полімакс Донбас»	75,69 <sup>0</sup>	-0,467	0,46	0,46
Супермаркети «Сільпо»	70,81 <sup>0</sup>	-0,372	0,56	0,56
Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»	64,51 <sup>0</sup>	-0,250	0,68	0,68
Підприємства ТОВ «Дзеркальний»	53,73 <sup>0</sup>	-0,041	0,89	0,89
Супермаркети ТОВ «АТЬ- маркет»	56,46 <sup>0</sup>	-0,094	0,84	0,84



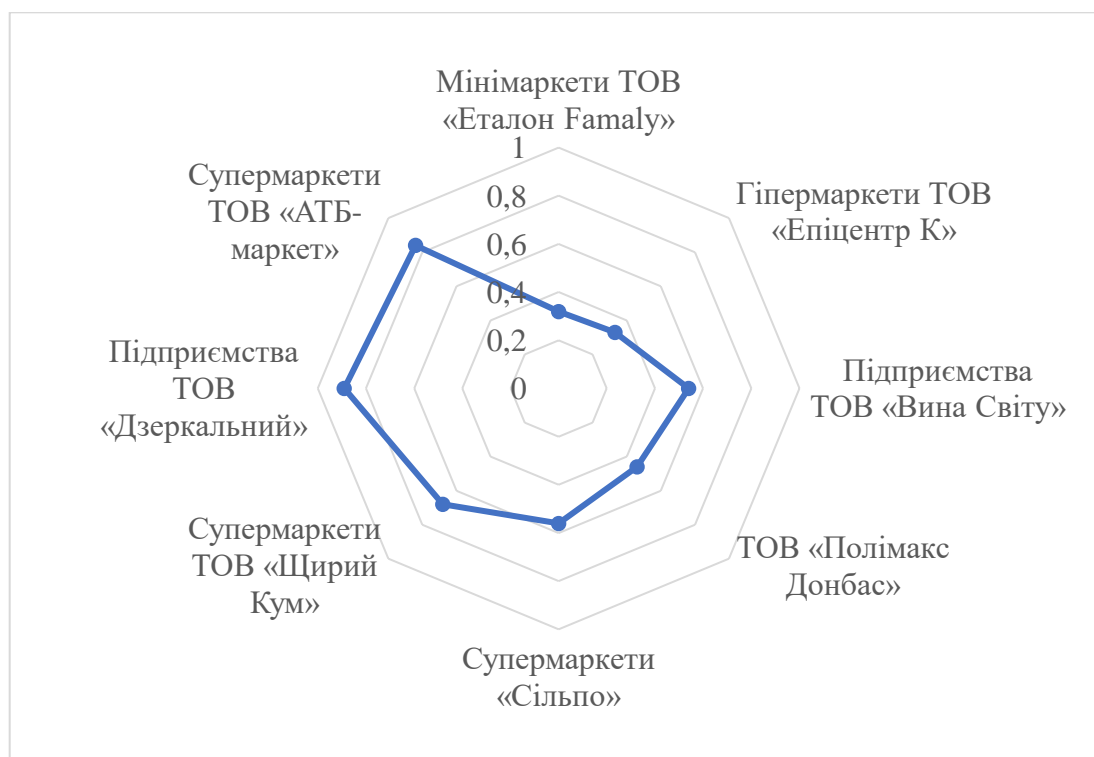


Рис. 5.5. Коефіцієнти гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств

Аналіз отриманих результатів оцінки гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств за кластерами (кваліфікацій, здібностей та можливостей) табл. 5.3 дозволяє зробити висновок про те, що найбільші значення показників характерні для двох торговельних підприємств – підприємств ТОВ «Дзеркальний» та супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» – 0,89 та 0,84, відповідно. Це свідчить про гармонійність інтелектуалізації діяльності за кластерами, тобто рівень кваліфікації визначають відповідні можливості та сприяють розвитку здібностей персоналу торговельних підприємств.

Відповідно побудованої діаграми чим ближче розташовано значення коефіцієнту гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств до центру, тим більш розбалансованим є відповідність між кластерами кваліфікації, здібностей та можливостей.

Аналіз наведених на рис. 5.5 даних свідчить про те, що найбільш проблемними торговельними підприємствами в аспекті інтелектуалізації

діяльності є мінімаркети ТОВ «Еталон Family» та гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К».

Таким чином, за результатами проведених розрахунків можна дійти висновку про те, що повна гармонізація кваліфікацій, здібностей та можливостей не спостерігається на жодному торговельному підприємстві.

Для формування обґрунтованих висновків щодо гармонійності інтелектуалізації діяльності за кластерами (кваліфікацій, здібностей та можливостей) торговельних підприємств розроблено шкалу лінгвістичної оцінки (табл. 5.4), відповідно якої інтелектуалізацію діяльності можна вважати гармонійною при умові перевищення значення коефіцієнту 0,7.

Таблиця 5.4

Шкала лінгвістичної оцінки коефіцієнту гармонійності інтелектуалізації діяльності за кластерами (кваліфікацій, здібностей та можливостей) торговельних підприємств

Значення коефіцієнта гармонізації інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств ( $\Omega_i$ )	Якісна оцінка гармонізації інтелектуалізації діяльності	Підприємства	Характеристика
1	2	3	4
$\Omega_i > 0,7$	Гармонійний	Супермаркети ТОВ «Дзеркальний» Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»	На торговельному підприємстві відмічається гармонійність розвитку інтелектуалізації діяльності за всіма кластерами (кваліфікацій, система управління інтелектуалізацією діяльності знаходиться в стані рівноваги, що сприяє забезпеченню ефективному функціонуванню торговельного підприємства та його розвитку у довгостроковій перспективі. Керівництву торговельного підприємства необхідно правильно використовувати можливості та здібності персоналу для досягнення цільових векторів розвитку.

Закінчення табл. 5.4

1	2	3	4
$\Omega_i < 0,7$	Негармонійний	Мінімаркети ТОВ «Еталон Family» Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К» Підприємства ТОВ «Вина Світу» ТОВ «Полімакс Донбас» Супермаркети «Сільпо» Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»	Значення коефіцієнта гармонізації нижче за нормативне. Це свідчить про відсутність збалансованості за кластерами інтелектуалізації діяльності та характеризує наявність протиріч в управлінні інтелектуалізацією (рівень кваліфікації персоналу не сприяє формуванню нових можливостей та не забезпечує здатність персоналу ініціювати напрямки удосконалення діяльності). Керівництву торговельного підприємства необхідно розробити план заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу, підвищити мотивацію та розглянути участь персоналу в тренінгах з окремих аспектів діяльності, тощо

Таким чином, запропонований методичний інструментарій до оцінки ступеня гармонійності інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства створює можливість визначення пріоритетів в управлінні кваліфікаціями, здібностями та можливостями з метою формування конкурентних переваг торговельного підприємства та досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку. Результати оцінки ступеня гармонійності за кластерами інтелектуалізації діяльності створюють інформаційне підґрунтя для своєчасного виявлення «слабких місць» в управлінні інтелектуалізацією діяльності на торговельному підприємстві.

Відповідно методології формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності – торговельне підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив на його діяльність та, відповідно, визначає можливості розвитку інтелектуалізації діяльності. Фактори зовнішнього середовища можуть позитивно чи негативно впливати на процеси інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. Одна частина з них розкриває нові можливості

підвищення рівня інтелектуалізації, інша – створює відповідні бар'єри. Зважаючи на це, будь-яке торговельне підприємство повинно використовувати можливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності, а отже, актуалізується питання визначення переліку показників-стимуляторів інтелектуалізації діяльності ( $IA_i$ ) з метою їх врахування при обґрунтуванні стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства.

Зазначимо, що показниками-стимуляторами, впливаючими на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства є ті фактори, завдяки яким створюється можливість удосконалювати процеси інтелектуалізації діяльності за всіма бізнес-процесами управління – управлінськими, основними та забезпечуючими.

Для визначення показників-стимуляторів, впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства було створено експертну комісію в кількості 27 керівників та провідних фахівців торговельних підприємств. Експертам було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно було висловити власну думку щодо ключових показників-стимуляторів, впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства (Додаток Л, табл. Л.1). За результатами обробки анкетних даних було сформовано комплекс основних показників-стимуляторів, впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства (рис. 5.6).

Слід зазначити, що наведені на рис. 5.6 показники-стимулятори можуть по різному впливати на процеси інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. З метою оцінки сили впливу показників-стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства та розрахунку комплексного показника їх сили впливу (формула 5.8) було визначено значимість кожного з них.

Даний розрахунок здійснювався на основі застосування методу власних векторів  $U_{eя}$  [248], відповідно якому була побудована матриця порівняння факторів-активаторів. Розрахунок елементів матриці здійснювався за формулами:

$$\tilde{A} = \|a_{ij}^+\|, a_{ij} \in \{-1, 0, 1\}, \quad (5.14)$$

де  $a_{ij} = -1$  означає перевагу показника-стимулятора інтелектуальної активності торговельного підприємства  $X_j$  над показником-стимулятором  $X_i$ ;

$a_{ij} = 0$  – рівноцінність  $X_j$  та  $X_i$ ;

$a_{ij} = 1$  – перевага показника -стимулятора інтелектуальної активності  $X_i$  над показником-стимулятором  $X_j$ .

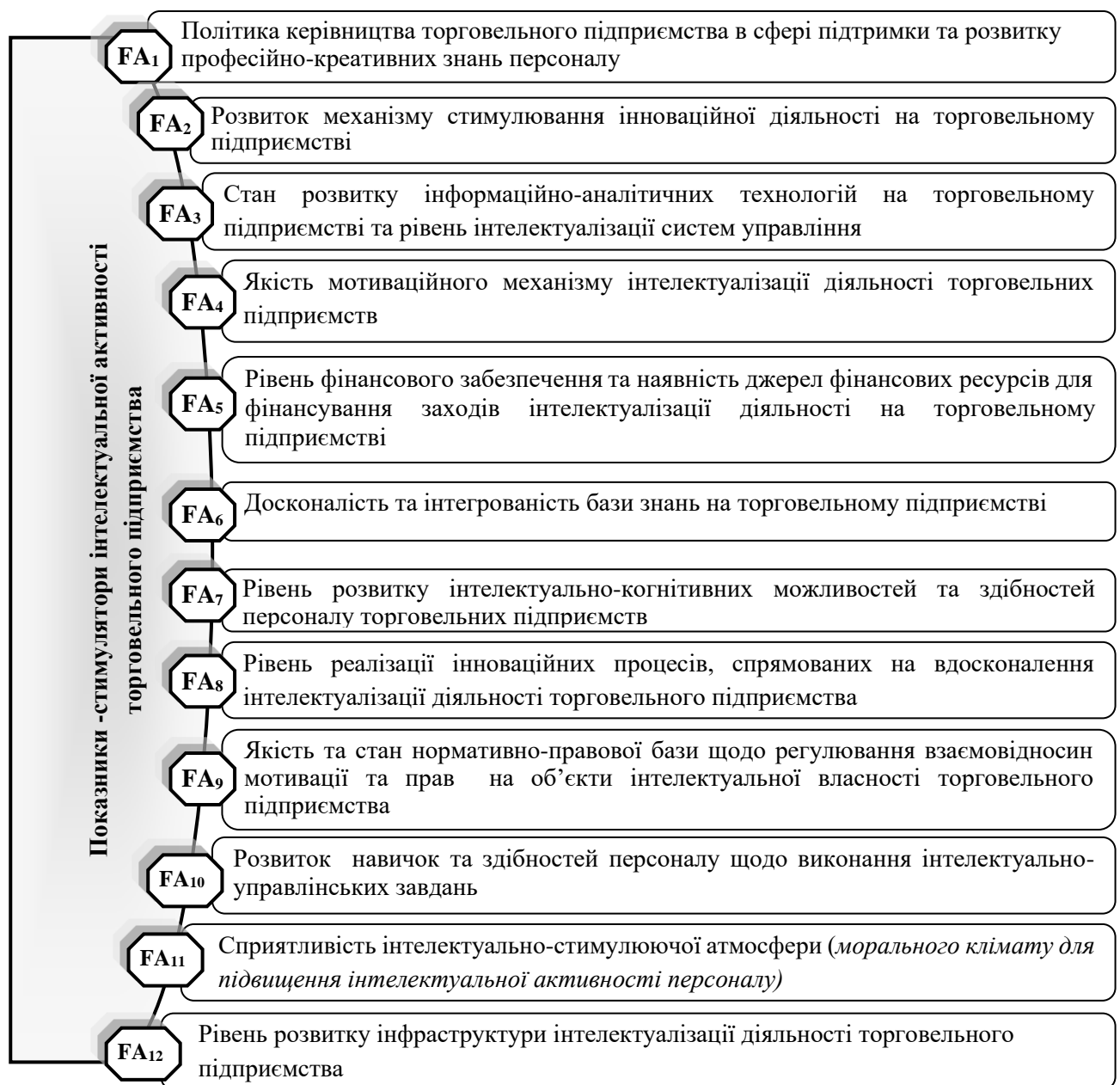


Рис. 5.6. Показники-стимулятори, впливаючі на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором

Сформована за результатами розрахунків матриця порівнянь має наступний вид ( $\tilde{A}^{FA}$ ):

$$\tilde{A}^{FA} = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 1 \\ 11 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & 1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 \\ 1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix} \quad (5.15)$$

На наступному етапі здійснюється трансформація матриці порівнянь за формулою:

$$\tilde{A}^+ = \|a^+_{ij}\|, a_{ij} = \{0,1,2\} \quad (5.16)$$

За результатами проведених розрахунків формовано трансформовану матрицю порівнянь показників - стимуляторів інтелектуальної активності торговельних підприємств ( $\tilde{A}^{FA+}$ ):

$$\tilde{A}^{FA+} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 2 & 1 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 \end{pmatrix} \quad (5.18)$$

Вагомі коефіцієнти значущості показників-стимуляторів інтелектуальної активності торговельних підприємств розраховуються за наступною формулою:

$$\varphi_{(1..n)}^{FA} = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m a_{ij}^+} \quad (5.17)$$

Результати проведених інтегрованих оцінок показників - стимуляторів впливу на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств наведені в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Інтегровані оцінки показників – стимуляторів, впливаючих на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств

Показники - стимулятори	Ум. познач.	Локальна середня експерта оцінка, бали	Значимість фактора-індикатора, коеф.
1	2	3	4
Політика керівництва торговельного підприємства в сфері підтримки та розвитку професійно-креативних знань персоналу	$SI_1$	7,2	0,122
Розвиток механізму стимулювання інноваційної діяльності на торговельному підприємстві	$SI_1$	8,1	0,101
Стан розвитку інформаційно-аналітичних технологій на торговельному підприємстві та рівень інтелектуалізації систем управління	$SI_1$	8,6	0,108
Якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	$SI_1$	9,1	0,101
Рівень фінансового забезпечення та наявність джерел фінансових ресурсів для фінансування заходів інтелектуалізації діяльності на торговельному підприємстві	$SI_1$	9,6	0,074
Досконалість та інтегрованість бази знань на торговельному підприємстві	$SI_1$	7,3	0,054
Рівень розвитку інтелектуально-когнітивних можливостей та здібностей персоналу торговельних підприємств	$SI_1$	6,9	0,074
Рівень реалізації інноваційних процесів, спрямованих на вдосконалення інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	$SI_1$	7,8	0,068
Якість та стан нормативно-правової бази щодо регулювання взаємовідносин мотивації та прав на об'єкти інтелектуальної власності торговельного підприємства	$SI_1$	8,3	0,081
Здатність персоналу до розвитку навичок та здібностей щодо виконання інтелектуально-управлінських завдань	$SI_1$	8,7	0,095
Сприятливість інтелектуально-стимулюючої атмосфери (морального клімату для підвищення інтелектуальної активності персоналу)	$SI_1$	8,5	0,014
Рівень розвитку інфраструктури інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	$SI_1$	7,6	0,108
Сила впливу показників – стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства ( $SI_i$ ) ( $H_2$ ), коеф.	$H_2 = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n SI_i} = 0.813$		

За результатами проведеної оцінки можна зробити висновок про те, що найбільший вплив на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства

оказують такі показники-стимулятори інтелектуалізації діяльності як: рівень фінансового забезпечення та наявність джерел фінансових ресурсів для фінансування заходів інтелектуалізації діяльності на торговельному підприємстві (середня оцінка – 9,9 балів), якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств (середня оцінка – 9,1 балів), а також здатність персоналу до розвитку навичок та здібностей щодо виконання інтелектуально-управлінських завдань (середня оцінка – 8,7 балів).

На наступному етапі здійснюється агрегування параметрів інтегрованої моделі управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства на основі розрахунку її загального обсягу (формула 5.2).

Таблиця 5.6

Результати розрахунку значень агрегованих стратегічних індикаторів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств (коэф.)

Підприємства	Значення параметрів інтегрованої моделі інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства			Агрегований стратегічний індикатор інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства ( $V_{имд}$ )
	Площа платформи інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	Компліментарність зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства ( $K^C$ )	Сила впливу показників - стимуляторів на інтелектуалізації діяльності ( $SI_i$ )	
	$S_{\Delta}$	$H_1$	$H_2$	
Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»	0,249	0,193	0,813	0,083
Мінімаркети ТОВ «Еталон Family»	0,224			0,075
Підприємства ТОВ «Вина Світу»	0,255			0,086
ТОВ «Полімакс Донбас»	0,28			0,094
Супермаркети «Сільпо»	0,391			0,131
Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»	0,334			0,112
Підприємства ТОВ «Дзеркальний»	0,428			0,144
Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»	0,474			0,159

Обґрунтування вибору типу стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства здійснюється відповідно до значень



агрегованих стратегічних індикаторів інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. Для цього розроблену відповідну шкалу (табл. 5.6). Обґрунтування діапазонів значень агрегованих стратегічних індикаторів інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства ( $V_{IMID}$ ) було здійснено на основі методу аналітичного групування за наступною формулою:

$$D = \frac{V_{IMID_{max}} - V_{IMID_{min}}}{N} \quad (5.18)$$

де  $V_{IMID_{max}}, V_{IMID_{min}}$  – найбільше та найменше значення агрегованих стратегічних індикаторів інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

$N$  – кількість спостережень, що знаходиться за формулою Стерджеса [210]:

$$N = 1 + 3,22 \lg n$$

Узагальнені результати визначення типу стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств та їх характеристика представлені в таблиці 5.7.

Відповідно проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: для підприємств ТОВ «Дзеркальний» та супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» оптимальною є інкрементна стратегія управління інтелектуалізацією діяльності, Для супермаркетів ТОВ «Щирий Кум» та супермаркетів «Сільпо» рекомендовано реалізовувати у перспективному періоді паритетну стратегію управління інтелектуалізацією діяльності. Інтегративна стратегія управління інтелектуалізацією діяльності, є найбільш оптимальною для торговельних Підприємства ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Полімакс Донбас», гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К»), фактичний рівень інтелектуальних можливостей персоналу яких утворює міцну платформу для підвищення рівня інтелектуалізації торговельного підприємства. Дані торговельні підприємства при вмілому комбінуванні факторів-активаторів інтелектуалізації мають значні можливості підвищення інтелектуальної активності.

Визначено, що для ТОВ «Еталон Family» найбільш оптимальною є релевантна стратегія управління інтелектуалізацією діяльності, відповідно якої

інтелектуальний потенціал торговельного підприємства повинен бути максимально повно залучений у всі процесі інтелектуалізації. Для підвищення рівня інтелектуалізації в мінімаркетах ТОВ «Еталон Family» повинна бути забезпечена гармонізація розвитку кваліфікацій, здібностей та можливостей потребам підприємства в інноваційному розвитку. Забезпечення даної умови дозволить оптимізувати співвідношення ефекту від інтелектуалізації та витрачених мінімаркетами «Еталон Family» інтелектуальних ресурсів на досягнення її підвищення.

За результатами узагальнення запропонованого методичного інструментарію визначення типу стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства розроблена структурована модель (рис. 5.7).

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до вибору типу стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, базується на використанні сучасних інструментів багатомірної класифікації, дозволяє агрегувати ключові детермінанти формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств (загальний рівень розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств за кластерами: кваліфікації, здібностей та можливостей, комплементарність зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації, силу впливу показників - стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства) та дозволяє на основі порівняння можливих альтернатив визначити вектор цільових орієнтирів щодо управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. За результатами апробації запропонованого підходу для вибіркової сукупності торговельних підприємств рекомендований тип стратегії (інкрементну, паритетну, інтегративну, релевантну, трансформаційну, домінуючу, радикальну) та розроблений комплекс рекомендацій щодо можливої їх трансформації в плановому періоді. Для реалізації стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

Таблиця 5.7

## Стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства

Тип стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства	Інтервал значень агрегованого стратегічного індикатора інтелектуалізації діяльності ( $V_{IMД}$ ), коеф.	Характеристика стратегії інтелектуалізації діяльності	Досліджувані підприємства
Інкрементна ( $SO^I$ )	$V_{IMД} > 0,141$	Рівень інтелектуалізації торговельного підприємства досить високий, відмічається висока гармонізація розвитку кластерів кваліфікацій, здібностей та можливостей. Рекомендується підтримувати високу якість процесів інтелектуалізації діяльності та вдосконалювати їх.	Підприємства ТОВ «Дзеркальний» Супермаркети ТОВ «АТЬ-маркет»
Паритетна ( $SO^P$ )	$0,111 > V_{IMД} > 0,14$	Інтелектуалізація діяльності здійснюється за окремими пріоритетними для торговельного підприємства напрямками діяльності та в розрізі окремих бізнес-процесів. Дотримання даної стратегії упродовж тривалого часового лагу може призвести до розбалансованості процесів інтелектуалізації. Рекомендації: здійснити моніторинг інтелектуалізації за всіма напрямками діяльності торговельного підприємства та визначити можливості підвищення рівня інтелектуалізації.	Супермаркети ТОВ «Щирий Кум» Супермаркети «Сільпо»
Інтегративна ( $SO^I$ )	$0,081 > V_{IMД} > 0,11$	Фактичний рівень інтелектуальних можливостей персоналу утворює міцну платформу для підвищення рівня інтелектуалізації торговельного підприємства. Торговельне підприємство має значні можливості підвищення інтелектуальної активності при вмілому комбінванні показників-стимуляторів інтелектуалізації.	Підприємства ТОВ «Вина Світу» ТОВ «Полімакс Донбас» Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»
Релевантна ( $SO^P$ )	$0,061 > V_{IMД} > 0,08$	Інтелектуальний потенціал торговельного підприємства повинен бути максимально повно залучений у всі процеси інтелектуалізації. Для підвищення рівня інтелектуалізації слід забезпечити гармонізацію розвитку кваліфікацій, здібностей та можливостей потребам підприємства в інноваційному розвитку. Забезпечення даної умови дозволить оптимізувати співвідношення ефекту від інтелектуалізації та витрачених інтелектуальних ресурсів на досягнення її підвищення.	Мінімаркети ТОВ «Еталон Family»
Трансформаційна ( $SO^T$ )	$0,031 > V_{IMД} > 0,06$	Частина завдань (близько 50%), пов'язаних з реалізацією бізнес-процесів у торговельно-оперативній, маркетинговій та персоналорієнтованих сферах діяльності торговельного підприємства виконуються із застосуванням результатів творчої інтелектуальної діяльності. Проте, ключовою проблемою торговельного підприємства є необхідність підвищення інтелектуальної активності персоналу.	—
Домінантна ( $SO^D$ )	$0,016 > V_{IMД} > 0,03$	Інтелектуалізація діяльності торговельного підприємства характеризується як досить низька. Процеси інтелектуалізації потребують розширеного відтворення.	—
Радикальна ( $SO^R$ )	$0 > V_{IMД} > 0,015$	Досить низький рівень інтелектуалізації торговельного підприємства. Переважна більшість завдань на торговельному підприємстві виконуються із застосування традиційно стандартизованих підходів, засобів, технологій інтелектуалізації діяльності. Для збереження життєздатності необхідно радикально трансформувати управління процесами інтелектуалізації діяльності.	—

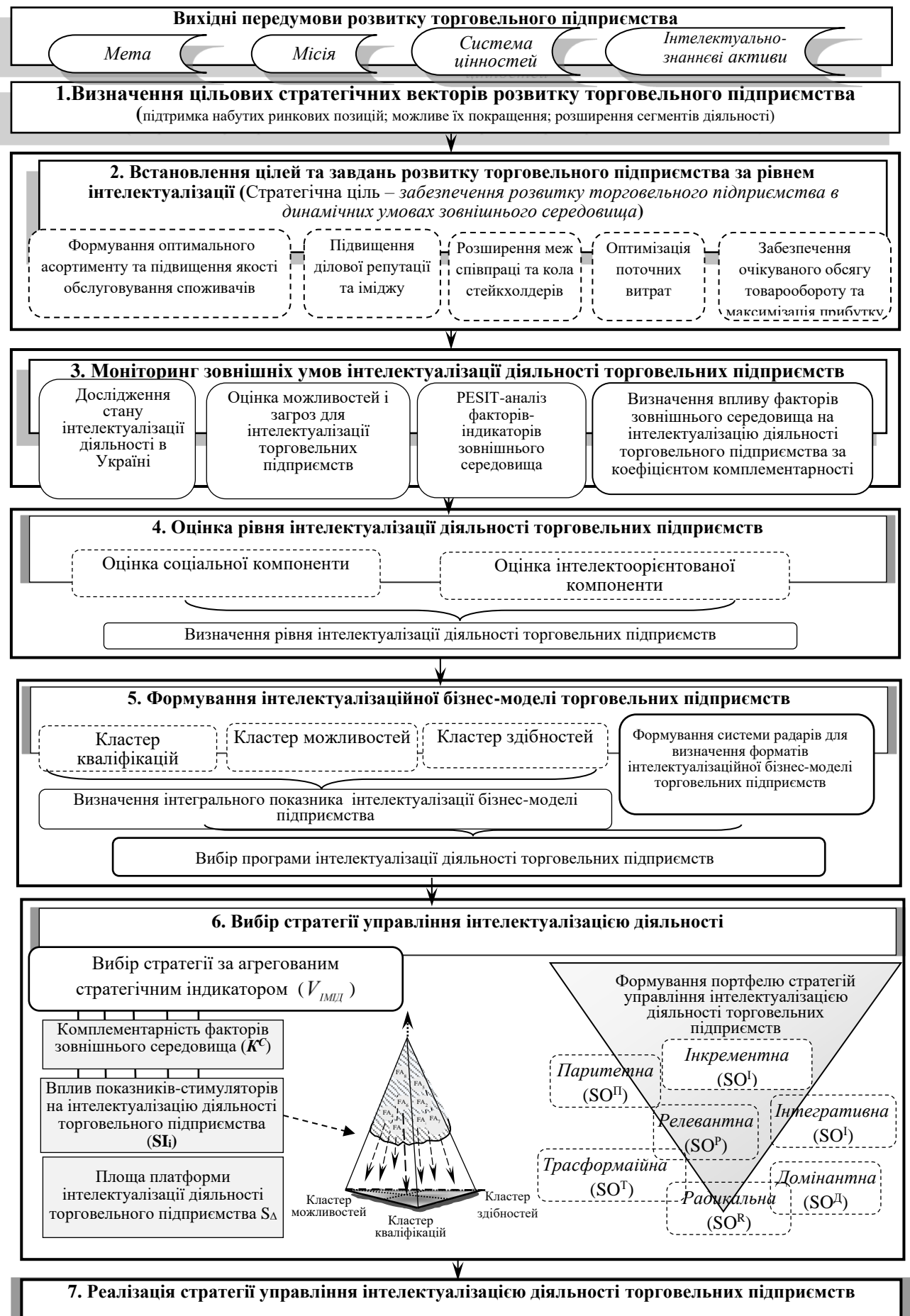
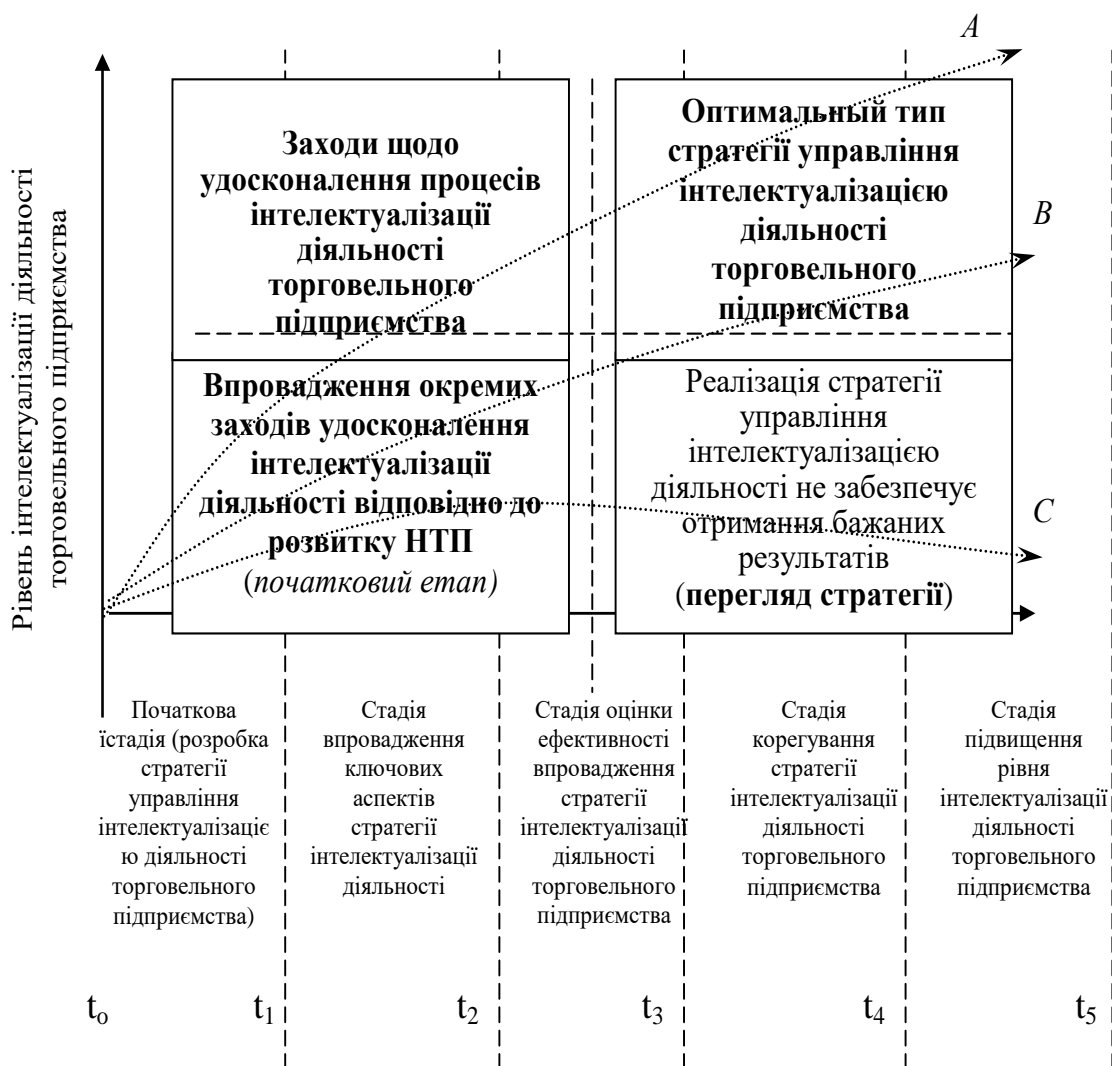


Рис. 5.7. Обґрунтування вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором

З метою успішної реалізації оптимальної для торговельного підприємства стратегії управління інтелектуалізацією діяльності пропонується матриця, що відображає основні етапи даного процесу (рис. 5.8).



*A* – крива підвищення рівня інтелектуалізації діяльності як результат правильного вибору стратегії (найбільш ефективний вектор)

*B* – крива оптимального впровадження стратегічних рішень щодо інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства відповідно до обраних стратегічних альтернатив (оптимальний вектор)

*C* – крива неправильно обраної стратегії інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (сигнальний вектор).

Рис. 5.8. Матриця реалізації стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором

Для забезпечення успішності реалізації стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства на даному етапі визначається перелік заходів і розробляється програма підвищення рівня інтелектуалізації діяльності, встановлюється перелік розроблених заходів, який доводиться до персоналу, здійснюється відповідність обраної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства цільовим орієнтирам його діяльності. При цьому, за умови відсутності відхилень здійснюється впровадження стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства в практичну діяльність торговельного підприємства роздрібною з її поточним коригуванням, відповідним контролем та моніторингом реалізації. Представлена матриця дозволяє оцінити правильність вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства, оптимальність впровадження стратегічних рішень відповідно до обраної стратегії а також визначити основні дії за умови неправильного вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства (вектор С). Відповідно, чим вище рівень інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, тим більше можливостей має торговельне підприємство по просуванню по кривій швидкого поліпшення функціонування, що є результатом правильного вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства.

Запропонована матриця відображає основні етапи процесу реалізації стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства. Практичне застосування розробленої матриці сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень на різних стадіях реалізації стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

## **5.2. Концептуальний базис мотиваційного механізму щодо підвищення інтелектуальної активності персоналу**

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 залежать 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 [3; 213; 242; 275; 348; 349], а так само засіб активізації службової діяльності [2; 337; 349]. 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 Кіся С.Я. констатується [122, с. 149], 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», де «процес управління персоналом підприємства формує передумови його інтелектуалізованої діяльності», 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 О.С. Віханського та О.І. Наумова [46, с. 41], В.М. Данюка [173, 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.

В.М. Гриньова підкреслює, що мотивація персоналу є «основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу» [66, с. 30].

Автори монографії (під ред. О.І. Амоши) 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» [3, 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 ступені 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. Гріньової [67], якої всебічно досліджено процеси розвитку потенціалу на підприємстві; А.Я. Кибанова і Е.А. Мітрофанова [118] і М.Д. Ведерникова [44], якими особливу увагу приділено структуруванню і виділення подсистемних елементів мотиваційних механізмів на підприємстві; В.В. Васильєвої [41], якої запропонована вдосконалена структура внутрішнього механізму регулювання діяльності роздрібних підприємств з урахуванням мотиваційної складової; М.В. Семікіної [248], якої найбільш чітко, порівняно з іншими вченими, визначено специфіку інноваційного праці при формуванні мотиваційних механізмів на підприємстві.

Так, зокрема, в дослідженнях В.М. Гріньової 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 [67, 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 (подсистемних елементів механізму - авт.), Використовуваних менеджером для формування відповідного типу економічної поведінки персоналу з метою його зацікавленості в досягненні мети розвитку підприємства [223, с. 213-216].

В.В. Васильєва при обґрунтуванні внутрішнього механізму регулювання діяльності підприємств роздрібної 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 [41, 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 [44, 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 [248, 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 інтелектуалізації діяльності та підвищення інтелектуальної активності персоналу 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 принципів положень, які повинні бути враховані при обґрунтуванні мотиваційного механізму інтелектуалізації активності персоналу, на рис. 5.9 приведена схема взаємозалежності між трьома основними умовами, впровадження яких дозволяє керівнику (власнику) досягти головної мети стратегічного управління торговельним підприємством.

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.



Рис. 5.9. Умови формування мотиваційного механізму

Джерело: складено автором

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 М, табл. М.1) 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 [3; 170], або не акцентують [242; 258], 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 інтелектуальної активності персоналу, 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 підприємництво, 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. 5.10).

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.

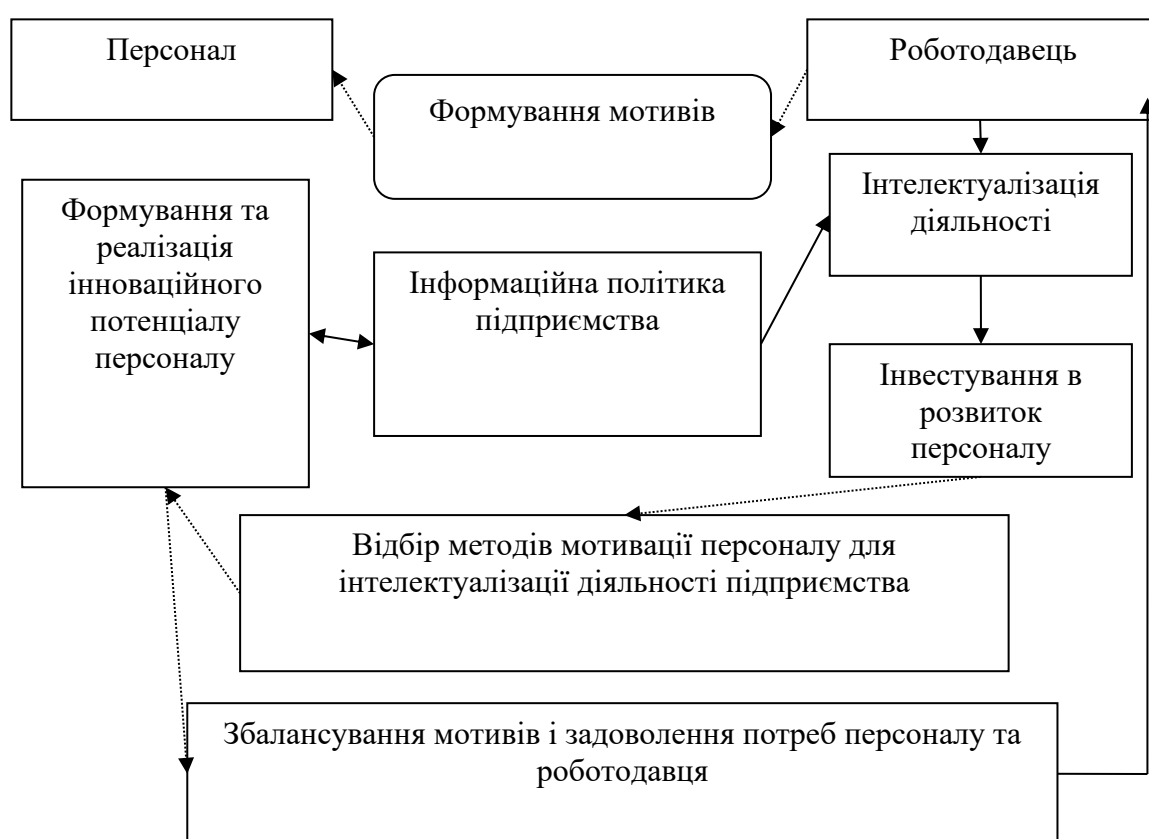


Рис. 5.10. Забезпечення процесу мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, можна дійти висновку 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, сформуванню та реалізувати власний інноваційний потенціал завдяки підвищенню кваліфікації та освітнього рівня, отримати бажаний рівень доходу від цієї праці, результат якої дозволяє керівнику (власнику) підприємства задовольнити потреби щодо забезпечення неперервного інноваційного розвитку [43];

- 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 [43];

- 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 неперервного інноваційного розвитку та досягненні цілей домінант стратегічного розвитку як матеріального, так і соціального порядку [43].

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 неперервному 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 [332], де автор виділяє такі складові інтелектуальної активності персоналу: природний, особистісний, трудовий, інтелектуальний, творчий, підприємницький. Ми погоджуємося з підходом [267] 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.

Отже, мотиваційний механізм підвищення інтелектуальної активності повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу торговельного підприємства, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації його співробітників, а також враховувати існуючу структуру управління персоналом підприємства, зовнішні та внутрішні фактори, а також традиції та історичний досвід роботи, що склалися на підприємстві.

Таким чином, в мотиваційному механізмі роль регулятора полягає у задоволеності працею, яка по відношенню до мотивації виконує роль стабілізації структури, або служить ініціатором її змін, а по відношенню до трудової поведінки - посилює чи знижує активність працівника. Задоволеність працею формує у персоналу почуття вірності, відданості підприємству, що включає позитивну оцінку співробітником свого в ньому перебування, намір діяти на благо цього підприємства заради його цілей і зберігає своє членство в ньому. В цілому, побудова механізму мотивації інтелектуальної активності персоналу на підприємстві представляє собою процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (працівника) і підприємства.

Для кожного торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності безперечно мотиваційний механізм інтелектуальної 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. 5.11).

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.

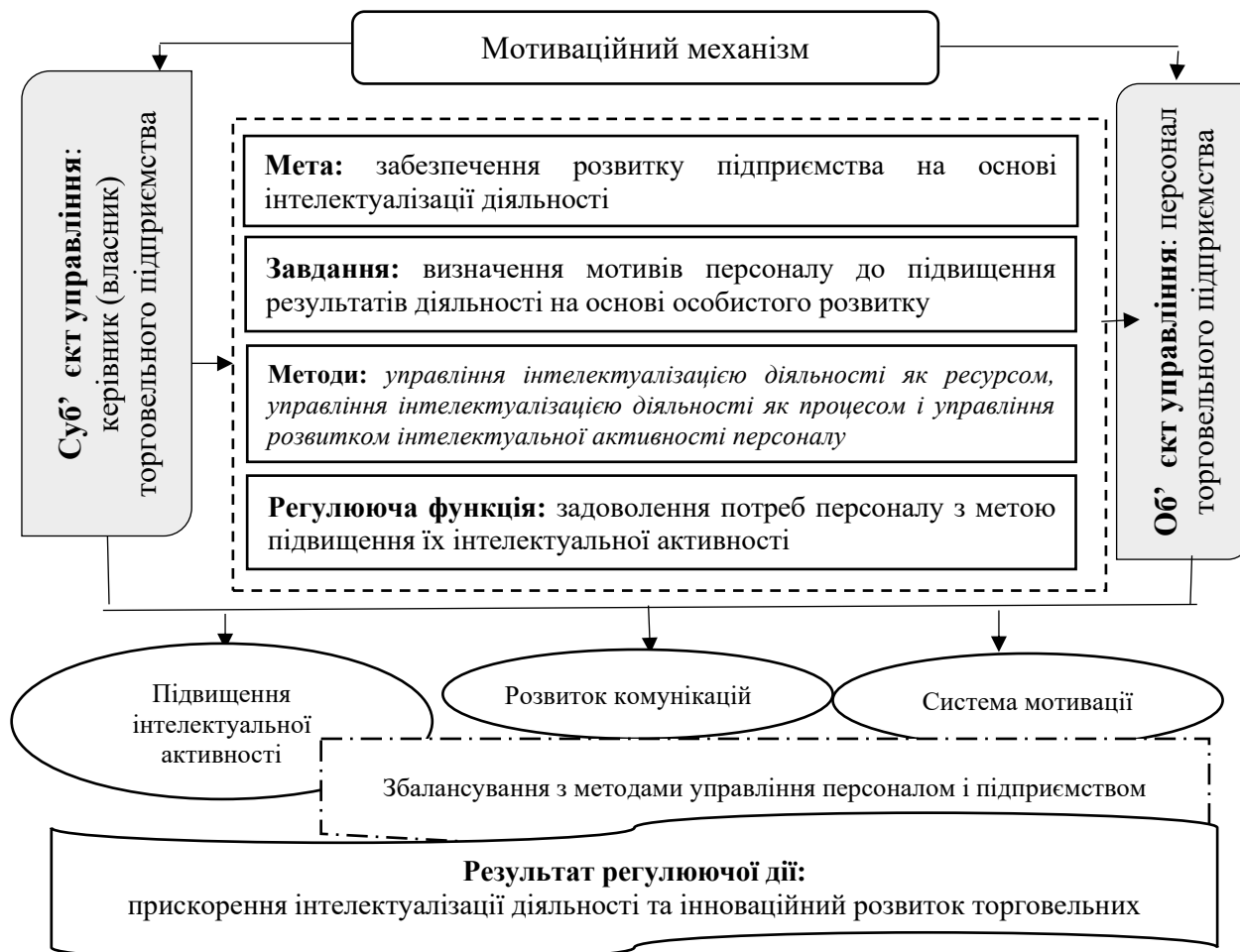


Рис. 5.11. Структура мотиваційного механізму в контексті інтелектуальної активності персоналу торговельного підприємства

Джерело: складено автором

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 сьогоденного дня до виконання завдань, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

### **5.3. Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств через діджиталізацію бізнеса**

В даний час тотальна інформатизація і розвиток комп'ютерних технологій змушують керівництво підприємств вирішувати питання своєї конкурентоспроможності, і не малу роль, в рішенні даного питання, грає інтелектуалізація діяльності з переорієнтацією на цифровий шлях розвитку. Наростаюча діджиталізація бізнесу має колосальний потенціал трансформації всієї діяльності підприємств, традиційно вважалася досить консервативною в застосуванні цифрових технологій. Розвиток підприємств шляхом діджиталізації бізнесу пов'язане зі зростанням ролі інтелектуалізації діяльності. Інтелектуалізація діяльності з широким залученням у виробництво нових технологій, а також випуск і реалізація високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю - це той шлях, який дозволить підприємству завоювати передові позиції ринку.

Інтелектуалізація діяльності підприємств спрямована на уточнення інформації про об'єкти управління. Можливості комп'ютера і його програмного забезпечення є засобом акумуляції знань, подальшого структурування і формалізації інформації для розробки різноманітних інтелектуальних систем, що беруть участь в підтримці і розвитку інформаційних обмінів. Все це можливо в умовах діджиталізації бізнесу. Діджиталізація визначає операції та порядок їх виконання для оптимізації діяльності підприємства. А інтелектуалізація виконує стимулюючу дію інтелектуальним капіталом - знаннями - на економічний об'єкт, який безперервно залучає, виробляє, поширює компоненти інтелектуального капіталу, підтримуючи цим трансфер і дифузю різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг.

Інтелектуалізація діяльності в умовах діджиталізації бізнесу - це розуміння стратегічної ролі різного виду інтелектуальних ресурсів як ресурсів

особливого роду, яке починається з побудови системи збору надійних даних і оцінки їх коректності. В існуючих реаліях сьогодення, існуючі дані далекі від досконалості і є неповними. Тому, вважаємо за доцільне зупинитися на розкритті сутності самого поняття «діджиталізація».

На думку Клауса Шваба [409] перевагами діджиталізації є: безпрецедентне зростання інновацій, а саме: їх швидкість, обсяг і вплив може дати значне поліпшення в ефективності, продуктивності і скорочення витрат; безпрецедентне зростання даних і можливостей їх використання для нових технологій вже дає краще залучення різних верств розробників - користувачів - клієнтів і сприяє їх розвитку у багатьох відношеннях; штучний інтелект стає реальністю - конкретні приклади ми вже бачимо від масової роботизації.

На думку А. В. Халапсіса діджиталізація є не способом, а тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації, а також є процесом, умовно названим дослідником «Оцифрованіє буття» [333].

Деяку іншу позицію з цього питання займає К.А. Купріна і Д.Л. Хазанова, визначаючи діджиталізацію як спосіб приведення будь-якого виду інформації в цифрову форму [140].

Однак, незважаючи на панування подібних поглядів у вітчизняних наукових колах, таке визначення досліджуваного явища не відповідає його реальній сутності.

Ж.-П. де Клерк має на увазі під діджиталізацією використання цифрових технологій і даних (оцифрованих (діджитізованих) і існуючих в цифровій формі з самого початку) з метою отримання прибутку, поліпшення бізнесу, зміни / трансформації бізнес-процесів (відмінних від суто діджитізації останніх) і створення належного середовища для їх реалізації, в основі якого - використання цифрової інформації [381].

Аналіз літературних джерел дав можливість встановити, що інтелектуалізація діяльності підприємства в умовах діджиталізації бізнесу передбачає вивчення власних інформаційних ресурсів і потреб в них і активне



використання інформаційних технологій і систем в управлінні бізнес-процесами підприємства. При цьому необхідно забезпечити персоналу, клієнтам, постачальникам доступ до своїх інформаційних діловим ресурсів через сучасні системи зв'язку. Використання інформаційних технологій та особливостей Інтернет технології в умовах діджиталізації бізнесу є сьогодні одними з основних засобів підвищення ефективності роботи підприємства, а також інструментом формування найкращого управлінського рішення (рис. 5.12).

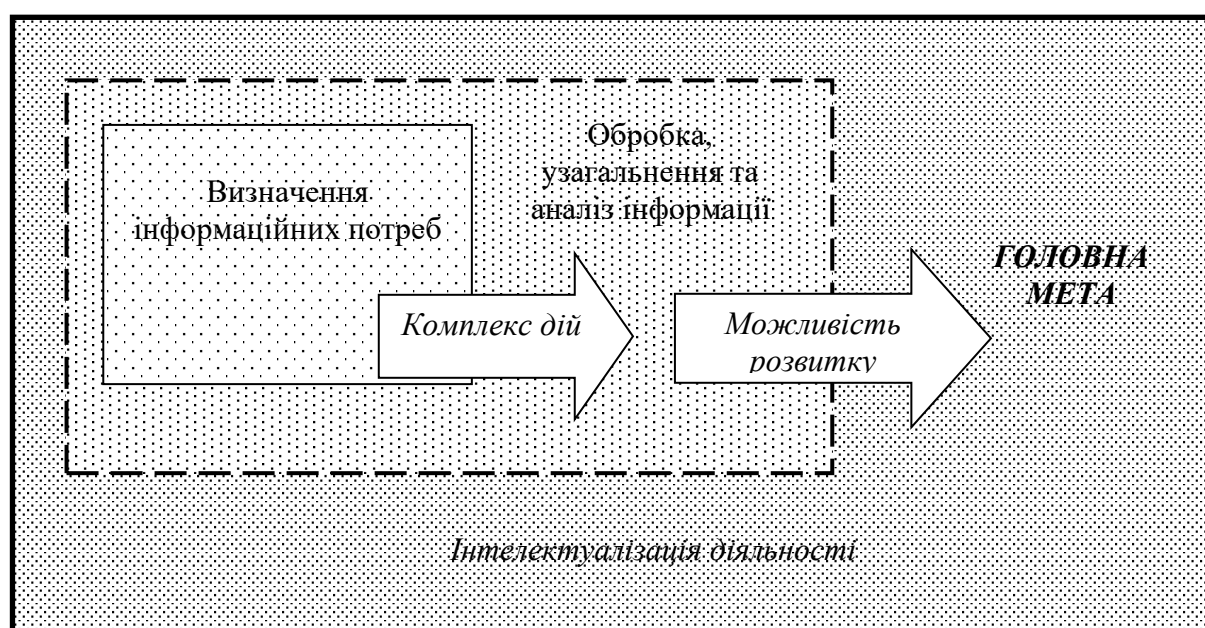


Рис. 5.12. Інтелектуалізація діяльності за умов діджиталізації бізнесу

Джерело: складено автором

Варто підкреслити, що в умовах діджиталізації бізнесу значно зростає роль інформації в інтелектуалізації діяльності. Інформація забезпечує взаємозалежне вирішення поставлених задач. Тільки такий підхід буде сприяти різкому росту інтелектуалізації діяльності підприємства.

При інтелектуалізації діяльності через діджиталізацію ця проблема набуває особливого значення, адже без інформації, без знань, що є об'єктом інтелектуалізації діяльності, неможливо реалізувати науково-технічний потенціал та прискорити розвиток підприємства. Можливість споживання

інформації не обмежується кількістю учасників, географічної приналежністю, областю діяльності. Для одних інформація може виявитися марною, для інших вона утворює потік даних для прийняття рішення в майбутньому, для третіх вона стане знанням.

У цьому випадку роль інформації в інтелектуалізації діяльності полягає в тому, що сприйнята і осмислена інформація втілюється в фактах, відомостях про закони суспільства і природи, принципи їх практичного застосування, навички та здібності людей, соціальних відносинах і так далі, а також, стає продуктом інтелектуальної діяльності людини, пов'язаної з обробкою і застосуванням накопиченої, зібраної, систематизованої інформації.

Однією з особливостей інформації є те, що в разі її застосування вона виступає в якості економічного ресурсу. Тому першочергова роль суб'єкта (керівника підприємства) розпізнавати інформаційні сигнали, збирати, систематизувати інформацію, творити, створювати і освоювати нові знання в господарської діяльності. Інформація в інтелектуалізації діяльності підприємства через діджиталізацію перетворюється в різновид економічних благ. Тому, в залежності від форми та змісту, на наш погляд, вона може поділятися на:

- аналітичну інформацію;
- облікову інформацію;
- кадрову інформацію;
- економічну інформацію;
- інноваційну інформацію;
- маркетингову інформацію;
- управлінську інформацію.

При цьому роль інформації як різновиду економічних благ проявляється при обміні інформацією та її поширенні. Інформація - стає одним з найпотужніших і вирішальних чинників розвитку підприємства. Інформація при інтелектуалізації діяльності підприємства утворює інформаційний ресурс

сучасного підприємства. На відміну від матеріальних, в тому числі і технічних, ресурсів, інформаційний ресурс практично невичерпний, його запаси під час розвитку підприємства і ступеня споживання тільки зростають. Цей ресурс виступає формою діджиталізації при інтелектуалізації діяльності. Враховуючи приведені особливості інформації можна сформулювати ряд вимог до формування її системи управління, що будуть визначатися особливостями практичної діяльності підприємства, та виділити принципи управління інформаційною політикою підприємства (рис. 5.13).

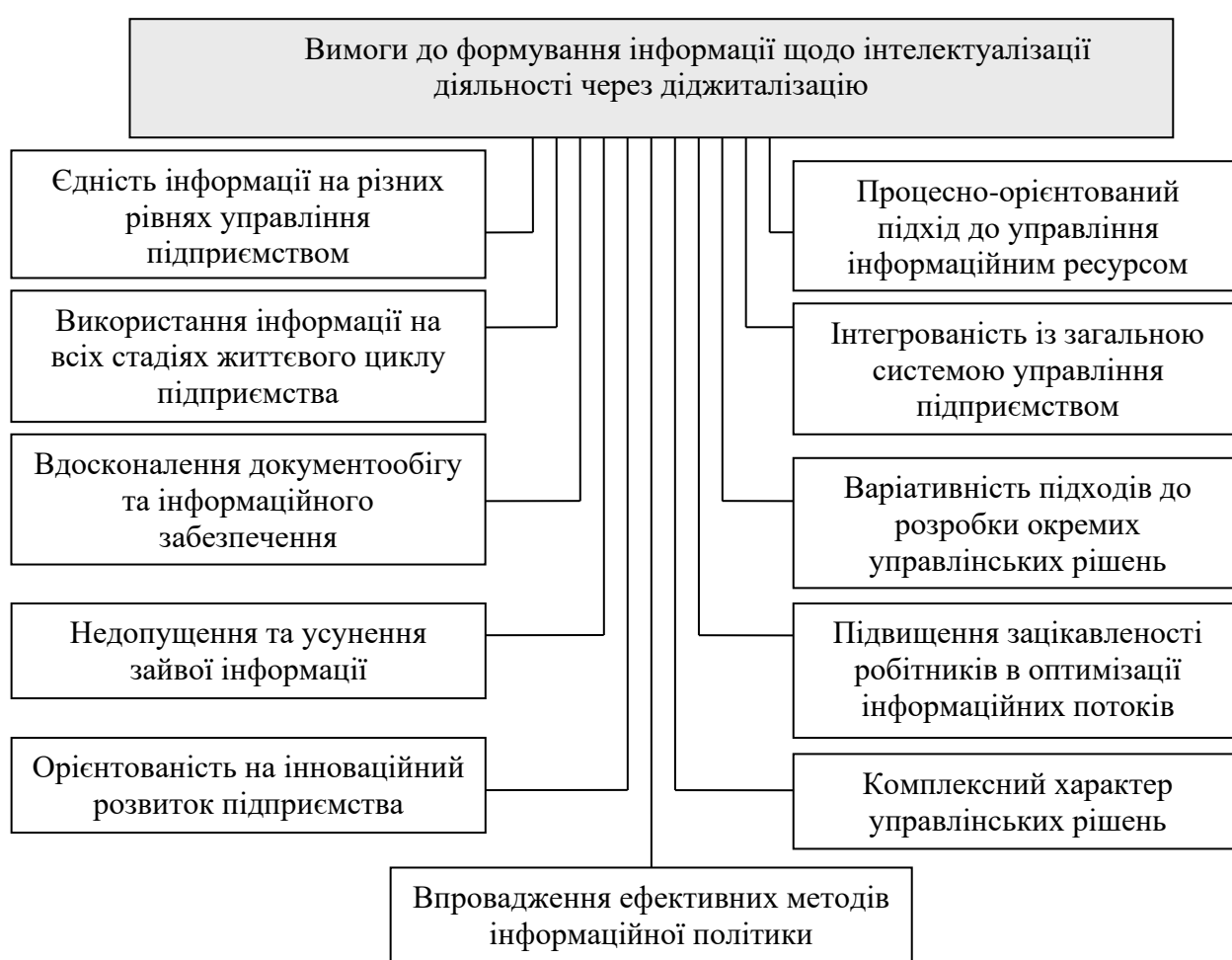


Рис. 5.13. Вимоги до формування інформації щодо інтелектуалізації діяльності через діджиталізацію

Джерело: складено автором

Так, оскільки ефективність функціонування підприємства пов'язана з інформацією, це визначає необхідність органічної інтегрованості її з іншими функціональними системами управління та загальною системою управління підприємством. Всі управлінські рішення в області ефективного використання інформації та організації її обороту тісно взаємозв'язані та прямо або побічно впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому вживання діджиталізації повинно розглядатися як комплексна функціональна керуюча система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства.

Розгляд процесу діджиталізації як системи обумовлено в першу чергу застосуванням комплексних всебічних методів, що враховують різні сторони даного напрямку у взаємозв'язку з інтелектуалізацією діяльності підприємства.

При цьому, як свідчить практика, найбільш ефективні управлінські рішення в області інтелектуалізації діяльності, розроблені та використані підприємством у попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно застосовні на наступних етапах його господарської діяльності. Насамперед, це пов'язано з особливістю інформації через діджиталізацію як економічного ресурсу, змінами внутрішніх умов функціонування підприємства та його зовнішнього оточення.

Таким чином, ефективна модель управління інформаційної політики, організована з врахуванням наведених на рисунку 1 вимог, створює основу високих темпів розвитку підприємства, досягнення необхідних кінцевих результатів його господарської діяльності та підвищення інноваційного розвитку. Їх перелік може бути розширений, проте без врахування розглянутих вимог не можливо розраховувати на створення ефективної інтелектуалізації діяльності підприємства.

Тому інтелектуалізація діяльності в умовах діджиталізації бізнесу використовує комплекс дій, реалізація яких дає можливість використовувати

інтелектуальні ресурси підприємства, забезпечуючи при цьому цілісність системи його управління і пошук нових можливостей розвитку підприємства.

Слід відзначити, сьогодні в умовах інтелектуалізації діяльності, будь якому підприємству необхідно мати цифрову рекламу для залучення клієнтів. На заміну «холодним» дзвінків і «вітальним» листівкам прийшла діджиталізація, завдяки якій споживачі стали управляти особистими і професійними відносинами в онлайн-режимі. До оцифровки даних офлайн-режим представляв передачу інформації з «вуст у вуста». Але тепер споживачі через свої сторінки в соціальних мережах миттєво поширюють інформацію сотням і тисячам людей. Ця метаморфоза призведе в недалекому майбутньому до того, що весь бізнес буде утримувати і керувати клієнтами на всі 100% в цифровій формі. А це, в свою чергу, має такі переваги [76]:

- висока конкуренція;
- спрощення роботи з інформацією;
- утвердження авторитету;
- поліпшення лояльності клієнтів до бренду;
- економія коштів.

Діджиталізація в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства формує плато конкурентних переваг підприємства: високий рівень конкурентоздатності, спрощення роботи з масивом інформації, економію коштів, лояльність клієнтів, позитивне ставлення до іміджу підприємства.

Слід погодитися з думкою Клауса Шваба, який визначив переваги діджиталізації трьома пунктами:

1. «Безпрецедентне зростання інновацій – стосується їх швидкості, об'єму та впливу. Це дасть значне покращення в ефективності, продуктивності та скороченні витрат» [409].

2. «Безпрецедентне зростання даних та можливостей їх використання для нових технологій вже дає краще залучення різних верств розробників, користувачів, клієнтів й сприятиме розвитку в багатьох відношеннях» [409].

3. «Штучний інтелект стає реальністю – конкретні приклади ми вже бачимо від масової роботизації й до біотехнологій. В цілому, невблаганний перехід від простого оцифрування (третя промислова революція) до інновацій, заснований на комбінаціях технологій (четверта промислова революція), змушує компанії переглядати те, як вони ведуть бізнес. Керівники бізнесу і керівники вищої ланки повинні розуміти мінливе середовище, кидати виклик своїм операційним командам і невинно, постійно впроваджувати інновації» [409].

Експерти очікують, що сегмент професійних послуг зросте на 19,9% протягом наступних 7 років. Збільшення числа цифрових технологій стимулює попит на програми вищої освіти для підготовки існуючої робочої сили, яка успішно адаптується до розвинутих країн [125].

Рівень розвитку підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності тісно пов'язаний із рівнем розвитку діджиталізації. Таким чином, каталізатором формування механізмів інтелектуалізації діяльності стали ключові особливості розвитку діджиталізації.

Важливо зауважити, що протягом розвитку діджиталізації в умовах інтелектуалізації діяльності підприємств прискорюється процес комп'ютеризації.

Враховуючи вищенаведене, слід сказати, що при практично однаковій технічній оснащеності більш конкурентоспроможним сьогодні виявляється те підприємство, яке ефективніше використовує у процесі діджиталізації наявні у нього людські ресурси, причому, чим більше підприємство, тим більш значущим стає людський фактор:

- якщо в даний час основні відмінності між підприємствами пов'язані з різним організаційно-технічним рівнем виробництва і реалізації продукції, то з плином часу (по окреслені тенденції) «техногенний» фактор відмінностей в конкурентному становищі повинен змінитися «хомогенним» фактором, що визначаються в першу чергу здатне-ня і можливостями (інтелектуальними переважно) персоналу [10; 11];

- 42% знань сучасних підприємств знаходиться «тільки в головах співробітників», і це найцінніший інтелектуальний ресурс - так звані неявні знання, укладені в досвіді, навичках, компетенціях співробітників [124]. Причому, важливою ресурсною особливістю інтелектуалізації діяльності підприємства є її в деякому сенсі невичерпність при певних умовах, що може і повинно бути покладено в основу діджиталізації.

В результаті проведеного теоретичного аналізу визначено основні взаємопов'язані групи причин, що детермінують вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств, до яких віднесено наступні (рис. 5.14): по-перше, підвищення ресурсної цінності діджиталізації, трансформацію якої можливо зробити, виключно тільки на основі інтелектуальних здібностей людини; по-друге, необхідність формування сучасних креативно-творчих ІТ-менеджерів, компетентних в бізнес-процесах підприємства в процесі діджиталізації; по-третє, необхідність розвитку професіоналізму, інвенційного (від лат. *invenire* - знаходити) мислення, креативності, здатності до навчання персоналу; по-четверте, необхідність організації цілеспрямованих на інноваційний результат інвестицій в персонал як суб'єкта діджиталізації.

Слід зауважити, що точних інструкцій щодо впровадження діджиталізації немає, оскільки вона є новим творчим процесом та організаційною інновацією.

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок про те, що інтелектуалізація діяльності в умовах діджиталізації бізнесу зацікавлена в розвитку підприємства більш інших. Співробітники повинні вміти грамотно працювати з джерелами ділової, комерційної, фінансової, науково-технічною інформацією, якісно визначати свої інформаційні потреби, оцінювати вартість отримання інформації.

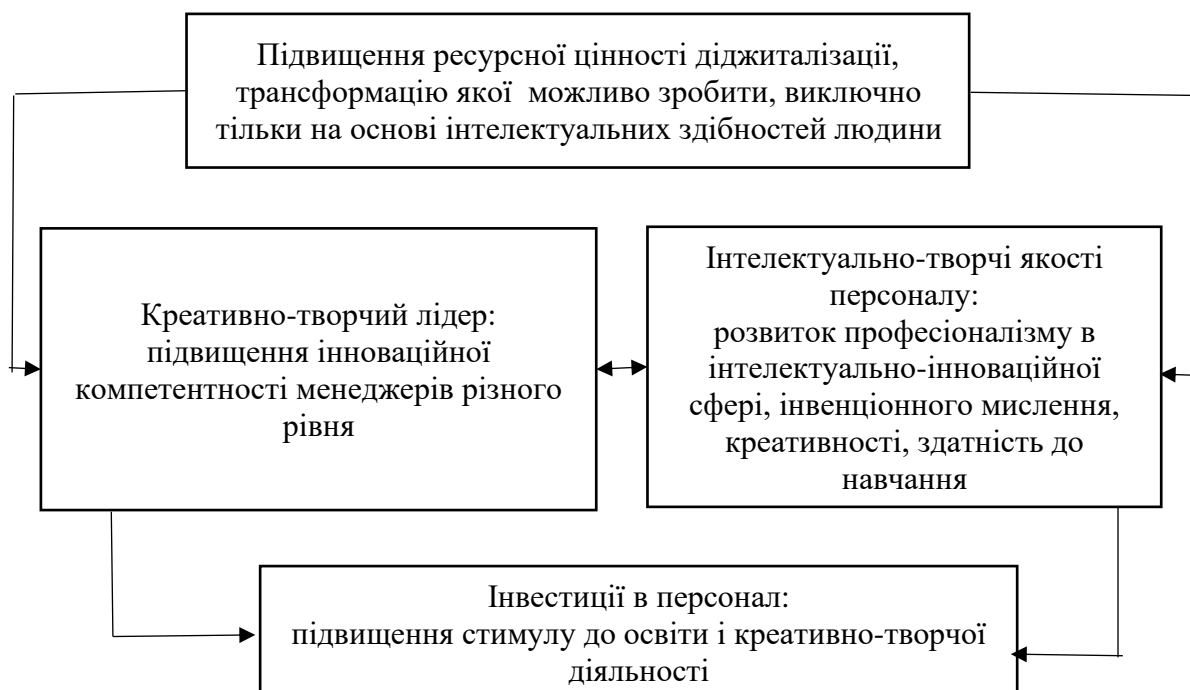


Рис. 5.14. Основні групи причин-детермінант дослідження впливу діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, інтелектуалізація діяльності через діджиталізацію змінює специфіку роботи всіх підрозділів підприємства від функціональних виконавців до стратегічних бізнес-партнерів. При цьому, інтелектуалізація діяльності - один з головних чинників успіху підприємства при вмілому і ефективному менеджменті, а діджиталізація бізнесу змінює мислення і свідомість співробітників, диктуючи необхідність пошуку нових і адаптацію наявних моделей управління, які є основою майбутньої конкурентоспроможності. Забезпечити сьогодні довготривалий успіх і сталий розвиток підприємства можна за допомогою застосування передових методів діджиталізації при грамотному і ефективному менеджменті.



## Висновки до розділу 5

1. За результатами узагальнення запропонованого методичного інструментарію визначення оптимального типу стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельного підприємства розроблена структурована модель, яка базується на використанні сучасних інструментів багатомірної класифікації, що дозволяє агрегувати ключові детермінанти формування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств (загальний рівень розвитку інтелектуалізації діяльності підприємств за кластерами: кваліфікації, здібностей та можливостей, компліментарність зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації, силу впливу показників - стимуляторів інтелектуальної активності) та, на основі порівняння можливих альтернатив, визначає вектор цільових орієнтирів щодо управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. За результатами апробації запропонованого підходу для вибіркової сукупності торговельних підприємств рекомендований оптимальний тип стратегії (інкрементна, паритетна, інтегративна, релевантна, трансформаційна, домінантна, радикальна) та розроблений комплекс рекомендацій щодо можливої їх трансформації в плановому періоді. Відповідно проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: для підприємств ТОВ «Дзеркальний» та супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет». Рівень оптимальною є інкрементна стратегія управління інтелектуалізацією діяльності, для супермаркетів ТОВ «Щирий Кум» та супермаркетів «Сільпо» рекомендовано реалізовувати у перспективному періоді паритетну стратегію управління інтелектуалізацією діяльності. Інтегративна стратегія управління інтелектуалізацією діяльності, є найбільш оптимальною для торговельних Підприємства ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Полімакс Донбас», гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», фактичний рівень інтелектуальних можливостей персоналу яких утворює міцну платформу для підвищення рівня інтелектуалізації торговельного підприємства. Дані торговельні підприємства

при вмілому комбінуванні показників-стимуляторів інтелектуалізації мають значні можливості підвищення інтелектуальної активності. Визначено, що для мінімаркети ТОВ «Еталон Family» найбільш оптимальною є релевантна стратегія управління інтелектуалізацією діяльності, відповідно якої інтелектуальний потенціал торговельного підприємства повинен бути максимально повно залучений у всі процесі інтелектуалізації. Для підвищення рівня інтелектуалізації мінімаркети ТОВ «Еталон Family» повинна бути забезпечена гармонізація розвитку кваліфікацій, здібностей та можливостей потребам підприємства в інноваційному розвитку. Забезпечення даної умови дозволить оптимізувати співвідношення ефекту від інтелектуалізації та витрачених мінімаркети ТОВ «Еталон Family» інтелектуальних ресурсів на досягнення її підвищення.

2. Встановлено, 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). На основі цього сформовано мотиваційний механізм в контексті інтелектуалізації активності персоналу торговельного підприємства, який доповнено такими елементами: розвиток інтелектуальної активності, розвиток комунікацій та система мотивації. Це дозволяє, на підставі взаємозалежності між суб'єктом, об'єктом, методами управління персоналом і підприємством з урахуванням мети, завдання та функції регулюючого впливу, забезпечувати їх збалансування з діючою системою управління на підприємстві.

3. На підставі узагальнення теоретичних положень щодо тенденцій інтелектуалізації діяльності через діджиталізацію бізнесу визначено основні взаємопов'язані групи причин, що детермінують вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств, до яких віднесено наступні: підвищення ресурсної цінності діджиталізації, трансформацію якої можливо зробити, виключно тільки на основі інтелектуальних здібностей людини; необхідність формування сучасних креативно-творчих ІТ-менеджерів,

компетентних в бізнес-процесах підприємства в процесі діджиталізації; необхідність розвитку професіоналізму, інвенційного мислення, креативності, здатності до навчання персоналу; необхідність організації цілеспрямованих на інноваційний результат інвестицій в персонал як суб'єкта діджиталізації.

Результати досліджень за п'ятим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [107; 291; 293; 299; 307; 313; 319; 325; 326; 330; 392; 396].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено вирішення наукової проблеми – формування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. На підставі контент-аналізу наукової літератури щодо різних підходів до трактування досліджуваних дефініцій в роботі уточнено поняття «інтелектуалізація діяльності» шляхом представлення його як визначального фактору забезпечення парадигми розвитку підприємства, що, з одного боку, поєднує процеси із створенням інноваційних продуктів і послуг за рахунок залучення інтелектуальнозначущих здібностей і можливостей персоналу та накопичених ним знань, а, з іншого, – стає ресурсом інноваційності підприємства і необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності. Це дозволило підтвердити гіпотезу про можливість адаптації управлінських завдань та її прискорення в частині інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств за мінливого зовнішнього середовища й посилення конкуренції у сфері їх функціонування через покращення їх інтелектуалізаційної діяльності.

2. Встановлено, що розвиток торговельного підприємства залежить від результативності управління ним, забезпеченої, у тому числі, за рахунок інтелектуалізації діяльності. Для отримання мінімально можливого відхилення між фактично досягнутим і очікуваним результатом удосконалено функціональну модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, яка є похідною від прийнятої в управлінні традиційної функціональної моделі, з виділенням її структурних елементів за принципом від простого до складного, за якими інтелектуалізацію діяльності розглянуто з трьох позицій як ресурс, як процес і як інтелектуальна активність персоналу. Відповідно до побудованої матриці з управлінськими функціями по вертикалі й позиціонуванням типології управління інтелектуалізацією по горизонталі визначено напрями діяльності підприємства, реалізація яких

уможливило оцінку інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та підтверджує результативність інтелектуалізаційної діяльності за гармонізації інтересів всередині підприємства шляхом посилення інтелектуальної активності персоналу.

3. У контексті дослідження особливостей інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, за якими ідентифіковано подвійну характеристику результатів праці, зниження ефективності діяльності через ймовірність управлінських помилок, відсутність часових обмежень щодо отримання бажаних результатів. У зв'язку з цим, стали доцільними конкретизація завдань підприємств щодо інтелектуалізації їх діяльності за сферами відповідного функціонального спрямування та удосконалення методологічної платформи управління нею. Відповідно до положень парадигми розвитку підприємства через інтелектуалізацію діяльності та використання інституційного й синергетичного підходів з урахуванням принципів інтелектуалізації діяльності для цілей визначення її рівня запропоновано блок-схему узагальнення теоретичних, методологічних й прикладних аспектів щодо вирішення сформованих завдань в межах об'єкту, предмету, функцій із залученням відповідних методів дослідження. Це дозволило обґрунтувати науково-прикладний базис інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств для подальшого виокремлення факторів-індикаторів її прискорення, формуючих елементів та структурних компонентів.

4. З метою доведення концепту взаємозалежності інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та їх інноваційного розвитку проведено експлікацію формуючих елементів інтелектуалізації шляхом побудови їх квадроеlementної структури за принципом формування й передавання інформації від одного елемента до іншого відповідно до задіяних у процес інтелектуалізації інтелектуальних ресурсів, інтелектуального капіталу, інтелектуальної активності персоналу, інтелектуального потенціалу. За таким підходом обґрунтовано проєкції векторів інтелектуалізації діяльності залежно від позиції підприємства в бізнес-середовищі з вибором відповідної

управлінської політики розвитку – виживання, усталеного функціонування, досягнення конкурентності на ринку або лідерства в галузі й потенціалу розвитку за рахунок підвищення інноваційності.

5. Розроблено концепцію інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, що побудована за блоковою системою з визначенням складових кожного блоку з відповідним їх наповненням, що дозволило сформувати цілісне бачення процесу інтелектуалізації діяльності та, як наслідок, виокремити спектр можливостей функціонування торговельного підприємства та забезпечення його розвитку в довгостроковій перспективі. Концепція інтегрує такі складові: теоретико-методологічне підґрунтя, в рамках реалізації якого виділено головну мету інтелектуалізації діяльності, розроблено парадигму її управління, визначено принципи управління, систематизовано завдання й основні категорії, обрано методи управління; прикладні аспекти, де обґрунтовано визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств і підґрунтя для вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, векторів розвитку персоналу, які представлені у вигляді рушійної сили, відтворювального ресурсу й фактору-прискорювача з відповідними результатами. Реалізація концепції дозволяє забезпечувати процес інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

6. Дослідження стану інтелектуалізації діяльності у сфері торгівлі як визначального фактору розвитку торговельних підприємств дозволило виділити фактори-індикатори, що впливають на стан інтелектуалізації їх діяльності. Доведено доцільність їх об'єднання у п'ять груп (PESIT): політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні фактори. Побудовано когнітивну карту впливу факторів-індикаторів на інтелектуалізацію діяльності підприємств, за якою в результаті встановлення максимального числа вихідних зв'язків між ними виділено найбільш впливові фактори з кожної групи. Зафіксована наявність впливу факторів стала підставою для визначення кількісних характеристик консонансу, дисонансу,

позитивного чи негативного впливу та їх аналізу, що є підставою для корегуючих дій у процесі вибору стратегії управління інтелектуалізаційною діяльністю торговельних підприємств та внесення змін до неї.

7. У ході дослідження підтверджено, що рівень інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Встановлено вплив факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності підприємств за коефіцієнтом комплементарності, в результаті чого виявлено високий, достатньо високий, середній, нижче середнього, низький рівень їх впливу. За коефіцієнтом комплементарності встановлено в основному середній рівень впливу зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності досліджуваних торговельних підприємств. На підставі експертного оцінювання впливу PESIT-факторів зовнішнього середовища за матрицею проведено ідентифікацію факторів і виділено їх критичні групи, що створюють перешкоди для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

8. Для вирішення завдань щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств виокремлено її складові компоненти – соціальну та інтелектоорієнтовану компоненти й скомпоновано їх наповнення відповідними стандартизованими показниками, за рівнем яких визначено комплексні показники зазначених компонент, що стали основою розрахунку інтегрального показника інтелектуалізації діяльності підприємства. Дослідження динаміки комплексних та інтегрального показників, що мають високу кореляцію, за п'ятирічний період дозволили встановити рівень впливу кожної складової та констатувати визначальне значення інтелектоорієнтованої компоненти для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств й виділити показники стимулюючого та дестимулюючого характеру, що було враховано в процесі вибору моделі управління інтелектуалізацією діяльності підприємств.

9. Встановлено, що у торговельних підприємств, відмінних за масштабами діяльності, інтелектуальна активність персоналу

характеризується різними показниками й неоднаковим внеском в інтелектуалізацію їх діяльності. В процесі дослідження доведено, що вихідні показники доцільно згрупувати в кластери за характеристиками кваліфікації, можливостей, здібностей персоналу до саморозвитку. За оцінкою показників визначено рівень інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства, який за шкалою Харрінгтона має високий, прийнятний, достатній, низький, кризовий рівні. Апробація удосконаленого методичного підходу до оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти на досліджуваних підприємствах дозволила констатувати, що супермаркети «Сільпо» ТОВ «Фоззі-фуд», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Щирий Кум», підприємства ТОВ «Полімакс Донбас», ТОВ «Дзеркальний» мають прийнятний її рівень, а гіпермаркети ТОВ «Епіцентр» та підприємства ТОВ «Еталон-Family» й ТОВ «Вина світу» – достатній для інтелектуалізації діяльності за рахунок підвищення інтелектуальної активності персоналу за умови її постійного кількісного й якісного моніторингу з метою досягнення прийнятних рівнів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

10. У дисертації формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств подано за багаторівневою схемою, яка містить сукупність елементів: науково-теоретичний базис формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі; сфери дослідження різних аспектів інтелектуалізації діяльності; оцінка рівня інтелектуалізації діяльності підприємства; розробка програми підвищення рівня інтелектуалізації діяльності та мотиваційного механізму щодо підвищення інтелектуальної активності персоналу; реалізація запропонованих програм. Виконання конкретизованих за кожним елементом дій дозволила узагальнити передумови для розпізнавання інтелектуалізаційної бізнес-моделі та визначити її формат за розробленою системою радарів.

11. Запропонована методологія формування системи радарів для визначення формату інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств ґрунтується на визначенні індикаторів за кластерами для оцінки



рівня інтелектуалізації підприємства за інтегральним показником, розрахованим емпіричним і графічним методами, за величиною якого та відповідною площею радарів сформована їх система. За системою радарів визначено формати інтелектуалізаційної бізнес-моделі: інноваційний, інтегрований, раціональний, контентоорієнтований, диригування. За результатами апробації методологічних засад розроблено рекомендації щодо вибору формату бізнес-моделі для досліджуваних підприємств. Зокрема, для супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» з високим рівнем інтелектуалізації діяльності рекомендовано інноваційний формат; для підприємств ТОВ «Дзеркальний» з прийнятним рівнем інтелектуалізації діяльності – інтегрований формат; для супермаркетів ТОВ «Щирий Кум» й «Сільпо» ТОВ «Фоззі - фуд» – раціональний формат; для гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» – контентоорієнтований формати бізнес-моделі, для підприємств ТОВ «Вина світу», ТОВ «Полімакс Донбас» й мінімаркетів ТОВ «Еталон-Family» – формат диригування. Згідно з обраним форматом інтелектуалізаційної бізнес-моделі досліджуваним підприємствам доцільно реалізовувати програму інтелектуалізації діяльності – «корпоративний стимул», «брейн плюс», «степ ап», «розумні кроки», «старт інтелекту», відповідно з визначеними напрямками удосконалення персоналу для цілей прискорення інтелектуалізації, що стало базисом для обґрунтування стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

12. Для обґрунтування вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств запропоновано науково-методичний підхід, що базується на використанні інструментів багатомірної їх класифікації й агрегації ключових детермінант формування стратегії (комплементарність факторів зовнішнього середовища, рівень інтелектуалізації діяльності, базові платформи діяльності торговельних підприємств, формат інтелектуалізаційної бізнес-моделі), за яким сформовано портфель стратегій (інкрементна, паритетна, інтегративна, релевантна, трансформаційна, домінантна, радикальна) та розроблено процедури вибору

стратегії за агрегованим стратегічним індикатором. За результатами апробації запропоновано для супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» й підприємств ТОВ «Дзеркальний» обрати інкрементну; для супермаркетів «Сільпо» ТОВ «Фоззі - фуд» й ТОВ «Щирий Кум» – паритетну; для підприємств ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Полімакс Донбас», гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» – інтегративну; для ТОВ «Еталон-Family» – релевантну стратегії управління інтелектуалізацією їх діяльності з розробкою програми реалізації обраної стратегії.

13. Враховуючи необхідність мотивації персоналу до інтелектуальної активності, в роботі розвинуто концептуальний базис побудови мотиваційного механізму для торговельних підприємств з урахуванням особливостей його формування у сфері торгівлі за рахунок упорядкування відомих елементів такого механізму, зокрема, збалансування суб'єкта, об'єкта, методів управління персоналом і підприємством з метою, завданням і функціями регулюючого впливу та введення додаткових елементів – розвиток інтелектуальної активності; розвиток комунікацій та система мотивацій. Використання позицій концептуального базису на практиці визначає результат регулюючої дії на інтелектуальну активність персоналу торговельних підприємств і надає можливість керівникам підприємств розширити можливості залучення компетентних працівників до виконання завдань, спрямованих на прискорення інтелектуалізації діяльності та інноваційного розвитку торговельних підприємств.

Отримані результати дисертаційного дослідження можуть бути використані як засади концептуального, методологічного й практичного характеру для забезпечення інтелектуалізації діяльності вітчизняних торговельних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Л. А. Эффективность использования интеллектуальных ресурсов предприятиями сферы услуг : автореф. дис. канд. экон. наук. Тольятти, 2012. 20 с.
2. Адвокатова Н. О. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств. *Економічні інновації*. 2011. Вип.45. С. 7–16.
3. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша та ін. Донецьк, 2007. 328 с.
4. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монографія. Калуга, 2009. 327с.
5. 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).
6. Анисимов О. С. Методология: функция, сущность и становление. М.,1996. 353 с
7. Аньшин В. М., Дагаев А. А. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учебное пособие М.: Дело, 2006. 584с.
8. Апопій В. В., Лопашук І. А. Соціально-економічна ефективність торгівлі: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2009. Вип. 31. С. 3–9.
9. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев и др.. Харьков, 2003. 184 с.
10. 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.

11. Багриновский К. Л. Наукоемкий сектор экономики России: состояние и особенности развития / К. А. Багриновский, М. А. Бендилов, И. Э. Фролов, Е.О. Хрусталева. М.: ЦЭМИ РАН, 2001. 83с.

12. 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.

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

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

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

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

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

18. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць каф. екон аналізу ; Тернопіль, 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.

19. 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.

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

21. Білов Г. О. Теоретичний аспект та класифікації інтелектуального капіталу підприємства. *Наукові праці*. 2008. Т. 99. Вип. 86. С. 96–100.
22. Білоус В. С. Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2007. 376 с.
23. Білоус Т.М. Соціальна експертиза: сфера застосування та особливості відбору експертів. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015 №3 (28). С. 94–101.
24. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. 4-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2012. 674 с.
25. 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) (дата обращения: 20.02.2018).
26. Богатин Ю. В. Инвестиционный анализ: учеб. пособ. / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 286 с.
27. Большая Советская энциклопедия. URL: <http://slovari.yandex.ru>. (дата обращения: 20.02.2018).
28. Большой коммерческий словарь / Под ред. Т.Ф. Рябовой. М.: Изд-во «Война и мир», 1996. 400 с.
29. Большой словарь иностранных слов. Издательство «ИДДК», 2007. URL: [http:// booksha.ru/ multimedia-knigi/ 17009-slovari\\_bolshoy\\_slovar\\_inostrannih\\_slov.html](http://booksha.ru/multimedia-knigi/17009-slovari_bolshoy_slovar_inostrannih_slov.html) (дата обращения: 20.02.2018).
30. Большой словарь по социологии URL: [http:// voluntary.ru](http://voluntary.ru).
31. Большой толковый словарь современного украинского языка: 170 000 слов и словосочетаний. Москва: Ирпень: ВТФ «Перун», 2004. 1440с.
32. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. Москва: Ин-т новой экономики, 1997. 864 с.
33. Большой энциклопедический словарь URL: [http:// dic.academic.ru](http://dic.academic.ru).
34. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724> (дата звернення: 23.03.2019).

35. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
36. Бурцева Т. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия. *Маркетинг*. 2006. № 2. С. 26–35.
37. Бутнік-Сіверський О. Б. Евристика в інтелектуальній економіці, або формування системи інноваційного підприємництва. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua> (дата звернення 19.02.2019).
38. Бутник-Сиверский А. Б. Интеллектуальный капитал: теоретический аспект. *Интеллектуальный капитал*. 2002. №1. С. 20–24.
39. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Проактивное управление программами организационного развития. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб наук. праць*. 2006. № 2. С. 22–30.
40. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : ЦУЛ, 2005. 644 с.
41. Васильева В. В. Развитие внутреннего механизма регулирования деятельности предприятий розничной торговли. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 1 (29). С. 147–150.
42. Васильчак С. В., Жидяк О. Р. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.9. С. 146–149.
43. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_2_20) (дата звернення 23.03.2019).
44. Ведерніков М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики) : монографія. Хмельницький, 2001. 288 с.
45. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 807с.

46. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во «Экономика», 1996. 276 с.
47. Вишняков Я. Д., Киселева С. П. Эколого-ориентированное инновационное развитие национальной экономики: монография. Москва : ЦНИТИ «Техномаш», 2009.
48. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів : Видавництво ЛБА, 2001. 540 с.
49. Воронин В. Б. Развитие институциональных условий стратегического управления предприятием в информационной экономике: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2006. 179 с.
50. 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](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download). (дата звернення 05.02.2020).
51. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу : наукове видання. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2006. 252 с.
52. Гальчинский А. С., Геец В. М., Кинах А. К., Семиноженко В. П. Инновационная стратегия украинских реформ. Київ: Знання України, 2002. 230с.
53. 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.
54. 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.
55. Генкин Б. М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук: курс лекций. М.: НОРМА; ИНФРА-М, 2002.

56. 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> (дата звернення: 27.11.2018).

57. Глоссарий по менеджменту. : URL: <http://www.vocable.ru>.

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

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

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

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

62. 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.

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

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

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

66. 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).



67. 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.

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

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

70. Давиденко Є. О. Формалізація процесу формування складу експертної групи для аналізу ризиків ІТ-проектів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2012. №1 (44). С. 163–169.

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

72. 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.

73. 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).

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

75. Диба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf).

76. Диджитализация – процесс цифровой трансформации общества. URL: <https://mentamore.com/socium/didzhitalizaciya.html> (дата звернення 15.11.2019).

77. Дікань Л. В., Вороніна О. О. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: монографія. Х. : СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2008. 92с.

78. Друкер П. Ф. Новые реальности. В правительстве и политике. В экономике и бизнесе. В обществе и мировоззрении. Москва : Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. 125 с.

79. Друкер П. Посткапиталистическое общество. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 640 с.

80. 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).

81. ДСТУ 4303:2004 «Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять».

82. Дуда С. Т., Ільчук 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).

83. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» URL:[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf) (дата звернення: 23.02.2018).

84. Евростат Джерело даних по країнах ЄС: URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/database> (дата звернення: 21.06.2019).

85. Елецких С. Я. Характеристика этапов процесса управления устойчивым развитием предприятия. *Экономика Крыма*. № 1(34). 2011. С. 29–36

86. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
87. 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.
88. Єфремов О. С. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2009. № 2(132). С. 152–157.
89. Жадько К.С., Падерин И.Д., Горященко Ю.Г. Теоретико-методологические основы интеллектуального бизнеса. Вісник економічної науки України. 2018. №1. С. 110 - 117.
90. Жадько К.С., Горященко Ю.Г. Проблемні аспекти розвитку і побудови систем управління персоналом підприємств. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за наук. ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. С. 92–98.
91. Журавльова І. В., Кудлай А. Управління людським капіталом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2004. 284 с.
92. Забродский В. А, Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.
93. Задорожный Г. В. Бервено О. В. Неэкономика как интеллектономика (о цивилизации одухотворенного интеллекта). Социальная экономика. 2001. №2. С. 24.
94. Задорожный Г. В. Интеллектономика как мировоззрение нового века. Социальная экономика. 2002. № 3. С. 3–23.
95. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm> (дата звернення: 03.03.2019).
96. Захарова Ж. Ж. Современные форматы URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-formaty-magazinov> (дата звернення: 23.03.2019).

97. Згуровский М. З., Павлов А. А. Принятие решений в сетевых системах с ограниченными ресурсами: Монография. К.: Наукова думка. 2010. 573 с.

98. Зорін Є. О. Формування якісної компоненти інформаційного забезпечення управління витратами торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2012. Вип. 34. Т. 2. С. 246–251.

99. Зуб А. Т. Антикризисное управление: учеб. для бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2014. 343 с.

100. Іванілов О. С., Таряник О. М. Інноваційний потенціал підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2004. № 12. С. 5–7.

101. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Иванов Ю. Б. и др. Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. 252 с.

102. Иванов М. Ю. Организация как система. *Менеджмент сегодня*. 2002. № 1(7). С. 46–53.

103. 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](http://c-pp.ru/r/scientific/Articles/Other/index.php?id_4=134). (дата звернення 15.12.2019).

104. 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.

105. 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.

106. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.

107. Інноваційний розвиток підприємств в парадигмі інтелектуалізації економіки / під ред. Н.В. Лохман. Кременчук: NovaBook, ПП Щербатих. 2020. 206 с.
108. Иноземцев В. Л. «Класс интеллектуалов» в постиндустриальном обществе. *Социологические исследования*. 2000. № 6. С. 74.
109. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества. М.: «Academia» Наук, 2002. 640с.
110. Информационная эпоха: вызовы человеку: монография / ред. И. Алексеева и А. Сидоров. Москва: РОССПЭН, 2010. 333 с.
111. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислового підприємства: проблеми формування і розвитку. Львів : ІРДНАН України, 2006. 278 с.
112. Капитализация предприятий: теория и практика: моногр./под ред. д.е.н., проф. И. П. Булеева, д.е.н., проф. Н. Е. Брюховецкой. Донецк, 2011. 328 с.
113. Касаткина В. В. Интеллектуализация экономики: теоретический анализ. дис. кандидата экономических наук: 08.00.01. Москва, 2011, 175с.
114. Каширнікова І. О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу та його апробація на будівельних підприємствах Дніпропетровської області. *Економічний простір*. 2016. №108. С. 203–213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_108\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_108_21) (дата звернення 31.07.2019).
115. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 28–33.
116. 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.
117. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. СПб.: ИВЭСЭП: Знание, 2010. 199 с

118. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.
119. Киршин И.А. Качество современного экономического роста в условиях интеллектуализации экономики: дис. доктора экономических наук: 08.00.01. Казань, 2010. 348 с.
120. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.
121. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. К. : НАДУ, 2009. 36 с.
122. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств URL: [http://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya\\_kis\\_s.ya\\_.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya_kis_s.ya_.pdf) (дата звернення: 23.03.2019).
123. 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](http://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya_kis_s.ya_.pdf) (дата звернення: 23.03.2019).
124. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: «Дело», 2008. 568 с.
125. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004. 240 с.
126. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратеги, безопасность / под общ. ред. С.А. Панова. М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. 288 с.
127. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування: монографія. Одеса : Астропринт, 2001. 156 с.
128. Козырев А. Н., Макаров В. Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. 398 с.
129. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С. 3–13.

130. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов. Москва : Эксмо-Пресс, 2000. 1308 с.
131. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М. : Изд-во «Дека», 1997. 304 с.
132. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств : монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Х.: Фактор, 2008. 336 с.
133. 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.
134. Кравченко К. А., Мешалкин В. П. Управление крупной компанией: учебное пособие по дисциплине «Менеджмент организации». 2-е изд. М.: Академический проект, 2010. 350 с.
135. Краснокутська Н. В. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Х.: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
136. Кривошей В. В., Грек Д. В. Интеллектуализация праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. 4. С. 46–48.
137. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов. *Культура народов Причерноморья*. 2004. №55. Т.3. С. 96–101.
138. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. К. : ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.
139. 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).
140. Куприна К.А., Хазанова Д.Л. Диджитализация: понятие, предпосылки возникновения и сферы применения. *Качество*

*информационных услуг*: междунар. научно-практ. конф., 31 мая 2016 г. № 5(9). С. 259.

141. Лаврентьев В. А., Шарина А. В. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления его развития. *Креативная экономика*. 2009. № 2(26). С. 83–89.

142. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. / пер. с фр. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 589 с.

143. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: Монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.

144. Лапко А.А. Инновационная деятельность в системе государственного регулирования. М.: ИЭП, 1999. 253 с.

145. Лебідь О. Ю. Деякі аспекти застосування когнітивного моделювання в державному управлінні URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=922> (дата звернення: 23.01.2018).

146. Левашов В.К. Интеллектуальный потенциал общества: социологическое измерение и прогнозирование. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2008. № 3(87). С. 17–30.

147. Левківський О.В. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізації. *Інтелект XXI*. 2017. № 4. С. 78–82.

148. Левченко Л.В., Карпенко О.А. Институциональный подход к анализу категории «интеллектуальный капитал». *Экономические науки*. 2009. № 7(56). С. 88–93.

149. Лейбин В. М. Словарь-справочник по психоанализу. СПб.: Питер, 2001. 688 с.

150. Лейбович А.В., Череп А.В. Концепція побудови рейтингової оцінки регіону на базі використання теорії людського капіталу та компетентнісного підходу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 27–32.

151. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М.:Издательский центр «Акционер». 2002. 200 с.



152. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

153. Лимитед Э. Активное проектирование с Эндели Лимитед. ДК «Компас-2». URL: [http://www.activepro.ru/internet\\_teach\\_\\_program\\_situat.htm](http://www.activepro.ru/internet_teach__program_situat.htm). (дата звернення: 23.03.2019).

154. Лисенко В. В. Стан та перспективи розвитку господарств населення: 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.

155. Литвиненко Я. В. Концепція ефективності діяльності підприємства. URL:[http://libfree.com/152348409\\_marketingkontseptsiya\\_efektivnosti\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva.html](http://libfree.com/152348409_marketingkontseptsiya_efektivnosti_diyalnosti_pidpriyemstva.html) (дата звернення: 07.09.2019).

156. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.

157. Лосев В.С., Михайленко К.Д. Эволюционная природа устойчивого развития промышленного предприятия: теоретический аспект. *Вестник тихоокеанского государственного университета*. 2012. № 2 (25). С. 155–164.

158. 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).

159. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/INB_Title_2016_4_11) (дата звернення: 23.03.2019).

160. 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.

161. Мазаракі А. А. Торговля. Деньги. Менталитет : моногр. Київ: Книга. 2006. 632 с.
162. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 204 с.
163. Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы. *Вестник Томского государственного университета*. 2011. № 345. С.153-157.
164. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Медяник, В.В. Назаров. Київ: Лібра, 2003. 328 с.
165. Мамардашвили М.К. Как я понимаю философию. Москва: Прогресс, 1990.
166. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. №10. С. 61–66.
167. Марцин В. С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №5 (119). С. 97–108.
168. Меламьюка К. Измерение стоимости интеллектуального капитала. URL: <http://www.osp.ru/cio/2000/060/28.htm>. (дата звернення: 23.03.2019)
169. Мельник Л. Г. Экономика развития: учебник. Сумы: Университетская книга, 2013. 784 с.
170. Мельник Л. Г. Триалектические основы управления развитием экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга. 2015. 447с.
171. 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.
172. Менеджмент в организациях : пер. с англ. Г. А. Саймон и др. / общ.ред. А.М. Емельянов. Москва : Экономика, 1995 . 335 с.

173. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

174. Менеджмент. Исследование систем управления URL: <http://www.bibliotekar.ru/sistema-upravleniya/88.htm> (дата звернення: 23.08.2019).

175. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Изд-во «Дело», 1994. 680 с.

176. 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.

177. Методы управления URL: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004>.

178. Модель S.C.O.R.E. URL: [http://www.e-reading.club/chapter.php/1025336/24/Robert\\_-\\_NLP-2\\_pokolenie\\_Next.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/1025336/24/Robert_-_NLP-2_pokolenie_Next.html) (дата звернення: 13.12.2019).

179. 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.

180. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: Монографія.-Львів, Аверс, 2007. 304 с.

181. 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.

182. Морева Е. Л. Бизнес-модель и ее роль в разработке инновационной политики (анализ зарубежных концепций). *Финансы: теория и практика*. 2017. Т. 21. Вып. 4. С. 126–137.

183. Морковіна Ю. Сучасні підходи до визначення сутності та оцінка інтелектуальних ресурсів підприємства. URL: <http://feu.kneu.edu.ua>

184. 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. С. 564–569.

185. Назарова Г. В., Гавкалова Н., Маркова Н. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 238 с.

186. Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / пер. с англ. М.: Дело, 2002. 536 с.

187. Новая философская энциклопедия, 2003 г. URL: <http://www.term.ru>. (дата звернення: 23.03.2019).

188. 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).

189. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. М. : СИН-ТЕГ. 668 с.

190. Новожилова Н.В. Интеллектуализация труда в системе производственных отношений: Дис. канд. экон. наук: 08.00.01 Чебоксары, 2002. 162 с.

191. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій. К. : НАДУ, 2008. 48 с.

192. Новационно-творческое образование и интеллектуализация социально-экономического развития страны. Сборник научно-методических материалов под редакцией академика НАНУ Тарана Ю.Н. и член-корреспондента АН ТКУ Пигорова Г.С. Днепропетровск, 1999. 104 с.

193. Нойманн Э., Стивен Х. Качество на уровне Шесть Сигма / пер. с англ.; под ред. О.Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 440 с.

194. Норіцина Н. І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання. *Вісник НМТУ. Серія Економіка*. №2(5). С. 93–102.

195. Носова Т. І. Економічна сутність категорії «інтелектуальний потенціал». *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. №22

[https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_21/TANYA\\_I\\_NOSOVAThe\\_Economic\\_Essence\\_of\\_the\\_Category\\_of\\_Intellectual\\_Potential\\_.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/TANYA_I_NOSOVAThe_Economic_Essence_of_the_Category_of_Intellectual_Potential_.pdf) (дата звернення: 13.12.2019).

196. Обеспечение устойчивого развития предприятий URL: <http://expert.gost.ru/ME/DOC/OURP.pdf>. (дата звернення: 23.03.2019).

197. 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).

198. Омелянович Л. О., Гладкова О. В. Вплив інвестиційно-інноваційних процесів на фінансовий саморозвиток торговельних процесів: монографія. Д.:ДонНУЕТ, 2012 194 с.

199. Основы методологии научно-дослідної роботи. URL: <http://intranet.tdmu.edu.ua>.

200. Организационно-экономическое и правовое обеспечение защиты отечественных товаропроизводителей: монография / Б.Т. Клияненко и др. Луганск; Алчевск, 2007. 403 с.

201. Організація підприємства: історичний нарис і сучасні тенденції розвитку URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-60/doc-78>. (дата звернення: 23.03.2019).

202. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств: монографія / В.Н. Гончаров та ін. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. 202 с.

203. 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.

204. Орлова Т. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 4. С. 109–119.

205. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. М. Кульнева.

3 - е изд. М. : Альпина Паблішер; Сколково : Московская школа упр., 2013. 287 с.

206. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия. Х. : ИЗД. ХГЭУ, 2003. 220 с.

207. Павлова В.А., Ю.В. Кіслейко Щодо формування логістичної стратегії підприємства. *Економічні, фінансово-облікові, інформаційно-технічні та правові проблеми діяльності підприємств*: колективна монографія // за заг. ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Герда, 2016. С. 127–135.

208. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. 1(52). С. 50–59.

209. 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).

210. 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.

211. Петренко В.П. Интеллектуальные ресурсы социально-экономических систем: аспекты инновационного управления: монография. Ивано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009, 196 с.

212. 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.

213. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 608с.

214. Питер Ф. Друкер. Бизнес и инновации. М.: Изд-во «Вильямс», 2007. 432 с.

215. 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://www.confcontact.com/Okt/11\\_Pikus.php](http://www.confcontact.com/Okt/11_Pikus.php). (дата звернення: 23.03.2019).

216. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193–196

217. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. Харків, 2012. № 13. С. 90–100.

218. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.

219. Политология: Словарь-справочник. 2001. URL: <http://www.politike.ru> (дата звернення: 14.04.2017).

220. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія. Х. : Основа, 1999. 620 с.

221. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х.: Видавничий Дім - ІНЖЕК, 2003. 328 с.

222. Попов Д. А. Синюков В. А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги. *Российское предпринимательство*. 2011. Том 12. № 2. С. 128–133.

223. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.

224. Поршнева 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.

225. Потапов А. А., Механов В. Б. Секционное представление интерактивных прикладных задач корпоративных информационных систем.

Телематика'2008: *труды XV Всероссийской научно-методической конференции*. СПб., 2008. Т. 1. С. 244–246.

226. Потенциал инновационного развития предприятия: монография / под. ред. С.Н. Козьменко. Сумы: «КИК «Деловые перспективы», 2005. 256 с.

227. Приймак В.М. Управління торговельним підприємством на засадах системного підходу: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2003. 222 с.

228. 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.

229. Психологічний словник / за ред. В.І. Войтка. К.: «Вища школа», 1982. 215 с.

230. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.

231. Развитие. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/ Развитие](http://ru.wikipedia.org/wiki/Развитие) (дата звернення: 23.03.2019).

232. Раздорожный А. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 95 с.

233. Рахлин К. М., Серова О. Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности. М.: Экономика, 2004. 198 с

234. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2002. Випуск 6 (13). С. 232–235

235. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: монографія / Н.Д. Лукьянченко та ін. Донецьк. 2004. 340 с.

236. Река Г.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2009. Вип. 19.1. С. 288–233.



237. Роос И. Интеллектуальный капитал. Вы можете управлять тем, что можете измерить. *Маркетинг*. 1988. № 4. С. 75–83.

238. 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.

239. 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.

240. Савків У. С. Інтегральна оцінка сталого розвитку регіону. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. 2012. № 1(408). URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-1\\_0-pages-45\\_50.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-1_0-pages-45_50.pdf) (дата звернення: 23.03.2019).

241. Сагатовский В.Н. Философские категории: авторский словарь. СПб., СПбНИУ ИТМО, 2011. 127 с.

242. Салихов Б.В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления. М.: «Дашков и К», 2009. 156 с.

243. Самоукина И.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. М.: Вершина, 2006. 224 с.

244. Самуэльсон Пол А., Нордгауз Уильям Д. Макроэкономика. Киев: Основы. 1995, С. 438.

245. Санкова Л.В. Интеллектуализация труда и формирование занятости в современной экономике: дис. кандидата экономических наук: 08.00.01.1996г., 208 с.

246. Сем'ян О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 141–145.

247. Семенчук Е.Л. Проекты развития предприятия. *Вісник Одеського національного морського університету*: зб. наук. праць. Вип. 31. Одеса: ОНМУ, 2010. С. 197–206.

248. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4. С. 234–236.

249. 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](http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58198.doc.htm) (дата звернення: 12.01.2018).

250. Ситник Й. С. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. пр. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / відп. за вип. С. М. Соболев. К.: КНЕУ, 2012. Ч. 1. С. 332–342.

251. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkcpi/2012/6MO/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkcpi/2012/6MO/42.pdf).

252. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ: Пульсари, 2001. – 296 с.

253. Словарь исторических терминов. – 1998. URL: <http://interpretive.ru>. (дата звернення: 10.03.2019).

254. Словник української мови: в 11 томах Т. 4, 1973. С. 36. URL: <http://sum.in.ua/s/intelektualizacija> (дата звернення: 10.03.2019).

255. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. Прохоров А.М. М.: Советская энциклопедия, 1989. 1632 с.

256. Современная психология труда. 2005. <http://vocabulary.ru> (дата звернення: 10.03.2019).

257. Соолягте А. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація URL: [https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business\\_models\\_finexpert\\_09.pdf](https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf)

258. Сталий розвиток регіонів України / науковий керівник М.З. Згуровський. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. С. 177.

259. 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.

260. Стеченко Д. М. Менеджмент. Словник-довідник : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький : Вид-во «Поділля», 2004. 587 с.

261. Таташева Э. В. Современные форматы розничной торговли: отечественный и зарубежный опыт URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-formaty-rozничnoy-torgovli-otchestvennyu-i-zarubezhnyu-opyt>. (дата звернення: 10.06.2018).

262. Теоретические подходы к управлению инновациями на предприятии. URL: [https://spravochnick.ru/innovacionnyu\\_menedzhment/teoreticheskie\\_podhody\\_k\\_upravleniyu\\_innovaciyami\\_na\\_predpriyatii/](https://spravochnick.ru/innovacionnyu_menedzhment/teoreticheskie_podhody_k_upravleniyu_innovaciyami_na_predpriyatii/) (дата звернення 31.07.2019)

263. Теплова Т.В. Интеграция интеллектуального и финансового капитала в управлении компанией. *Управление корпоративными финансами*. 2005. № 6(12). С. 2–13. URL: [http://new.hse.ru/sites/infospace/podrazd/facul/facul\\_econ/keiff/DocLib3/Teplova/UKF\\_2005\\_6\\_intel\\_cap.pdf](http://new.hse.ru/sites/infospace/podrazd/facul/facul_econ/keiff/DocLib3/Teplova/UKF_2005_6_intel_cap.pdf) (дата звернення 31.07.2019)

264. Титова Е. В. К вопросу об инновационном развитии и ценности интеллектуального потенциала. *Экономические науки*. 2010. № 12(73). С. 7–12.

265. Ткаченко В.А. Система компетенцій формування інновацій росту інтелектуального потенціалу. *Епістемологічний скептицизм в основі економічної політики в Україні: монографія*. Д.: Моноліт, 2014. С. 135–176.

266. Тоценко В. Г., Циганок В. В., Качанов П. Т. Підтримка прийняття рішення щодо вибору методу експертного оцінювання. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2002. № 4. С. 52–60.

267. Труніна І. М. Аналіз середовища підприємницької діяльності в Україні. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2015. Випуск 3 (92). С. 171–177.

268. Трунова О. В. Застосування методу Сааті при прийнятті управлінських рішень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2013. Вип. 108.1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2013\\_1\\_108\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34). (дата звернення 31.03.2020)

269. Турило А. М., Адаменко М. В. Класифікація інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №2. С. 10–14.

270. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. *Видання друге*. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.

271. Украина: Интеллект нации на границе столетий. Кол. монография /Руководитель авторского коллектива В. К. Врублевский. К.: Информационно-издательский центр «Интеллект», 2000. 516 с.

272. Управление машиностроительным предприятием: учебник / под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. М.: Высшая школа, 1989. 240 с.

273. Управление предприятием [менеджмент] / компания UP TRADING URL: <http://www.uptrading.ru>. (дата звернення 15.12.2019).

274. 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.

275. 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. 240 с.

276. Ушакова Н.М., Савицька Н. Л. Внутрішня торгівля України: теоретико-функціональний аналіз : монографія. Харків. 2010. 321 с.

277. Философская энциклопедия / гл. ред. Ф. В. Константинов. Т.1. А-ДИДРО. М.: Государственное научное издательство «Советская энциклопедия», 1960. 504 с.

278. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичов, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. М.: Сов. Энциклопедия, 1983. 840с.

279. Философский энциклопедический словарь / Губский Е.Ф., Кораблева Г.В., Лутченко В. А. Москва: Инфра-М, 1997. 576 с.

280. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бланка. Київ: КНТЕУ. 2011. 343 с.

281. Фінансовий та організаційно-інституційний механізми державного управління розвитком соціально-економічної інфраструктури: монографія. / за ред. Дорофієнко В. В. та ін. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2010. 220 с.

282. Фоміна М.В., Приходько В.В. Сучасний економічний розвиток: проблеми та перспективи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). том 1. С. 435–445.

283. Фролова Л. В., Григораши О. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник КНТЕУ*, 2012. №5., С. 50–58.

284. Хаврова К. С. Залежність інноваційного розвитку підприємства від інтелектуоміки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.19. С. 85–90.

285. Хаврова К. С. Інтелектуоміка як ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку*: зб. матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції, Львів: НТЛТУ, 2011. С. 124–126.

286. Хаврова Е. С. Необхідність інтелектуалізації діяльності підприємств при модернізації фінансового механізму. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого розвитку*: матеріали Всеукр.наук.-практ. конф., м.Севастополь: СевНТУ, 2012. С. 119–121.

287. 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, 2012. С. 233–235.

288. Хаврова К. С. Еволюція поглядів на природу, зміст і сутність інтелектономіки. *Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць*. 2012. Вип. 32. Т 1. С. 100–105.

289. Хаврова К. С. Роль інтелектономіки в управленні діяльністю підприємства. *Україна - Болгарія - Європейський союз: сучасне становище і перспективи*: Сборник матеріалів міжнародної і науково-практичної конференції. Том 1. Херсон - Варна: ПП Вишемирський В.С., 2012. С. 239–241.

290. Хаврова К. С. Інтелектуалізація як найважливіша умова розвитку підприємства. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*: міжнар.наук.-практ. Інтернет-конф., 2012 р., 12-15 лютого, м. Донецьк. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 164–166.

291. 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. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 2012. Выпуск 3. Том 21. С. 83–85.

292. 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.

293. Хаврова К. С. Використання фінансової стратегії при інноваційному розвитку підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку співробітництва між країнами Юго-Восточной Европы в рамках Чорноморського економічного співробітництва і ГУАМ*. 2012. С. 326–327.

294. Хаврова К. С. Інтелектуалізація – джерело інноваційного розвитку ринку. *Потребительский рынок: проблемы инновационного развития*: монографія / науч. ред. А. Л. Черненко, Л.В. Фролова. Ростов н/д:ИПО ПИ ЮФУ, 2012. С. 33–39.

295. 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. С. 254–263.

296. Хаврова К. С. Необхідність інновацій в процесі формування стратегії підприємства. *Україна - Болгарія - Європейський союз: сучасне становище і перспективи*: Сборник матеріалів міжнародної і науково-практичної конференції. Том 1. Херсон - Варна: ПП Вишемирський В.С., 2014. С. 237–240.

297. Хаврова К. С. Визначення основних засад і принципів регуляторного втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: мат. IV міжнар.наук.-практ. інтернет-конф., 18 вересня 2015 р. Одеса: Атлант, 2015. С. 90–91.

298. Хаврова К. С. Управління структурою інтелектуального капіталу. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. IV міжнар.наук.-практ. інтернет-конф. 21 травня 2015 р. Кривий Ріг:ДонНУЕТ, 2015. С. 196–198.

299. Хаврова К. С. Значення інформаційних зв'язей при інтелектуалізації діяльності підприємств. *Україна - Болгарія - Європейський союз: сучасне становище і перспективи*: Сборник матеріалів міжнародної і науково-практичної конференції. Херсон - Варна: ПП Вишемирський В.С., 2016. С. 237–240.

300. Хаврова К. С. Принципи інтелектуалізації та інноваційна діяльність як необхідні умови вдосконалення стратегічного потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: мат. I міжнар.наук.-практ. інтернет-конф. 21 січня 2016 р. Кривий Ріг:ДонНУЕТ, 2016. С. 208–210.

301. Хаврова К. С. Методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах соціально-економічного розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип 5(2). С. 31–35

302. Хаврова К. С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційні механізми економічного управління підприємством: монографія/ за ред. Л.В. Фролової. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2016. С. 98–104.*

303. Хаврова К. С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Т. 21. Вип.1. С. 100–103.*

304. Хаврова К. С. Методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах соціально-економічного розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип 5(2). С. 31–35.*

305. Хаврова К. С. Методологічні основи інтелектуалізації діяльності підприємства для економічної стабілізації. *Причорноморські економічні студії. 2016. Вип.6. С. 100–103.*

306. 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 р. Кривий Ріг:ДонНУЕТ, 2016. С. 62–65.*

307. Хаврова К.С. Визначення принципів стратегічного управління при інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Scientific Conference The Development of International Competitiveness, State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part II, Desember 16, 2016. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2016. PP. 32–34.*

308. 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. С. 37–49.*

309. Хаврова К. С. Роль інтелектуалізації діяльності в управління підприємством. *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ, 20-21 жовтня*



2017 р. Київ: Таврійський національний університет В.І.Вернадського, 2017. С. 93–95.

310. 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.

311. Хаврова К.С. Оцінка показників розвитку торгівлі в Україні. *World Science*. 2017. № 12(28). Vol.2. С. 23–27.

312. 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.

313. Хаврова К. С., Чуклінова А. Ефективність управління персоналом та її значення для підприємства. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. VI міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 25 травня 2017. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 126–127.

314. 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.

315. 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.

316. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності - основа розвитку підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і*

*торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1(68). С. 23–30.

317. Хаврова К. С. Методологічні підходи до створення ефективної системи управління процесом інтелектуалізації на підприємстві. *Modern Scientific Researches*. 2018. №2(05-02). С. 26–31.

318. 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>

319. Хаврова К. С. Роль інформації в інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №3(15). С. 36–39.

320. Хаврова К. С. Визначення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2019. №4. С. 88–93.

321. Хаврова К. С. Оцінка показників соціально-економічної безпеки підприємств торгівлі в Україні. *Соціально-економічна безпека підприємництва: сучасний теоретичний дискурс: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. О.Б. Чернеги*. Львів: Магнолія 2006, 2019. С. 174–182.

322. Хаврова К. С. Тенденції розвитку інтелектуалізації вітчизняного національного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск 6(74). 2019. С. 164–172.

323. Хаврова К. С. Генезис поняття інтелектономіки як економічної категорії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2019. №40. С. 112–116.

324. Хаврова К. С. Оцінка рівня інтелектуалізації торговельних підприємств Донецького регіону. *Торгівлі і ринок*. 2019. № 45. С. 22–31.

325. Хаврова К. С. Визначення необхідності управління розвитком інтелектуалізації персоналу при інноваційному розвитку підприємства. *Научный взгляд в будущее*. 2019. Т.3. Вип.11. С. 21–25.

326. Хаврова К. С., Поставной М. С. Вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 6 (79). С. 91–94.

327. Хаврова К. С. Вплив зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. *Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління»*. Серія: «Економіка». 2020. № 2(87). С. 75–83.

328. 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.

329. Хаврова К. С. Вплив інтелектуалізації діяльності на розвиток підприємств. *International Forum: Problems and Scientific Solutions*. Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Scientific and Practical Conference (January 16-18, 2020). Melbourne, Australia: CSIRO Publishing House, 2020. PP. 23–24.

330. Хаврова К. С. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2020. 263 с.

331. Хаврова К. С. Торговельне підприємство: соціально - економічне значення. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: XI міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів, Дніпр, 26 березня 2020 р. Дніпро. С. 239–241.

332. Хадасевич Н. Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Сургут: 2008. 152 с.

333. Халапсис А. В. Глобализация и метрика истории. URL: <http://7halapsis.net/globalizatsiya-i-metrika-istorii> (дата звернення: 15.09.2019).

334. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326с. <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/569/1/Інноваційна%20діяльність.pdf> (дата звернення: 10.04.2019).

335. Харук К. Б. Моделювання інноваційного розвитку торговельного підприємства URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_NTP\\_2010/Economics/70270.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70270.doc.htm). дата звернення: 15.10.2019).

336. Хілуха О. А., Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : теоретичні та прикладні положення : монографія. Луцьк : ВежаДрук, 2014. 200 с.

337. Холлифорд С. Уидет С. Руководство по компетенциям. / пер. с англ. 3-е изд. М.: Изд. НИРРО, 2008. 228 с.

338. Холод Б.И. От познания возможного – через осознание необходимого – к новым знаниям. *Введение в теорию причинности следствий: монография* / под ред. В.А. Ткаченко. Т.1. Днепр: ДУАН, Монолит, 2018. С. 135-170.

339. Христенко В. Инновации и экономический рост / под ред. К. Микульского. М.: Наука, 2002. 324 с.

340. 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.

341. Череп А.В., Григорович Л.С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бизнес Информ.* 2018. №12 (491). С. 430-434.

342. 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 им. Г.М. Добрава НАНУ, 2006 URL: <http://iee.org.ua/ru/detailed/news/28>. (дата звернення: 10.03.2019).

343. Чичиланова И.Л. Основные проблемы сбалансированного развития предприятий торговли. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2011/ekon46.html>. (дата звернення: 10.03.2019).

344. Чорний А.В. Інноваційне управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем: дис. роб. канд. ек. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» Феодосія, 2011. 196 с.

345. 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.

346. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми та закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 48–55.

347. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України (початок). *Економіка України*. 2001. № 11. С. 42–49.

348. Шарко М. В. Управление развитием инноваций в промышленном производстве. Херсон.: Олди-Плюс, 2010. 448 с.

349. 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.

350. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_35_6) (дата звернення: 23.03.2019).

351. Швиданенко Г. О. Інтелектуальні ресурси: визначення та систематизація. URL: [kneu.edu.ua](http://kneu.edu.ua) (дата звернення: 23.03.2019).

352. 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.

353. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1999. 208 с.
354. 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).
355. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 221–227.
356. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
357. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2019. Вип. 1(135). С. 71-77.
358. 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.
359. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер; пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
360. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу: монографія. Харків: вид-во ХНЕУ, 2009. 332 с.
361. 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.
362. Эдвисон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истиной стоимости компании. URL: [http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page\\_1429.html](http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1429.html) (дата звернення: 10.03.2019).

363. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд. / под ред. акад. В.М. Семенова. СПб.: Питер, 2008. 416 с.
364. Экономическое развитие в мировом контексте. URL: Режим доступа <http://myrefs.org.ua/index.php>.
365. Экономика региона: структура, состояние, перспективы: монография / И.В. Заблодская и др. ИЭПИ НАН Украины. Луганск: изд-во «Ноулидж», 2010. 248 с.
366. Экономический словарь-справочник / под ред. С.В. Мочерного. К: Фемина, 1995. 368 с.
367. Экономический энциклопедический словарь: в 2 т. / под ред. С.В. Мочерного. Москва: Мир, 2005. 616 с.
368. Юринець Р. В., Саврас І. З. Формування експертних груп з використанням економіко-математичних моделей рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. ОДЕУ*. 2008. № 30. С. 413–417.
369. Яковенко Л. І., Пащенко О. В. Економічні основи модернізації вищої освіти в умовах становлення економіки знань. Полтава: Скайтек, 2011. 216 с.
370. Яковлева Е. В. Интеллектуальный потенциал организации в условиях инновационной экономики: монография. Омск : ОмГТУ, 2009. 160 с.
371. 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.
372. Янг С. Системное управление организацией / пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., «Советское радио», 1972. 456 с.
373. 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.

374. Alain Bernard, Serge Tichkiewitch. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, 2008. PP. 3–21.

375. Arrow K. J. The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*. 1962. V. 29. № 1. PP. 155–173.

376. Audretsch D. B. *Innovation and Industry Evolution*, Cambridge, MIT Press, 1995.

377. Babin Barry J.; Darden William R.; GRIFFIN, Mitch. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping. *Journal of Consumer Research*. 1994. V. 20. № 4. 644 p.

378. Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 2d ed. New York: Columbia University Press for NBER, 1975.

379. Caddy I. Intellectual Capital: Recognizing Both Assets and Liabilities. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. Vol. 1, no. 2. PP. 129–146.

380. Davenport T. H., Prusak L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. *Harvard Business School Press*. Boston, 1998. 264 p.

381. De Clerck J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення: 15.09.2019).

382. Developed by the authors according to the source (The Global Innovation Index, 2019). URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>

383. Donald R. Brown, Don Harley *An Experiential Approach to Organization Development*. Person prentice hall. 2006.

384. Drucker P.F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. London: Heinemann, 1969.

385. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. Vol. 1. № 1. PP. 12–16.

386. Edvinsson L., Malone M.S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. N. Y.: Harper Business, 1997. 225 p.



387. Freeman C. The national systems of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995. Vol. 19. PP. 5-24.

388. Gorgijn J., Akkermans H. *Business Modelling is not Process Modelling*. ECOMO. Salt Lake City, USA, Springer, 2000

389. Hart S. A. Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*. 1995. № 20(4).

390. Joia L. A. Measuring intangible corporate assets. Linking Business Strategy with Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. Vol. 1. № 1. PP. 68–84.

391. Jovanovic Boyan. New Technology and the Small Firm. *Small Business Economics*. 2001. №16(1).

392. Kateryna S. Khavrova, Natalya V. Lokhman, Viktoriia S. Koverza and Natalia V. Pasichnyk. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. *ASIA LIFE SCIENCES*. 2019. № 21(1). PP. 115–125.

393. 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.

394. 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>

395. Khavrova K. S. Formation of potential of the enterprise as a major conditions of its development. *World Scientific and Technical Trends' 2018: International Scientific Conference, 25-26 Desember 2018*. URL: <https://www.sworld.education/konferger6/sbor-ge6.pdf>

396. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. *The Scientific heritage*. 2019. №39. С. 33–35.
397. Klein D.A., Prusak L. Characterizing intellectual capital. Cambridge, MA: Centre for Business Innovation, 1994.
398. Lucas R. A. Studies in business-cycle theory. MIT Press, 1981.
399. Lundvall B. A. National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers, 1992.
400. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80 (5).
401. Mensh G. Patt von tekhnologichesky: neuerungen überwinden eine depression Frankfurt am Main: Umschau. Verlag, 1975. 115 p.
402. Metcalfe J. S. Evolutionary economics and creative destruction. London: Routledge. 1998.
403. Mincer J. Human Capital responses to technological change in the labor market. Cambridge: MA: National Bureau of Economic Research, 1989.
404. Nelson R. R., Romer P. Science, Economic growth, and public policy Challenge, 1996. P. 9-21.
405. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, 1995. 284p.
406. Nyborg P. The 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>.
407. Rappa M. Business Models On The Web. URL : <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
408. Schultz T. Investment in human capital: the role of education and of research. N.Y., 1971.
409. Schwab K. (2016) The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrialrevolution-what-it-meansand-how-to-respond/> (дата звернення 15.11.2019)

410. Shumpeter Y. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 1911.
411. Solow R. M. The economic of resources and the resources of economics. *The american economic review* (American economic association). 64 (2). 1974.
412. Stähler P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. *International. Workshop on Business Models*. Lausanne, Switzerland, 2002.
413. Stewar T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday, 1997. p. 67.
414. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/>. (дата звернення 15.11.2019).
415. The Global Innovation Index, 2019 URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#> (дата звернення 15.03.2020).
416. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8. № 2. P. 3–8. URL: [http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers\\_BMem.pdf](http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf). (дата звернення 15.12.2019).

## ДОДАТКИ

## Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автори [джерело]	Визначення поняття "розвиток підприємства"
1	2
Ю. В. Богатин [26] Н. Н. Бондарь [34]	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 [120]	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 [9]	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 [184]	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 [92]	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. Плугіна [216]	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 [217]	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 [40]	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 [131]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
О. В. Раєвська [230]	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 аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
С. П. Дунда [83]	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 [138]	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. Погорелов [218]	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 [175]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Л. М. Шимановська-Діанич [356]	Має місце лише тоді, коли система має змогу отримати нові інтегративні властивості, якими вона до цього часу не володіла.

Теоретичне підґрунтя для обґрунтування системи принципів  
інтелектуалізації

Таблиця Б.1

Узагальнення характеристик принципів управління  
підприємством і персоналом

Принцип, джерело	Характеристика принципу
1	2
<b>Управління підприємством</b>	
Науковості управління [273]	Управлінська діяльність повинна носити об'єктивний характер, використовувати новітні методи і засоби, розвиватися і вдосконалюватися;
Економічності (або ефективності управління) [273; 376]	методи управління повинні бути науково обґрунтованими і перевіреними практикою
Економічності управлінської діяльності [273]	Витрати повинні бути обґрунтованими; основними витратами на управління є оплата праці персоналу управління;
Комплексності [273]	передбачає раціональне і ефективне використання ресурсів в процесі господарської діяльності
Системності управління [273]	У процесі управління повинна бути забезпечена висока прибутковість функціонування підприємства; витрати і результати повинні бути співвіднесені
Пластичності [273]	У процесі управлінської діяльності необхідно враховувати всі фактори
Самокоректіровка [273]	Передбачає, крім комплексного врахування всіх факторів, враховувати їх взаємозв'язок між собою і вплив на результат управлінської діяльності
Оперативності [273]	Управлінська діяльність є гнучкою і легко адаптується до зміни зовнішніх умов
Цільовий сумісності та зосередження [376]	Система управління сама повинна виявляти свої недосконалості і виробляти механізми протистояння
Безперервності і надійності [376]	Швидка реакція на зміну ситуації
Планомірності, пропорційності, динамізму [376]	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 [376]	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
<b>Управління персоналом</b>	
Науковості [72; 152; 274]	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

## Продовження таблиці Б.1

1	2
Системності [72; 274] «узгодженості»; «прозорості» [376]	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 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 [72; 274] «економічності» [152]	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 [72; 274]; «оптимальності» [220, с. 26]	Полягає в знаходженні головного рішення задачі серед безлічі; оптимальності - визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи (в Виноградського М.Д.) Полягає у знаходженні головного рішення задачі серед безлічі; оптимальності - визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по Формування системи (у Виноградського М.Д.)
Оптимальності [274; 353]	Передбачає досягнення оптимального співвідношення між централізмом і децентралізм, поєднання творчої активності рядових працівників і вищого керівництва (демократичний централізм)
Контролю та відповідальності [274; 365] «стійкості» [152]	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 [152]	Полягає в тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Прогресивності [152]	Передбачає відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам
Перспективності [152]	Означає, що при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Оперативності [152]	Вимагає своєчасного прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом з метою попередження або оперативного усунення відхилень
Комфортності [152]	Показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати кращі умови для творчої роботи співробітників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій



Таблиця Б.2

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

1	2	3
<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 опанувати 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, використання 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 ринку	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 ринку, 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

Понятійний апарат категорій «інтелектуальні ресурси», «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал»

Таблиця В.1

Дефініції поняття «інтелектуальні ресурси»

№	Автор/джерело	Зміст
1	О. Бутнік-Сіверський [37, с.3]	людські ресурси, що створюють інновації;
4	Н. Норіцина [194, с. 94]	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»;
5	Ю. Морковіна [183]	це «... категорія, яка відображає частину ресурсів підприємства, що не мають матеріально-уречевленої форми»;
6	В. Петренко [211, с. 75]	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»;
7	А.Чорний [344, с. 47]	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.
8	Г.Швиданенко [351, с.183-184]	1) це знання і здібності персоналу підприємства і продукти його інтелектуальної і творчої діяльності»; 2) це ресурси довготривалого використання в результаті взаємодії умінь, навичок, накопиченого досвіду та результатів науково-технічної діяльності»;
9	О. Яковлева [359, с. 16]	сукупність індивідуальних інтелектуальних потенціалів персоналу підприємства;

Таблиця В.2

## Дефініції поняття «інтелектуальний потенціал»

№	Автор/джерело	Зміст
1	В. Аньшін, А Дагаєв [7]	Сукупність творчих, інформаційно-інтелектуальних, професійно-кваліфікаційних ресурсів, а також організаційних систем управління ними, створюваних і використовуваних як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі з метою формування унікальних конкурентних переваг.
2	С. Вовканич [48]	це можливість нагромаджувати, створювати і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі і іншу семантичну інформацію, яка може стати інтелектуальною власністю України
3	Л. Диба [75, с. 6]	це можливості, надані інтелектуальними ресурсами в певний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети
4	О. Кендюхов [116, с. 40]	це можливості, надані на даний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети
5	В. Лаврентєв, А. Шаріна [141, с. 83]	це сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей працівників, які виконують роботи, пов'язані зі створенням інновацій на промислових підприємствах та в організаціях
6	Є. Лапін [143]	Комплексне поняття, яке включає технології, інноваційні рішення, програмні продукти, інформаційні канали в системі самого підприємства
7	В. Левашов [146]	Сукупність людських, матеріальних і фінансових ресурсів, які задіяні в двох тісно пов'язаних між собою ключових областях інтелектуального життя суспільства - науці і освіті і виміряна величина яких показує створену і накопичену в суспільстві здатність до творчого створення нових знань, технологій продуктів.
8	І. Мойсеєнко [180]	це система реалізацій можливостей інтелектуальних ресурсів з властивими їй елементами, структурою, зв'язками та ознаками, а також відповідним забезпеченням (інформаційним, функціональним та організаційним).
9	Г. Пігоров [192]	Інтелект, помножений на індивідуальну культуру творчої праці людини, яка базується на сучасних знаннях в області творчості і його активізації, а також на самосвідомості людини, тобто його менталітеті.

## Дефініції поняття «інтелектуальний капітал»

№	Автор/джерело	Зміст
1	Г. Білов [21, с. 99]	це складова невідчутних активів підприємства, яка є результатом діяльності людського і/або машинного інтелекту, представлена інтелектуальними ресурсами та включає в себе інтелектуальні людські, структурні і ринкові засоби підприємства, у тому числі нематеріальні активи, які формують конкурентні переваги підприємства.
2	Е. Брукінг [35, с. 30-31]	це термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати. Складові частини ІК визначаються автором так: ринкові активи, інтелектуальна власність як актив, людські активи, інфраструктурні активи
3	О. Бутнік–Сіверський [38]	це 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
4	Н. Гавкалова, Н. Маркова [51, с. 34]	це інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати його винахіднику так і іншим суб'єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості.
5	В. Іноземцев [109, с. 340]	це інформація і знання: ці специфічні за своєю природою і формами участі у виробничому процесі чинники в рамках фірм приймають зовнішність 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.
6	О. Кендюхов [116]	це здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості
7	Б. Леонт'єв [151]	це сукупність наявних у співробітника законних прав на результати його творчої діяльності, його природних і набутих інтелектуальних здібностей і навичок, а також накопичені ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами
8	Т. Теплова [263, с. 3]	це широкий спектр ресурсів (або активів) компанії, котрі часто поділяють на чотири групи: людський, організаційний, клієнтський і інноваційний капітали
9	А. Чухно [346]	це капітал, що акумулює наукові та професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі, – тобто все те, що визначає імідж фірм та зміст її бізнесу.

## Теоретичні поняття до визначення концепції

Таблиця Г.1

Узагальнення конкретизованих підходів до тлумачення терміну «концепція»

Сутність конкретизації при тлумаченні	Тлумачення терміну
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 [33, с. 392]
	система поглядів на процеси і явища в природі і суспільстві і генеральний план, який визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проектів, планів, програм [32]
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 [130, 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 [174]
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 [30]
	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 [345]
Взаємозв'язок між підсистемним елементами	система пов'язаних між собою уявлень на ті чи інші явища, які впливають одне з одного [222]
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 [33]

Таблиця Г.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	[352]
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	[126]; [352]
Інституційна	Поведінка підприємства характеризується особливостями використання можливостей для досягнення цілей, для чого вирішуються проблеми мотивації персоналу, організації, контролю, планування	[352]
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	[352]
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	[352]
Агентської моделі	На підприємстві відображаються взаємовідносини між власником і найманими менеджерами, де узгодженість інтересів досягається за допомогою системи стимулювання	[352]







## АНКЕТА

## «Оцінка впливу зовнішніх факторів на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств»

*Проводиться дослідження впливу зовнішніх факторів на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. Просимо Вас дати відповіді на запитання даної анкети. Результати дослідження будуть використані виключно у наукових цілях.*

Вкажіть, будь-ласка, організаційно-правову форму торговельне підприємство:

- публічне акціонерне товариство
- приватне акціонерне товариство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- приватне підприємство
- інша форма власності \_\_\_\_\_

Вкажіть, скільки років функціонує торговельне підприємство:

- менше 1 року
- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- більше 5 років

Чи має торговельне підприємство план розвитку інтелектуалізації діяльності?

- так
- ні

Оцініть вплив змін зовнішнього середовища протягом останніх трьох років на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства:

- зміни є значними та суттєво впливають на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства
- зміни зовнішнього середовища частково впливають розвиток інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства відбуваються поступово
- зміни є незначними та не сприяють розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства

Таблиця Е.2

Охарактеризуйте вплив факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства (ІДТП)

Назва фактору	Умовне позначення	Загроза (-)	Можливість (+)	Ступінь впливу на інтелектуалізацію діяльності (1-10)	Значимість
1	2	3	4	5	6
<b>Політичні (Р)</b>					
Стабільність політичної ситуації в країні	P1				
Рівень політичної безпеки в державі	P2				
Державна підтримка розвитку інфраструктури інтелектуалізації	P3				
Ефективність державної інноваційної стратегії розвитку	P4				
Державна підтримка співпраці з іноземними партнерами, участі у виставках, семінарах, симпозиумах	P5				
Досконалість регуляторної державної політики в сфері інтелектуалізації	P6				
Стан системи державного регулювання інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва в різних галузях економіки	P7				
Рівень бюрократії та корупції	P8				
Державна підтримка інтелектуальних розробок в державі	P9				
<b>Економічні (Е)</b>					
Досконалість правового забезпечення охорони і комерціалізації інтелектуальної власності в державі	E1				
Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу	E2				
Інвестиційна привабливість інтелектуального потенціалу держави	E3				
Витрати на наукові розробки	E4				
Курсова динаміка	E5				
Рівень і темп інфляції	E6				
Структура розвитку міжнародного обміну досвідом інтелектуалізації діяльності суб'єктів підприємництва	E7				
Рівень розвитку інтелектуалізації виробництва	E8				
Рівень розвитку економічних зв'язків між суб'єктами економіки, об'єктом яких виступають інтелектуальні продукти	E9				
Рівень розвитку економіко-правової та організаційної інфраструктури в області інтелектуальної власності	E10				
Рівень розвитку економічних відносин в сфері інновацій	E11				
<b>Соціальні (S)</b>					
Соціальні стандарти населення	S1				
Рівень безробіття населення (за методологією МОП)	S2				

Назва фактору	Умовне позначення	Загроза (-)	Можливість (+)	Ступінь впливу на інтелектуалізацію діяльності (1-10)	Значимість
1	2	3	4	5	6
Створення додаткових робочих місць	S3				
Доступність освіти	S4				
Рівень реальних доходів населення	S5				
Рівень заборгованості по заробітній платі	S6				
Витрати на науку і освіту	S7				
Якість системи освіти і професійної підготовки кадрів	S8				
Рівень зайнятості населення та їх інтелектуальні здібності	S9				
Чисельність наукових кадрів	S10				
Рівень конкуренції на локальних ринках праці	S11				
Наявність спеціалізованих підприємств, які відповідають спеціальностям	S12				
Якість життя населення в державі	S13				
Рівень соціального забезпечення і захисту населення;	S14				
Розвиненість соціальної політики в підприємницьких структурах	S15				
Середній склад домогосподарств	S16				
Рівень розвитку соціальної інфраструктури	S17				
Міграційні настрої інтелектуального потенціалу країни	S18				
Рівень розвитку споживчого кредитування	S19				
<b>Інституційні (І)</b>					
Умови для залучення інвестицій	I1				
Розвиненість соціальних та економічних інститутів, у т.ч. системи освіти та науки	I2				
Досконалість інституційного механізму захисту об'єктів інтелектуальної власності	I3				
Активність інтелектуальної діяльності на міжнародних ринках	I4				
Інформаційна відкритість та прозорість суспільства	I5				
<b>Технологічні (Т)</b>					
Рівень інтелектуалізації інформаційних систем	T1				
Рівень інтелектуалізації комунікативних систем	T2				
Рівень розвитку технологічного забезпечення процесів інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання	T3				
Рівень інтелектуалізації основних бізнес-процесів	T4				
Рівень інтелектуалізації бізнес-процесів управління	T5				
Рівень інтелектуалізації забезпечуючих бізнес-процесів	T6				
Рівень розвитку ІТ-технологій	T7				
Рівень інтелектуалізації систем управління знаннями суб'єктів господарювання	T8				
Якість систем інтелектуального управління клієнтським капіталом	T9				

*Дякуємо за відповіді та за співпрацю!*

## 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: відмітете 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 опитувань?

- 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: відмітете 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!***



Результати анкетування щодо визначення ключових показників оцінювання інтелектуорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності підприємства

Таблиця 3.1

## 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	
<b>Мінімаркети ТОВ «Еталон Family»</b>																										
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	2,64
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	3	2	3	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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>26,16</b>
<b>Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»</b>																										
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	0	2	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

№ питання	Експерти																									середній за крітерієм
	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	
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
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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>26,4</b>
<b>Підприємства ТОВ «Вина Світу»</b>																										
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	2	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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>25,16</b>
<b>ТОВ «Полімакс Донбас»</b>																										
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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>27,04</b>
<b>Супермаркети «Сільпо»</b>																										

№ 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	
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	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	2	0,56	
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	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	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	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	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	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	4,28	
<b>Сума балів експертів</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>31,36</b>
<b>Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»</b>																										
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	0	0	2	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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>29,36</b>
<b>Підприємства ТОВ «Дзеркальний»</b>																										
I	4	4	4	2	2	2	2	2	2	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	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	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

№ питання	Експерти																									середній за крітерієм
	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	
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	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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>30,04</b>
<b>Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»</b>																										
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
<b>Сума балів експертів</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>31,36</b>

**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				
VI	Бажання змінити професію	<i>да, планую</i>	1	Максимальне значення дорівнює 42 бали (за питання 1,2,3,4 – 14 балів)			
		<i>скоріше так, ніж ні</i>	2				
		<i>зараз важко відповісти</i>	3				
		<i>скоріше ні, ніж так</i>	4				
		<i>ні.</i>	5				

Таблиця 3.2

## Результати відповідей персоналу підприємств на питання Блоку Б

кількість працівників

Підприємства	Варіанти відповідей на 1 питання			Підприємства	Варіанти відповідей на 2 питання			Підприємства	Варіанти відповідей на 3 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ “Еталон Family”	4	12	9	Мінімаркети ТОВ “Еталон Family”	2	10	13	Мінімаркети ТОВ “Еталон Family”	16	8	1
Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	5	13	7	Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	2	9	14	Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	15	9	1
Підприємств ТОВ “Віна Світу”	4	15	6	Підприємств ТОВ “Віна Світу”	0	10	15	Підприємств ТОВ “Віна Світу”	17	8	0
ТОВ «Полімакс Донбас»	6	18	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	2	13	10	ТОВ «Полімакс Донбас»	19	5	1
Супермаркети “Сільпо”	7	18	0	Супермаркети “Сільпо”	0	8	17	Супермаркети “Сільпо”	20	4	1
Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	4	17	4	Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	1	14	10	Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	18	6	1
Підприємства ТОВ “Дзеркальний”	6	17	2	Підприємства ТОВ “Дзеркальний”	0	9	16	Підприємства ТОВ “Дзеркальний”	20	4	1
Супермаркети ТОВ “АТБ-маркет”	6	18	1	Супермаркети ТОВ “АТБ-маркет”	0	9	16	Супермаркети ТОВ “АТБ-маркет”	22	3	0

Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	4 питання				5 питання				6 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	7	14	4	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	6	9	10	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	8	6	11
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	7	13	5	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	10	6	9	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	7	4	14
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	6	13	6	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	5	7	13	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	6	12	7
ТОВ «Полімакс Донбас»	6	13	6	ТОВ «Полімакс Донбас»	6	7	12	ТОВ «Полімакс Донбас»	11	7	7
Супермаркети "Сільпо"	9	10	6	Супермаркети "Сільпо"	6	6	13	Супермаркети "Сільпо"	14	6	5
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	7	13	5	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	6	8	11	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	12	6	7
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	5	13	7	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	5	7	13	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	12	7	6
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	5	13	7	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	3	7	15	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	14	6	5
Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	7 питання				8 питання				9 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	15	10	0	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	1	4	20	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	10	5	10
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	14	11	0	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	0	5	20	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	9	6	10
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	19	6	0	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	0	4	21	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	9	5	11
ТОВ «Полімакс Донбас»	18	7	0	ТОВ «Полімакс Донбас»	1	4	20	ТОВ «Полімакс Донбас»	7	5	13
Супермаркети "Сільпо"	15	8	2	Супермаркети "Сільпо"	0	3	22	Супермаркети "Сільпо"	7	5	13
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	15	9	1	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	0	4	21	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	6	5	14
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	14	10	1	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	0	4	21	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	6	3	16
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	10	13	2	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	0	4	21	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	5	4	16

Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	10 питання				11 питання				1 2 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	9	6	10	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	11	11	3	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	17	4	4
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	7	9	9	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	10	11	4	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	15	4	6
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	10	6	9	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	12	12	1	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	19	4	2
ТОВ «Полімакс Донбас»	10	6	9	ТОВ «Полімакс Донбас»	15	9	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	18	5	2
Супермаркети "Сільпо"	10	7	8	Супермаркети "Сільпо"	17	7	1	Супермаркети "Сільпо"	20	5	0
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	11	6	8	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	16	8	1	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	18	7	0
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	9	7	9	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	15	9	1	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	19	5	1
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	13	6	6	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	18	7	0	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	22	3	0
Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	13 питання				14 питання				15 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	1	5	19	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	22	2	1	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	16	5	4
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	1	6	18	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	21	3	1	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	15	5	5
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	2	6	17	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	20	3	2	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	17	4	4
ТОВ «Полімакс Донбас»	1	5	19	ТОВ «Полімакс Донбас»	22	2	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	17	4	4
Супермаркети "Сільпо"	0	4	21	Супермаркети "Сільпо"	23	2	0	Супермаркети "Сільпо"	18	3	4
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	0	4	21	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	21	3	1	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	19	3	3
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	0	4	21	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	23	2	0	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	18	3	4
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	0	3	22	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	24	1	0	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	19	3	3



Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	16 питання				17 питання				18 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	18	6	1	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	25	0	0	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	18	4	3
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	18	5	2	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	25	0	0	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	17	4	4
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	21	4	0	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	25	0	0	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	19	4	2
ТОВ «Полімакс Донбас»	19	5	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	25	0	0	ТОВ «Полімакс Донбас»	20	3	2
Супермаркети "Сільпо"	21	4	0	Супермаркети "Сільпо"	25	0	0	Супермаркети "Сільпо"	20	3	2
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	21	4	0	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	25	0	0	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	19	4	2
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	20	5	0	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	25	0	0	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	20	3	2
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	22	3	0	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	25	0	0	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	20	3	2
Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	19 питання				20 питання				21 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	6	11	8	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	16	7	2	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	2	16	7
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	6	12	7	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	15	8	2	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	2	13	10
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	6	11	8	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	17	6	2	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	3	12	10
ТОВ «Полімакс Донбас»	7	10	8	ТОВ «Полімакс Донбас»	17	7	1	ТОВ «Полімакс Донбас»	1	13	11
Супермаркети "Сільпо"	7	7	11	Супермаркети "Сільпо"	19	5	1	Супермаркети "Сільпо"	1	10	14
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	8	7	10	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	20	4	1	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	2	9	14
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	6	8	11	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	19	5	1	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	2	10	13
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	8	6	11	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	18	6	1	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	0	11	14

Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	22 питання				23 питання				24 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	10	13	2	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	13	5	7	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	16	7	2
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	10	12	3	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	10	8	7	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	16	6	3
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	11	14	0	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	13	6	6	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	18	5	2
ТОВ «Полімакс Донбас»	12	15	-2	ТОВ «Полімакс Донбас»	16	5	4	ТОВ «Полімакс Донбас»	17	5	3
Супермаркети "Сільпо"	10	13	2	Супермаркети "Сільпо"	16	5	4	Супермаркети "Сільпо"	19	5	1
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	13	10	2	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	15	6	4	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	20	4	1
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	12	12	1	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	14	6	5	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	18	5	2
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	11	12	2	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	16	5	4	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	19	5	1
Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	25 питання				26 питання				27 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	20	3	2	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	16	8	1	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	4	19	2
Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	19	3	3	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	17	8	0	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	4	18	3
Підприємств ТОВ "Віна Світу"	19	3	3	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	17	7	1	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	5	16	4
ТОВ «Полімакс Донбас»	20	3	2	ТОВ «Полімакс Донбас»	15	7	3	ТОВ «Полімакс Донбас»	7	15	3
Супермаркети "Сільпо"	21	2	2	Супермаркети "Сільпо"	16	6	3	Супермаркети "Сільпо"	6	16	3
Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	20	2	3	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	17	6	2	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	6	16	3
Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	19	3	3	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	15	6	4	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	6	15	4
Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	21	2	2	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	16	7	2	Супермаркети ТОВ "АТБ-маркет"	5	16	4

Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на			Підприємства	Варіанти відповідей на		
	28 питання				29 питання				30 питання		
	Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь		Погоджуюсь	Вагаюсь	Не погоджуюсь
Мінімаркети ТОВ “Еталон Famaly”	3	14	8	Мінімаркети ТОВ “Еталон Famaly”	10	9	6	Мінімаркети ТОВ “Еталон Famaly”	8	16	1
Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	2	15	8	Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	11	10	4	Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	10	15	0
Підприємств ТОВ “Віна Світу”	4	14	7	Підприємств ТОВ “Віна Світу”	16	6	3	Підприємств ТОВ “Віна Світу”	9	16	0
ТОВ «Полімакс Донбас»	5	10	10	ТОВ «Полімакс Донбас»	16	7	2	ТОВ «Полімакс Донбас»	9	16	0
Супермаркети “Сільпо”	8	9	8	Супермаркети “Сільпо”	18	5	2	Супермаркети “Сільпо”	12	13	0
Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	9	8	8	Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	17	5	3	Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	12	13	0
Підприємства ТОВ “Дзеркальний”	7	10	8	№ 7	18	6	1	Підприємства ТОВ “Дзеркальний”	11	14	0
Супермаркети ТОВ “АТЬ- маркет”	8	9	8	№ 8	17	3	5	Супермаркети ТОВ “АТЬ- 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

Таблиця 3.3

## 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	
Мінімаркети ТОВ “Еталон Famaly”	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
Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	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
Підприємств ТОВ “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
Супермаркети “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
Супермаркети ТОВ “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
Підприємства ТОВ “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
Супермаркети ТОВ “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

## Оцінка компетентності експертів

Таблиця И.1

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
<b>Мінімаркети ТОВ «Еталон Family»</b>																									
$C_i$	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
<b>Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»</b>																									
$C_i$	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
<b>Підприємства ТОВ «Вина Світу»</b>																									
$C_i$	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
<b>ТОВ «Полімакс Донбас»</b>																									
$C_i$	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
<b>Супермаркети «Сільпо»</b>																									
$C_i$	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
<b>Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»</b>																									
$C_i$	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

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
<b>Підприємства ТОВ «Дзеркальний»</b>																									
$C_i$	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
<b>Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»</b>																									
$C_i$	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

Оцінка інтегральних показників за кожним кластером (кваліфікацій,  
здібностей та можливостей)

Таблиця К.1

Розрахунок інтегрального показника  
кластера кваліфікації за інтелектоорієнтованою компонентою  
інтелектуалізації діяльності підприємств

Питання	Підприємство							
	Мінімаркети ТОВ «Еталон Family»	Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К»	Підприємства ТОВ «Вина Світу»	ТОВ «Полімакс Донбас»	Супермаркети «Сільпо»	Супермаркети ТОВ «Щирий Кум»	Підприємства ТОВ «Дзеркальний»	Супермаркети ТОВ «АТБ-маркет»
<b>I</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>II</b>	0,6	0,64	0,44	0,56	0,96	0,52	0,88	0,96
<b>III</b>	0,76	0,84	0,64	0,72	0,84	0,88	0,88	1
<b>IV</b>	0,12	0,04	0,16	0	0,28	0,2	0,28	0,72
<b>V</b>	0,4	0,44	0,64	0,68	0,6	0,4	0,36	0,56
<b>VI</b>	0,12	0,16	0,16	0,12	0,12	0,12	0,16	0,12
<b>VII</b>	0,8	0,92	0,8	0,96	0,96	0,96	0,96	0,92
<b>VIII</b>	0,6	0,52	0,56	0,6	0,88	0,88	1	0,92
<b>IX</b>	0,56	0,52	0,48	0,76	0,88	0,84	0,84	0,72
<b>X</b>	0,56	0,48	0,44	0,68	0,88	0,88	0,84	0,76
<b>IR1</b>	0,55	0,56	0,53	0,61	0,74	0,67	0,72	0,77

Розрахунок інтегрального показника  
кластера можливостей за інтелектоорієнтованою компонентою  
інтелектуалізації діяльності підприємств

Питання	Підприємство							
	Мінімаркети ТОВ "Еталон Family"	Гіпермаркети ТОВ "Епіцентр К"	Підприємств ТОВ "Віна Світу"	ТОВ «Полімакс Донбас»	Супермаркети "Сільпо"	Супермаркети ТОВ "Щирий Кум"	Підприємства ТОВ "Дзеркальний"	Супермаркети ТОВ "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
XXVII I	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	<b>0,76</b>	<b>0,74</b>	<b>0,77</b>	<b>0,76</b>	<b>0,80</b>	<b>0,79</b>	<b>0,80</b>	<b>0,82</b>



Розрахунок інтегрального показника  
 кластера здібностей за інтелектоорієнтованою компонентою інтелектуалізації  
 діяльності підприємств

<b>Найменування підприємства</b>	<b>Середня кількість вибраних здібностей</b>	<b><i>IP 3</i></b>
Мінімаркети ТОВ “Еталон Family”	7	0,47
Гіпермаркети ТОВ “Епіцентр К”	8	0,53
Підприємств ТОВ “Віна Світу”	8	0,54
ТОВ «Полімакс Донбас»	10	0,65
Супермаркети “Сільпо”	10	0,70
Супермаркети ТОВ “Щирий Кум”	10	0,67
Підприємства ТОВ “Дзеркальний”	12	0,78
Супермаркети ТОВ “АТБ-маркет”	12	0,78

## АНКЕТА

«Оцінка сили впливу показників-стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства»

*Проводиться дослідження факторів-активаторів інтелектуальної активності торговельних підприємств. Просимо Вас дати відповіді на запитання даної анкети. Результати дослідження будуть використані виключно у наукових цілях.*

**Вкажіть, будь-ласка, організаційно-правову форму торговельне підприємство:**

- публічне акціонерне товариство
- приватне акціонерне товариство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- приватне підприємство
- інша форма власності \_\_\_\_\_

**Вкажіть, скільки років функціонує торговельне підприємство:**

- менше 1 року
- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- більше 5 років

**Оцініть зміни інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства протягом останніх трьох років:**

- зміни інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства є значними
- зміни інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства відбуваються поступово
- зміни інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства є незначними, що обумовлено обмеженістю фінансових джерел їх фінансування

**Як Ви вважаєте: торговельне підприємство має здатність впливати на інтелектуальну активність?**

- так
- ні

### Оцініть важливість проведення оцінки факторів-активаторів інтелектуальної активності торговельного підприємства

Низька				←—————→				Висока			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

### Оцініть важливість та силу впливу факторів-активаторів на інтелектуальну активність торговельного підприємства

Фактор-активатор інтелектуальної активності торговельного підприємства	Важливість фактора-активатора для підвищення інтелектуальної активності торговельного підприємства (необхідне окреслити колом)	Сила впливу фактора-активатора на інтелектуальну активність торговельного підприємства (необхідне закреслили)
Політика керівництва торговельного підприємства в сфері підтримки та розвитку професійно-креативних знань персоналу	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Розвиток механізму стимулювання інноваційної діяльності на торговельному підприємстві	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Стан розвитку інформаційно-аналітичних технологій на торговельному підприємстві та рівень інтелектуалізації систем управління	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Політика керівництва торговельного підприємства в сфері підтримки та розвитку професійно-креативних знань персоналу	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Розвиток механізму стимулювання інноваційної діяльності на торговельному підприємстві	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Стан розвитку інформаційно-аналітичних технологій на торговельному підприємстві та рівень інтелектуалізації систем управління	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Рівень фінансового забезпечення та наявність джерел фінансових	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

ресурсів для фінансування заходів інтелектуалізації діяльності на торговельному підприємстві		
Досконалість та інтегрованість бази знань на торговельному підприємстві	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Рівень розвитку інтелектуально-когнітивних можливостей та здібностей персоналу торговельних підприємств	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Рівень реалізації інноваційних процесів, спрямованих на вдосконалення інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Якість та стан нормативно-правової бази щодо регулювання взаємовідносин мотивації та прав на об'єкти інтелектуальної власності торговельного підприємства	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Здатність персоналу до розвитку навичок та здібностей щодо виконання інтелектуально-управлінських завдань	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Сприятливість інтелектуально-стимулюючої атмосфери (морального клімату для підвищення інтелектуальної активності персоналу)	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Рівень розвитку інфраструктури інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	<i>Не важливий</i> _____ <i>Дуже важливий</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

## Дослідження щодо виділення потреб персоналу

Таблиця М.1

Узагальнення результатів досліджень вчених  
про виділення потреб персоналу

Вид потреби за групами	Джерело, за яким виділено вид потреби (+)			
	[237, с. 145-150]	[167, с. 472-479]	[253, с. 80]	[3, 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				

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

*Монографії*

1. Хаврова К.С. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2020. 262 с.
2. Хаврова К.С. Интеллектуализация – источник инновационного развития потребительского рынка. *Потребительский рынок: проблемы инновационного развития*: монографія / науч. ред. А.Л. Черненко, Л.В. Фролова. Ростов н/д: ИПО ПИ ЮФУ, 2012. С. 33–39.
3. Хаврова К.С. Интеллектуализация деятельности предприятия в контексте усталеного розвитку економіки. *Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств*: монографія / під ред. О.О. Шубіна, Л.В. Фролової. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. С. 254–263.
4. Хаврова К.С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційні механізми економічного управління підприємством*: монографія / за ред. Л.В. Фролової. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2016. С. 98–104.
5. 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. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2017. С. 37–49.
6. Хаврова К.С. Передумови побудови концепції інноваційного розвитку в умовах інтелектуалізації діяльності підприємств. *Інноваційний розвиток*

*підприємств в парадигмі інтелектуалізації економіки* / під ред. Н.В. Лохман. Кременчуг: NovaBook, ПП Щербатих. 2020. С. 9-29.

*Статті у наукових фахових виданнях України*

7. Хаврова К.С. Еволюція поглядів на природу, зміст і сутність інтелектономіки. *Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць*. 2012. Вип. 32. Т 1. С. 100–105.

8. Хаврова К.С. Використання фінансової стратегії при інноваційному розвитку підприємств. *Проблеми и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*. 2012. С. 326–327.

9. Хаврова К.С. Визначення основних принципів втручання інтелектуалізації в управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 100–103.

10. Хаврова К.С. Методологічні основи інтелектуалізації діяльності підприємства для економічної стабілізації. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 100–103.

11. Хаврова К.С. Методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах соціально-економічного розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(2). С. 31–35.

12. 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.

13. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності – основа розвитку підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1(68). С. 23–30.

14. Хаврова К.С. Оцінка рівня інтелектуалізації торговельних підприємств Донецького регіону. *Торгівля і ринок*. 2019. № 45. С. 22–31.

15. Хаврова К.С. Визначення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2019. №4. С. 88–93.

16. Хаврова К.С., Поставной М.С. Вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 6 (79). С. 91–94. *Особистий внесок полягає у визначенні основних взаємопов'язаних груп-причин, що детермінують вплив діджиталізації на інтелектуалізацію діяльності підприємств.*

17. Хаврова К.С. Тенденції розвитку інтелектуалізації вітчизняного національного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(74). С. 164–172.

18. Хаврова К.С. Генезис поняття інтелектономіки як економічної категорії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент*. 2019. №40. С. 112–116. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1783/>

*Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз та у періодичних наукових виданнях інших держав*

19. Хаврова К.С. Оцінка показників розвитку торгівлі в Україні. *World Science*. 2017. № 12(28). Vol. 2. С. 23–27.

20. Хаврова К.С. Роль інформації в інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №3(15). С. 36–39

21. Хаврова К.С. Методологічні підходи до створення ефективної системи управління процесом інтелектуалізації на підприємстві. *Modern Scientific Researches*. 2018. №5. Ч. 2. С. 26–31.



22. Хаврова К.С. Формування потенціалу підприємства як головної умови його розвитку. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2018. №6. Ч.3. С. 80–87.

23. Khavrova K, Lokhman N., Koverza V., Pasichnyk N. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. *ASIA LIFE SCIENCES*. 2019. №21(1). P. 115–125. *Особистий внесок полягає в розробці алгоритму мотивації персоналу для покращення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств*

24. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. *The Scientific heritage*. 2019. №39. С. 33–35.

25. Хаврова К.С. Визначення необхідності управління розвитком інтелектуалізації персоналу при інноваційному розвитку підприємства. *Научный взгляд в будущее*. 2019. Т. 3. Вип. 11. С. 21–25.

26. Павлова В.А., Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. №1(52). С. 50–59. *Особистий внесок полягає в розробці функціональної моделі управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.*

27. Хаврова К.С. Вплив зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств. *Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління»*. Серія: «Економіка». 2020. № 2(87). С. 75–83

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

28. Хаврова К.С. Інтелектономіка як ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку*: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24 - 25 листопада 2011 р. Львів, С. 124–126.

29. Хаврова К.С. Інтелектуалізація як основа формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Научные исследования и их*

*практическое применение. Современное состояние и пути развития '2012: сб. материалов Междунар. научно-практ. конф., 02-12 жовтня 2012 р. Одеса, С. 83–85.*

30. Хаврова К.С. Визначення сутності поняття «економіка знаній». *Актуальні проблеми науки та освіти: збірник матеріалів XIV підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ, 10 січня 2012 р. Маріуполь, С. 62–64.*

31. Хаврова К.С. Интеллектуализация как наиболее важная условие развития предприятия. *Стратегия предприятия в контексте повышения його конкурентоспроможності: Міжнар.наук.-практ. інтернет-конф., 12-15 лютого 2012 р., Донецьк, С. 164–166.*

32. Хаврова Е.С. Необходимость интеллектуализации деятельности предприятий при модернизации финансового механизма. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 5-8 вересня 2012 р. Севастополь, С. 119–121.*

33. Хаврова К.С. Роль интеллектономики в управлении деятельностью предприятия. *Украина - Болгария - Европейский Союз: современное состояние и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 1., 13-19 вересня 2012 р. Херсон - Варна, С. 239–241.*

34. 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 р., Полтава, С. 233–235.*

35. Хаврова К.С. Необходимость инноваций в процессе формирования стратегии предприятия. *Украина - Болгария - Европейский Союз: современное состояние и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 1., 11-17 вересня 2014 р. Херсон - Варна, С. 237–240.*

36. Хаврова К.С. Управління структурою інтелектуального капіталу. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 травня 2015 р. Кривий Ріг, С. 196–198.

37. Хаврова К.С. Визначення основних засад і принципів регуляторного втручання інтелектуалізації в механізм інноваційного розвитку підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: мат. IV Міжнар.наук.-практ. інтернет-конф., 18 вересня 2015 р. Одеса, С. 90–91.

38. Хаврова К.С. Принципи інтелектуалізації та інноваційна діяльність як необхідні умови вдосконалення стратегічного потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: мат. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 січня 2016 р. Кривий Ріг, С. 208–210.

39. 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 р. Кривий Ріг, С. 62–65.

40. Хаврова К.С. Значение информационных связей при интеллектуализации деятельности предприятий. *Украина - Болгария - Европейский Союз: современное состояние и перспективы*: сборник материалов международной научной конф., 24 вересня-1 жовтня 2016 р. Херсон - Варна, С. 237–240.

41. Хаврова К.С. Визначення принципів стратегічного управління при інтелектуалізації діяльності підприємства. *International Scientific Conference The Development of International Competitiveness, State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part II, Desember 16, 2016. Lisbon, Portugal*, PP. 32–34.

42. Хаврова К.С., Чуклінова А. Ефективність управління персоналом та її значення для підприємства. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: мат. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 травня 2017 р. Кривий Ріг, С. 126–127. *Особистий внесок полягає в визначенні роді персоналу в діяльності підприємств.*

43. Хаврова К.С. Роль інтелектуалізації діяльності в управлінні підприємством. *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 жовтня 2017 р.* Київ, С. 93–95.

44. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності в контексті розвитку діяльності підприємства. *Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 листопада 2017 року.* Ужгород, Ч. 1. С. 134–136.

45. 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 Междунар. научно-практ. интернет-конференция, 25-26 вересня 2018 р.* Минск, С. 34–36.

46. 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: Междунар. научно-практ. интернет-конференция, 13 - 14 листопада 2018 р.* Одеса. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/conference-ua>

47. Хаврова К.С. Економічне управління підприємством. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2018 р. Запоріжжя, 2018. С. 69–70.

48. 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, 24 листопада 2018 р.* Київ, С. 8–10.

49. Khavrova K.S. Formation of potential of the enterprise as a major conditions of its development. *World Scientific and Technical Trends' 2018:*

International Scientific Conference, 25-26 Desember 2018. URL: <https://www.sworld.education/konferger6/sbor-ge6.pdf>

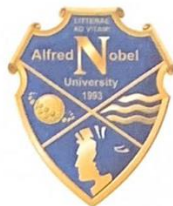
50. Хаврова К.С. Процес управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності. *Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, 23 лютого 2019 р. Київ, С. 61–64.

51. Хаврова К.С. Вплив інтелектуалізації діяльності на розвиток підприємств. *International Forum: Problems and Scientific Solutions*. Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Scientific and Practical Conference, 16-18 January 2020. Melbourne, Australia, PP. 23–24.

52. Хаврова К.С. Торговельне підприємство: соціально-економічне значення. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей 26 березня 2020 р. Дніпро, С. 239–241.

## Довідки про впровадження

УНІВЕРСИТЕТ  
імені  
АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ



ALFRED NOBEL  
UNIVERSITY

вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000  
тел. +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33  
e-mail: info@duan.edu.ua, www.duan.edu.ua

18, Sicheslavs'ka Naberezhna Str., Dnipro, 49000, Ukraine  
tel.: +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33  
e-mail: info@duan.edu.ua, www.duan.edu.ua

№ 983 від 27.12.2019

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Хаврової Катерини Сергіївни**  
**на тему «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств:**  
**концепція та методологія»**

Дисертаційне дослідження Хаврової К.С. виконувалося відповідно до плану науково-дослідних робіт Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля» за темою: «Формування механізмів управління підприємствами» (номер державної реєстрації 0115U000062), в рамках якої на замовлення торговельних підприємств дисертантом було розроблено функціональну модель системи управління їх інтелектуалізаційною діяльністю.

Теоретичні положення та матеріали досліджень використовуються в освітньому процесі Університету імені Альфреда для розробки навчально-методичного забезпечення дисциплін «Економіка торгівлі», «Управління персоналом», «Технології організації командної роботи».

ПРОРЕКТОР  
З НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Г.А. СТЕПАНОВА

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ  
THE UNIVERSITY HAS BEEN CERTIFIED AND ACCREDITED BY INTERNATIONAL ORGANIZATIONS





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І  
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО**

Юридична адреса: 50042, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13  
Адреса для листування: 50005, 50042, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна,  
16. тел.:+38 (056) 409 – 77 – 97; e-mail: office@donnuet.edu.ua.СДРПОУ 01566057

*22.04/2019 о.б./511*

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Хаврової Катерини Сергіївни**  
на тему: «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств:  
концепція та методологія»

Дисертаційне дослідження Хаврової К.С. виконано відповідно до плану науково-дослідницьких робіт Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за темами: «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства» (номер державної реєстрації 0115U005055, 2016–2018 рр.), в межах якої автором здійснено оцінку показників соціально-економічної безпеки підприємств торгівлі в Україні; «Інтелектуалізація діяльності підприємств як умова інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0119U101084, 2018–2019 рр.), в рамках якої обґрунтовано методологію формування ефективної системи управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності; «Інноваційний розвиток підприємства в умовах постіндустріальної трансформації економіки» (номер державної реєстрації 0118U006409, 2018–2019 рр.), де автором визначено дефініція інноваційного розвитку та її зв'язок з інтелектуалізацією діяльності підприємств.

Результати досліджень використовуються в освітньому процесі Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського при викладанні дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства»; «Бізнес-планування», «Діджиталізація бізнесу та цифрові трансформації сучасності» і виконанні магістерських кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти.

В.о.ректора



О.Б.Чернега



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ПОЛІМАКС-ДОНБАС" (37492560)  
ТОВ "ПОЛІМАКС-ДОНБАС"

87505, Донецька обл., місто Мариуполь, Орджоникідзевський район,  
ВУЛИЦЯ ТАГАНРОГСЬКА, будинок 5

№ 9/21 від 23 серпня 2019р.

ДОВІДКА

про практичне застосування результатів  
дисертаційного дослідження  
Хаврової Катерини Сергіївни

Результати дисертаційного дослідження Хаврової Катерини Сергіївни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук впроваджено в діяльність ТОВ «Полімакс Донбас». Зокрема, методика оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємства на основі оцінки інтелектоорієнтованої компоненти дозволило здійснити моніторинг інтелектуальної активності на підприємстві та визначити інтегральний показник рівня інтелектоорієнтованої компоненти, який характеризує стабільну інтелектуалізацію діяльності підприємства.

Директор ТОВ «Полімакс Донбас»



/Кравцов А.П./





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЕПІЦЕНТР К» (32490244)  
04128, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К

№ 11/2018 від 03.10.2018 р.

**ДОВІДКА**  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Хаврової Катерини Сергіївни**  
на тему: «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств:  
концепція та методологія»

Підприємство ТОВ «Епіцентр К» засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження Хаврової Катерини Сергіївни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук і впровадження у діяльність підприємства розвинутий автором прикладний механізм оцінки інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізаційної діяльності підприємства. Зроблені на цій підставі висновки дали змогу підприємству обрати стратегію управління інтелектуалізацією діяльності з метою ефективного використання інтелектуальної активності персоналу та формуванню нових конкурентних переваг на ринку.

Довідка дана для пред'явлення за містом вимоги.

Директор невідокремленого структурного  
підрозділу ТОВ «Епіцентр К»  
«Будівельно-господарський гіпермаркет  
«Епіцентр К» м.Маріуполь»



В.О.Кириченко



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«СІЛЬПО-ФУД (40720198)  
02090, м.Київ, вул. Бутлерова, 1, ІПН 407201926538

«14» лютого 2019 р. №08/030

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Хаврової Катерини Сергіївни**  
на тему: «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств:  
концепція та методологія»

Результати дисертаційної роботи Хаврової К.С. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук були використані в процесі розробки і реалізації заходів щодо підвищення рівня інтелектуалізаційної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

До використаних результатів відносяться:

- методика визначення рівня інтелектоорієнтованої компоненти, яка дозволяє обґрунтувати і реалізувати напрями стратегічного розвитку підприємства;

- пропозиції щодо програми підвищення рівня інтелектуалізаційної діяльності, а саме: запропоновано програму «Степ ап», основними елементами якої є максимальне пристосування умов і режиму праці до потреб працівника, мінімізація монотонності і рутинності праці. Це дозволить підвищити інтелектуальну активність працівників та спрогнозувати ймовірний сценарій діяльності для розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Директор східного регіонального управління  
мережі «Сільпо»



О.В.Щербатова

512/031 Б/р 14.10.2018р.

**ДОВІДКА**  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
**Хаврової Катерини Сергіївни**  
на тему: «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств:  
концепція та методологія»

ТОВ «Еталон-Family» використало в практичній діяльності наукові положення та висновки дисертаційного дослідження Хаврової К.С., які дозволяють підвищити ефективність інтелектуалізаційної діяльності на підприємстві:

- оцінки рівня інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства за різними форматами, що дало змогу визначити позиціонування підприємства і обґрунтувати стратегію управління інтелектуалізацією діяльності підприємства;
- мотиваційний механізм в контексті інтелектуалізації активності персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності, за допомогою якого розширено можливості в залученні компетентного працівника сьогоденного дня до виконання завдань, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

Директор ТОВ «Еталон-Family»



Курлий Ю.А.



## ДОНЕЦКАЯ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

ОТДЕЛЕНИЕ В ГОРОДЕ МАРИУПОЛЬ

### ДОНЕЦКОЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ

87528, Мариуполь, пр Будівельників, 143, тел.: (+38/0629) 52-33-96, факс: (+38/0629) 52-33-96

E - Mail: staffmarcci@gmail.com

URL : http://donetskcci.com/

Текущий счет UA933223130000026007000000442 в АО «Укрэксимбанк», филиал в м. Мариуполь МФО 322313

Индивидуальный налоговый номер 029446705092, свидетельство 40378662, Код ЄДРПОУ 33621348

*№ 02/2028 15.04.2018*

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Хаврової Катерини Сергіївни**  
**на тему: «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств:  
 концепція та методологія»**

У практичній діяльності Донецькою торгово-промисловою палатою використовуються у практичній діяльності наукові положення та прикладні результати дисертаційного положення дослідження Хаврової К.С. при наданні консультаційних послуг та здійсненні інформаційного обслуговування з питання інноваційного розвитку підприємств в умовах інтелектуалізації діяльності.

Найбільш актуальними та значущими стали такі науково-методичні розробки автора:

методичний підхід до оцінки рівня інтелектуалізації діяльності підприємств;

методологічний підхід до оцінки впливу факторів - індикаторів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств;

розроблений алгоритм процесу мотивації персоналу в умовах інтелектуалізації діяльності підприємства.

Просування торгово-промисловою палатою вищезазначених підходів в практиці діяльності торговельних підприємств Донецької області сприятиме формуванню їх ефективної інтелектуалізаційної діяльності та розвитку регіону в цілому.

Віце – президент,  
 Керуючий відділенням  
 в м. Мариуполь



О.А. Політик