

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Коломіна Ольга Борисівна

УДК 65.01:339.166.5(043.3/.5)

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Науковий керівник

Волощук Лідія Олександрівна

доктор економічних наук, доцент

Одеса – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	12
1.1 Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, структура, функції, підходи до визначення.....	12
1.2 Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства.....	27
1.3 Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства в умовах економіки знань.....	45
Висновки до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ II СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
2.1 Специфіка формування та використання інтелектуального капіталу на виробничому підприємстві: вітчизняний та зарубіжний досвід	68
2.2 Моделі та інструменти управління інтелектуальним капіталом підприємства: порівняння та оцінка застосовності для виробничого підприємства	93
2.3 Організаційна основа та своєрідність функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей виробничого підприємства.....	106
Висновки до розділу 2.....	119
РОЗДІЛ III ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БАЗИС ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	123
3.1 Концептуальна модель процесно-функціонального управління	

інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства.....	123
3.2 Рекомендації щодо використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства.....	136
3.3 Інструментальне забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства	163
Висновки до розділу 3.....	185
ВИСНОВКИ.....	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ.....	213

ВСТУП

Бурхливий прогрес інформаційних технологій уможливив приріст знань, полегшивши до них доступ, та розширив можливості поширення і використання знань у всіх сферах суспільного життя, що визначило появу когнітивної економіки. Її найважливішою рисою є зростання частки інтелектуального капіталу підприємств через відтворення останнього. За своєю природою знання швидко оновлюються, а втілюючись в новій продукції або послугі, нове знання призводить до інновацій, тому когнітивна економіка нерозривно пов'язана з постійним циклом інноваційного розвитку.

Здатність створювати нові знання, технології, процеси, можливість доступу до нових знань і їх ефективного комерційного використання – все це основоположні елементи управління інтелектуальним капіталом в контексті інноваційного розвитку виробничого підприємства. У зв'язку з цим перед останнім стоїть завдання відтворення інтелектуального капіталу шляхом постійного і безперервного ініціювання новацій і реалізації нововведень задля забезпечення конкурентних переваг.

Управління інтелектуальним капіталом в контексті інноваційного розвитку підприємства останнім часом досліджувала значна кількість вітчизняних науковців, зокрема, О. Бутнік-Сіверський, Л. Волощук, В. Геєць, В. Гриньова, О. Грیشнова, В. Захарченко, С. Ілляшенко, К. Ковтуненко, А. Колот, О. Кузьмін, О. Кендюхов, Є. Лазарева, Е. Лібанова, В. Семенова, В. Стадник, І. Федулова, С. Філіппова, П. Цибульов, А. Чухно, О. Ястремська. Проте, організаційне забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу, в першу чергу, в частині формування нових знань задля генерації інноваційних ідей, які мають спиратися на креативну, актуальну та достовірну інформацію, що отримана в результаті взаємовигідного партнерства виробничого підприємства з іншими учасниками інноваційного процесу майже не розглядається. Зважаючи на це,

існує потреба у розробленні теоретико-методичного базису та прикладних засад організаційного забезпечення процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу в частині формування нових знань задля генерації інноваційних ідей. Зазначене зумовило вибір теми дисертації, її мету, завдання, предмет, структуру та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт Одеського національного політехнічного університету в межах *держбюджетних тем*: «Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації результатів науково-технічних досліджень вищих навчальних закладів та їх наукових підрозділів, що сприяють інноваційному розвитку України» (номер державної реєстрації 0109U008455, 2010-2012 рр.), де автором запропоновано використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями; «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи економічної безпеки підприємств структуроформуючих галузей реального сектора економіки регіону з використанням чинника вартості підприємства» (номер державної реєстрації 0112U002912, 2011-2014 рр.), де автором типологізовано моделі управління інтелектуальним капіталом підприємства, оцінено їх придатність для управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства; «Методологія та управлінський інструментарій забезпечення економічно-безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектора на основі інтеграції освіти, науки та виробництва» (номер державної реєстрації 0115U000408, 2015-2017 рр.), де автором розроблено концептуальну модель та науково-методичні положення щодо процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства; *госпдоговірній темі*:

«Формування системи моніторингу інтелектуального потенціалу підприємства» (номер реєстрації 1662-82, 2012-2013 рр.), де автором надано характеристику та класифіковано джерела інноваційних ідей, які сприятимуть інноваційному розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства, наголошуючи на їх креативній складовій. Теми відповідають напряму Одеського національного політехнічного університету з переліку пріоритетних тематичних напрямів ВНЗ та наукових установ (наказ МОН України № 535 від 07.06.2011 р.) Дисертант приймав участь в їх виконанні як співвиконавець (довідка № 2853/05-06 від 28.11.2016 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо організаційного забезпечення процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу в частині управління ідеями. Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

– дослідити сутність та визначити протиріччя тлумачення основних понять, пов'язаних з дослідженням процесу управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства;

– визначити особливості, змістовність та основні функції процесу управління інтелектуальним капіталом в контексті інноваційного розвитку виробничого підприємства;

– надати змістовну характеристику та класифікувати джерела інноваційних ідей, встановити їх місце та роль у процесі управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства;

– дослідити та узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід інноваційної діяльності в частині: результатів формування та використання інтелектуального капіталу виробничих підприємств; організаційної основи та механізмів функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей;

– виконати порівняльний аналіз існуючих моделей та інструментів управління інтелектуальним капіталом підприємства та оцінити їх придатність до вітчизняних виробничих підприємств;

– сформулювати теоретичне підґрунтя процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства, розробити його концептуальну модель;

– розробити рекомендації щодо інструментального забезпечення процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями.

– обґрунтувати використання хабів вищих навчальних закладів в якості організаційної платформи процесу управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями на етапі формування нових знань.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інтелектуальним капіталом в контексті інноваційного розвитку виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використані такі *методи дослідження: діалектичний метод пізнання та спостереження* – для формування концепції дослідження і постановки проблеми; *узагальнення, систематизації, емпіричного дослідження, системного та логічного підходу* – для розроблення теоретико-методичних положень щодо управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, при визначенні сутності категорій; *економіко-статистичного, діалектичного і порівняльного* – при аналізі інноваційної діяльності вітчизняних та зарубіжних виробничих підприємств; *націленого пошуку, структурно-семантичного перетворення* – при вивченні організаційної основи та особливостей функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей; *графічного* – для наочного відображення динаміки розвитку інноваційної діяльності виробничих підприємств; *порівняльного аналізу* – при аналізі моделей та інструментів управління інтелектуальним капіталом

підприємства; *структурно-логічного моделювання* – для побудови концептуальної моделі процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства; *логічний метод* – для побудови структури дослідження, узагальнення його теоретичних і практичних положень. *Інформаційну базу* дослідження утворили праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з проблематики дослідження, чинне законодавство і нормативно-правові акти, дані державної служби статистики України та зарубіжних країн, звітність виробничих підприємств, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичного підґрунтя та рекомендацій щодо процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства.

Найбільш вагомі наукові результати, що становлять наукову новизну:

удосконалено:

– *концептуальну модель процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства*, яка поєднує управління: окремими підпроцесами процесів формування та використання інтелектуального капіталу через появу інноваційних ідей завдяки його оптимізації, які забезпечують інноваційний розвиток інтелектуального капіталу; інноваційними ідеями виробничого підприємства з моменту вибору їх джерела та закінчуючи передачею перспективних ідей до реалізації;

– *класифікацію джерел інноваційних ідей, які сприятимуть інноваційному розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства*, яка відрізняється розкриттям змісту джерел за ознакою нетрадиційності, наголошуючи на їх креативній складовій з моменту створення та під час функціонування;

– *змістовну характеристику інноваційної діяльності виробничих підприємств*, яка висвітлює, крім відомих результатів формування та

використання інтелектуального капіталу виробничих підприємств, також організаційну основу та механізми функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей;

– процес дослідження та типологізації моделей управління інтелектуальним капіталом підприємства, які відрізняються наявністю оцінки їх придатності для виробничого підприємства;

дістало подальшого розвитку:

– теоретичне підґрунтя управління інтелектуальним капіталом підприємства, відмінністю якого є процесно-функціональний підхід, що характеризує його змістовність через відтворення, оптимізацію, оновлення та інноваційний розвиток інтелектуального капіталу виробничого підприємства;

– понятійно-категорійний апарат теорії управління інтелектуальним капіталом підприємства за рахунок удосконалення понять «інноваційний розвиток інтелектуального капіталу», «управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства», зміст яких, на відміну від інших тлумачень, висвітлено з позиції їх ролі у процесі інноваційного розвитку виробничого підприємства;

– інструментарій управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, який відрізняється тим, що виділяє інструменти для управління процесом генерації інноваційних ідей, сприяючи інноваційному розвитку інтелектуального капіталу;

– наукове підґрунтя організаційного забезпечення управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, відмінністю якого є рекомендації щодо використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих та методично завершених рекомендацій стосовно

формування організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства. Результати впроваджені ТОВ «Поліпласт» (довідка № 20/1 від 20.10.2016 р.), ПП «Асоль» (довідка № 1-15 від 15.08.2016 р.), ТОВ «Науковий парк ОНПУ» (довідка № 02/5 від 16.10.2016 р.). Одержані теоретико-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Одеського національного політехнічного університету МОН України у дипломному проектуванні, при підготовці дисциплін «Статистика», «Фінансовий аналіз», «Інноваційний розвиток» і «Інтелектуальна власність» (довідка № 2851/05-06 від 28.11.2016 р.) та у науково-дослідній діяльності КНЦ «Політех-консалт» (довідка № 8 від 15.09.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають його індивідуальний внесок, зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні і практичні положення дослідження доповідались та були схвалені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: VI, VII, VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» (м. Одеса 2012 р., 2013 р., 2014 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті» (м. Одеса 2012 р.), Materials of the XI International scientific and practical conference, «Science and civilization» (Шеффілд, Велика Британія, 2015 р.), Materialy XI Miedzynarodowej naukowii-praktyczney konferencji «Strategiczne pytania swiatowej nauki – 2015» (Перемишль, Польща, 2015 р.), III Міжнародній

науково-практичній конференції «Проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2015 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Формування інноваційних економічних систем: фінансове забезпечення, комерціалізація інтелектуальної власності, кооперація науки і бізнесу» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.), Міжнародній науковій Інтернет-конференції «Стан та перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Чернівці, 2015 р.).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 17 наукових праць: 2 монографії, 6 статей, у тому числі: 5 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у виданні іншої держави. З них 3 статті – у виданнях, що включені у міжнародні наукометричні бази; 9 – тез доповідей у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 41,93 д.а., з яких 5,01 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 185 найменувань – на 22 сторінках, 5 додатків – на 25 сторінках. Повний обсяг дисертації – 238 сторінок, з них 180 сторінок основного тексту. Дисертація містить 35 рисунків, з яких 6 займають повні сторінки, 30 таблиць, з яких 5 займають повні сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, структура, функції, підходи до визначення

Останнім часом, в економічній літературі дуже часто можна зустріти термін «інтелектуальний капітал». Але при цьому, його всюди по-різному розглядають і використовують до різних видів об'єктів, з цього сьогодні досить складно підібрати єдине визначення інтелектуального капіталу.

Вперше термін «інтелектуальний капітал» був введений Дж. Гелбрейтом в 1969 році, а першим, хто досить добре обґрунтував цей термін, був Т. Стюарт. Але з методологічних основ, як наукова економічна категорія, він почав досліджуватися недавно - з 90-х років ХХ століття, саме тоді у вітчизняній економічній літературі активізувався інтерес до даної проблеми [1].

Серед іноземних вчених, вивчення економічної категорії «інтелектуальний капітал» свої роботи присвятили такі вчені як: Х. Макдональд, Л. Едвінсон, М. Мелоун, Д. Клейн, Л. Прусак, Д. Даффі, Е. Брукінг, Е. Джамай. Вивчення проблематики, полягає в тому, що вченими, а саме Т. Стюартом, Л. Едвінсоном і М. Мелоун були запропоновані методи оцінювання та структура інтелектуального капіталу, але на сьогоднішній день їх пропозиції є аксіомою теорії інтелектуального капіталу [2].

Найбільш істотний внесок в розвиток вітчизняної теорії інтелектуального капіталу внесли вчені М. Бендик, О. Бутнік-Сіверський, Н. Гавкалова, А. Гапоненко, С. Гріцуленко, І. Журавльова, Г. Івлєва,

С.Ілляшенко, Н. Карпова, А. Кудлай, О. Кузьмін, К. Ковтуненко, Б. Леонтєв, Н. Маркова, О. Стрижак, А. Чухно.

Одним з перших вітчизняних вчених, що розглядають проблему інтелектуального капіталу стала М.М. Карпова, яка визначила інтелектуальний капітал як «сукупність знань, що володіють для даного підприємства потенційної цінністю» [3]. Б.Б. Леонтєв пов'язує інтелектуальний капітал з конкретним суб'єктом і визначає його як вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні та інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені їм бази даних і корисні відносини з іншими суб'єктами [4]. Основні підходи визначення категорії «інтелектуальний капітал» можна розглянути в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні науково-методичні підходи визначення категорії «інтелектуальний капітал» (систематизовано на підставі [4-18])

Автор	Визначення
1	2
Х. Макдональд [5]	знання, які є в організації і можуть бути використані для отримання різних переваг перед конкурентами
Л. Эдвинсон, М. Мелоун [6]	сума капіталу людського і структурного
Д. Клейн, Л. Прусак [7]	інтелектуальний матеріал, формалізований і зафіксований, що використовується для виробництва більш цінного майна
Д. Даффи [8]	сукупні знання, якими володіє організація в особі своїх співробітників, а також у вигляді методологій, патентів, архітектури та взаємозв'язку
М. Бендиков, Е. Джамай [9]	сума тих знань всіх працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність
В.О. Кузьминський [10]	система відносин економічних суб'єктів раціонального, стійкого відтворення на основі прогресивного розвитку науки для виробництва конкурентних товарів і послуг, підвищення рівня життя, вирішення проблем нерівномірності світового та регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів

Продовження табл. 1.1

1	2
Т.В. Чечелова, Г.Ю.Івлева [11]	сукупність знань, навичок, умінь людини, його мобільність (здатність до сприйняття нової інформації, навчання, перепідготовки, адаптації до нових умов) і креативність (здатність неординарно мислити і формувати ідеї), які забезпечують можливість створення додаткового продукту
А.Л. Гапоненко [12]	знання, інформація, досвід, організаційні можливості, які можна використовувати для створення багатства
А.А. Чухно [13]	капітал, акумулює наукові та професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю і інтелектуальну власність, накопичений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі, тобто все те, що визначає імідж фірми і зміст її бізнесу
Б.Б. Леонтьев [4]	вартість сукупності інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні і набуті інтелектуальні здібності і навички, накопичені бази знань і корисні взаємовідносини з іншими суб`єктами
О.В Кендюхов [14]	здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно або залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засобу створення нової вартості
І.В. Журавльова, А.В. Кудлай [15]	складається з чотирьох частин: інтелектуальної власності, інтелектуального людського капіталу, інтелектуального структурного капіталу і інтелектуального споживчого капіталу
С.І. Грицуленко [16]	виробничо-соціальний комплекс таких елементів як: людський капітал, інфо-комунікаційний капітал, управлінський капітал, інтелектуальна власність, клієнтський капітал, що забезпечує на новому, більш досконалому професійному та технічному рівнях виробництво продуктів і послуг, здатних конкурувати на ринку (знань, ідей, товарів, послуг)
О.О. Стрижак [17]	сукупність здібностей і знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, орієнтованої на задоволення потреб суспільства, з метою створення інноваційного потенціалу та отримання доходу
О.Б. Бутнік-Сіверський [18]	різновид капіталу. Авансована ІС, в процесі свого руху приносить велику вартість за рахунок додаткової вартості

Підсумувавши, можна відзначити наступне, що всі підходи визначення «інтелектуальний капітал» (термінологічний, структурний, функціональний), які вище описують автори, немає єдиного підходу до визначення.

Практично всі автори використовують категорію «інтелектуальний капітал» як загальнотеоретичний підхід. Але принципово важливо, що б термін мав прикладний характер, для формування тактики і стратегії управління підприємства.

Структурний підхід – найбільш популярний. Він полягає в спробах дати визначення «інтелектуальний капітал» через розкриття його структури. Це підхід має свою будову, при цьому не складається з окремих чітко окреслених частин, а формується і функціонує через їх взаємодію [19].

Функціональний підхід – дуже важливим є розуміння «інтелектуального капіталу» як нематеріальних активів та як знань. Інтереси бізнесу пов'язані з можливістю використання нематеріальних активів, тобто об'єктивних знань, завдяки яким формується конкурентні переваги, створюється можливість отримання більшого прибутку.

Термінологічний підхід – трактування інтелектуального капіталу як нематеріальних активів, не розкривається його категоріальна економічна сутність. Якщо підприємство може сьогодні існувати без наявних у неї об'єктів інтелектуальної власності, то їх до інтелектуального капіталу відносити не варто. Це один з видів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і одночасно відтворює характерні лише йому особливості та специфіку.

Використовуючи даний підхід, Т. Стюарт визначив три складові інтелектуального капіталу: людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал. Людський капітал – це «пропозиція рішень» перш за все, наявність знань, вміння плідного їх використання. Структурний капітал – це форми, методи, структури, які дозволяють здійснювати збір, організацію, фільтрацію, збереження і розподіл існуючого знання. Т. Стюарт дозволяє привести знання співробітників в систему і використовувати їх найбільш

ефективно, роблячи знання співробітників загальнодоступними, які будуть зберігати і передавати інформацію з необхідною швидкістю. Він визначає структурний капітал, як «організаційні здібності організації відповідати потребам ринку» [1]. На відміну від людського капіталу – знання, які належать кожному співробітнику – структурний капітал належить організації в цілому. До структурному капіталу належать технології, винаходи, бази даних, публікації, процеси і т. д., які можуть бути документально оформлені і юридично захищені. Всі перераховані і інші елементи структурного капіталу підрозділяються на дві групи: електронні, соціальні (виростають з особистого спілкування людей – норми відносин, взаємозбагачення життєвим досвідом). Споживчий капітал у Т. Стюарта – це відносини організації з споживачами її продукції. Це важлива частина інтелектуального капіталу, оскільки саме в цих відносинах інтелектуальний капітал перетворюється в гроші і приносить реальний дохід. Ці відносини можна оцінити за допомогою динаміки фінансових показників компанії і тих показників, які можна пов'язати з цією динамікою – задоволення клієнтів або споживча прихильність, вигода від співпраці між клієнтом і виробником, ціна вірності клієнта (кількість подальших покупок і доходи від них). Т. Стюарт протягом усього дослідження інтелектуального капіталу підкреслює важливість оптимального балансу між усіма його окремими складовими, тобто гіпертрофоване розвиток окремих складових може призвести до протилежних результатів.

Окремі автори дотримуються визначення інтелектуального капіталу, яке дав Л. Едвінсон, згідно з яким інтелектуальний капітал ділиться на три складові: людський капітал, організаційний (структурний) капітал і клієнтський капітал, кожен з яких може бути як позиковим, так власним [6]. Людський капітал, на думку цих вчених, являє собою знання, вміння, навички і досвід конкретних фізичних осіб як єдину економічну цінність даного об'єкта бізнесу. Цей капітал є невідчужуваним від його власників. Структурний капітал – все те, що залишається на підприємстві після того, як персонал закінчує роботу. Сюди відносять інтелектуальну власність, систему

відносин, інформаційні системи, комунікацій, інструкції, положення, стандарти, нагороди, які отримало підприємство. Клієнтський капітал – це система надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми постачальниками і споживачами. За змістом, клієнтський капітал розглядається як нематеріальний актив. Сюди відносяться бренди, торговельні марки, фірмове найменування, постачання, клієнтура, ліцензійні та інші договори. Підходи Л. Едвінсона і М. Мелоуна і Т. Стюарта дуже близькі один до одного і в окремих положеннях збігаються. Однак підхід Стюарта вважається більш детальним і адаптованим до умов ринкової економіки [1, 6].

У табл. 1.2 представлено різні підходи до визначення «інтелектуальний капітал».

Останнім часом досить популярним став підхід, який би розглядав інтелектуальний капітал як ключовий ресурс підприємства.

Е. Брукінг використовує поняття «інтелектуальний капітал» як «термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги» [20]. Ресурсного підходу дотримуються Д. Тис, Г. Ріс, Н. Карпова, І. Просвіріна, Р. Булига, Н. Старкова, А. Макаров.

А.А. Стрижак – єдина, хто дає визначення економічної категорії інтелектуальний капітал підприємства, тобто з теоретико-прикладних позицій, як – сукупність здібностей і знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, орієнтованої на задоволення потреб суспільства, з метою створення інноваційного потенціалу та отримання доходу [17].

Можна прийти до висновку, що інтелектуальний капітал – знання, навички та досвід конкретних людей, які використовуються з метою максимізації прибутку і сума знань працівників підприємств, забезпечують економічну конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз різних підходів до визначення інтелектуального капіталу(*систематизовано на підставі [21]*)

Підхід	Представники	Сутність	Переваги	Недоліки
Економіко-теоретичний	Дж. Гелбрейт, Г. Круг, В. Баранчєєв, І. Нонака, Б. Леонтєєв	Під інтелектуальним капіталом розуміється сукупність знань у вигляді теорії, умінь, навичок і компетенцій співробітників	Перший крок до менш абстрактного і більш прикладного осмислення знань і надання йому економічної вартості	Всі поняття і постулати формулюються у вигляді відкритих визначень і пояснюються на прикладах, а не за допомогою математичної логіки
Балансовий	Ц. Гріліхес, Т. Стюарт, К. Свейбі, Л. Едвінсон, М. Мелоун, Л. Прусак, А. Козирєв	Інтелектуальний капітал – це перевищення ринкової вартості компанії над балансової вартістю	Дозволяє швидко розрахувати вартість нематеріальних активів	Величина ринкової капіталізації часто схильна до впливу спекулятивних чинників
Ресурсний	Е. Брукінг, А. Тис, Г. Ріс, Н. Карпова, А. Макаров, В. Іноземцев, І. Просвіріна	Інтелектуальний капітал розглядається як ключовий ресурс в розвитку підприємства	Інтелектуальні активи виділені в якості економічних ресурсів підприємства. Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між управлінням інтелектуальним капіталом і отриманням виняткових переваг на ринку	Помилки у визначенні структури ІК. Довільність показників оцінки складових ІК. Проблеми сумісності і порівняльності даних оцінки ІК різних підприємств. Використання значної кількості якісних змінних, що знижує загальну

Інтелектуальний капітал підприємства – це економічні відносини, що виникають з приводу формування, ефективного управління, використання та відтворення інтелектуальних ресурсів з метою отримання додаткового доходу в процесі економічного розвитку підприємства.

Інтелектуальному капіталу притаманна більш висока ступінь розвитку в порівнянні з вже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень економічного зростання суспільства, ефективності його структур [22]. На рис. 1.1 детальніше розглянемо основні форми інтелектуального капіталу.

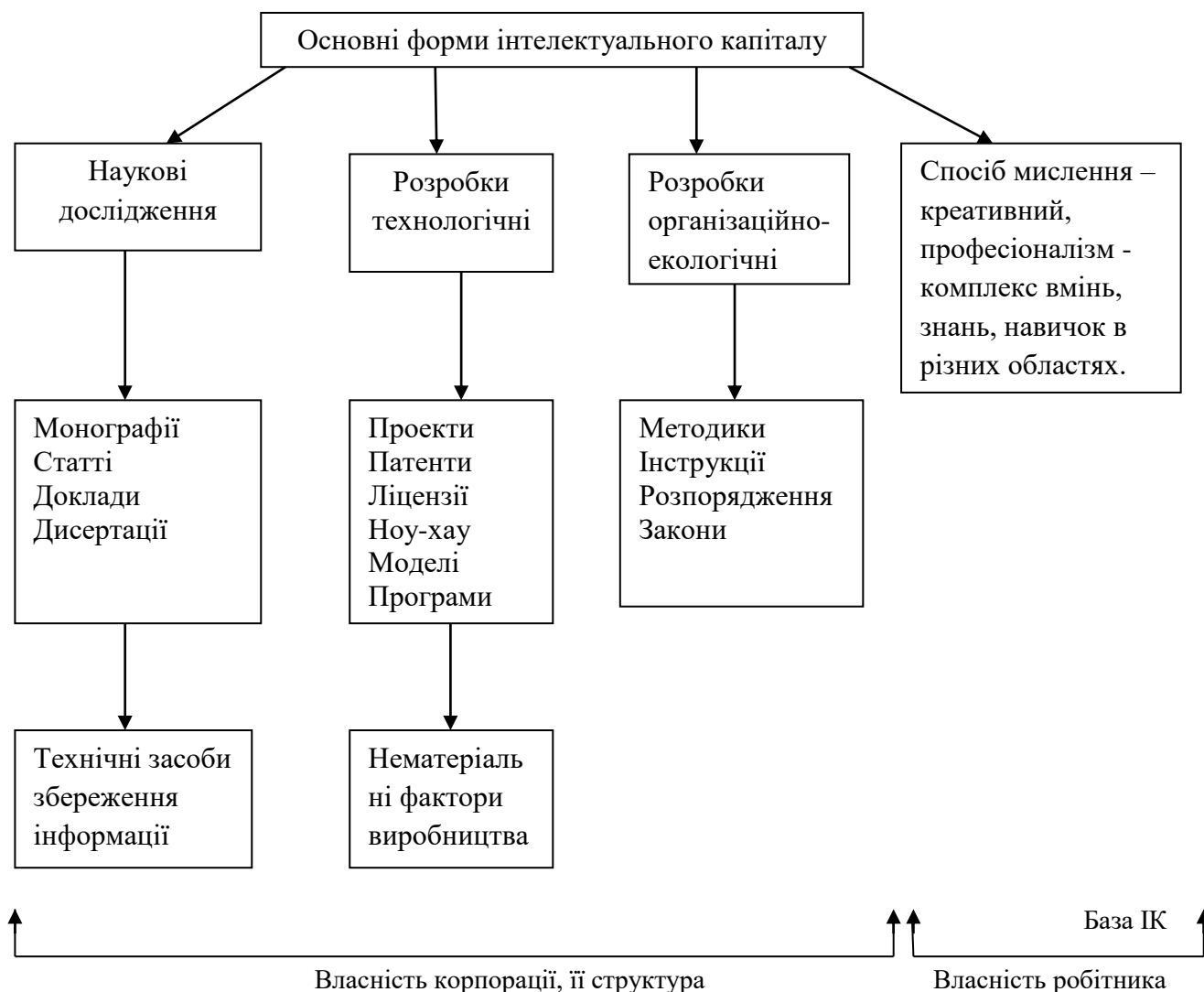


Рисунок 1.1 – Основні форми інтелектуального капіталу
(розроблено на підставі [23])

Існує багато підходів до розуміння змісту інтелектуального капіталу. Детальніше розглянемо декілька підходів

– можна сказати що існує досить вузьке розуміння змісту інтелектуального капіталу, яке зводить інтелектуальний капітал до нематеріальних активів, пов'язаних з персоналом компанії. Мова йде про кваліфікацію персоналу, їх відповідність поставленим перед підприємством цілям, їх мотивація, об'єкти і права інтелектуальної власності, якими персонал підприємства юридично може і фізично здатний використовувати в своїй роботі. Однак, у власності або у розпорядженні компанії можуть знаходитися об'єкти інтелектуальної власності і права на них, що зберігаються в таємниці від більшої частини персоналу. Такі об'єкти підприємство не має наміру використовувати (і не навчає цьому персонал), блокуючи своїми належним чином оформленими правами розробки і дії конкурентів.

– можна сказати що це сукупність трудових, інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів підприємства. До трудових ресурсів слід віднести індивідуальні інтелектуальні здібності, професійні знання та досвід, рівень інноваційної активності конкретних особистостей, що є основою кадрового складу підприємства. Інтелектуальні ресурси являють собою сукупність науково-виробничих, фінансових, маркетингових, організаційно-управлінських, інформаційних, юридичних ідей, інструментів, технологій, отриманих в результаті інтелектуальної праці співробітників підприємства. Інтелектуальні продукти – це результат перетворення інтелектуальних ресурсів, який характеризується можливістю відчуження від його творців і здатністю бути об'єктом різноманітних угод у зовнішньому середовищі, що передбачає здійснення процедур правової охорони;

– ґрунтується на моделі збалансованих показників, можна оцінити інтелектуальний капітал як «кваліфікований і мотивований персонал, озброєний об'єктами і правами інтелектуальної власності (тобто персонал плюс інтелектуальна власність, втілена в знаннях і уміннях персоналу) [24];

Автором пропонується розглядати зміст інтелектуального капіталу в рамках процесного підходу, в якому процес формування інтелектуального капіталу можна представити як двоїстий процес: розвиток інтелектуальних властивостей суб'єкта праці на рівні індивіда, колективу та виробництво нових або збагачених знань та інформаційних потоків і їх капіталізація, що включає в себе величезний список підпроцесів (рис. 1.2).

Така систематизація дає ще можливість мати уявлення про інтелектуальний капітал як про динамічну систему – сукупності процесів і ролі кожного інтелектуального ресурсу в них. Можна зробити висновок, що в залежності від використовуваних підходів до формування інтелектуального капіталу змінюється структура інтелектуальних ресурсів, особливості якої необхідно знати для ефективності управління цими процесами) [25].

В залежності від суб'єкта, який володіє, користується або розпоряджається результатом інтелектуальної творчої діяльності, інтелектуальний капітал за формою власності можна поділити на приватний, колективний та державний. Зазначені правомочності закріплені в Конституції України (ст.41). Що стосується приватної або колективної (група приватних осіб) форми власності, то тут мається на увазі, кому належать результати власного творчого пошуку, яка кількість людей спрямовувала свої зусилля на отримання кінцевого результату творчої діяльності. Що стосується державної форми інтелектуальної власності, то до неї відносять продукт інтелектуальної праці, створений на замовлення державних органів влади за рахунок бюджетних коштів або за традицією продукт інтелектуального труда належить суб'єкту господарювання (підприємству, об'єднанню тощо), який утворений органами держави (місцевого самоврядування – комунальна власність; Кабінетом Міністрів України, за наказом міністерств і відомств – загальнодержавна власність) [26].

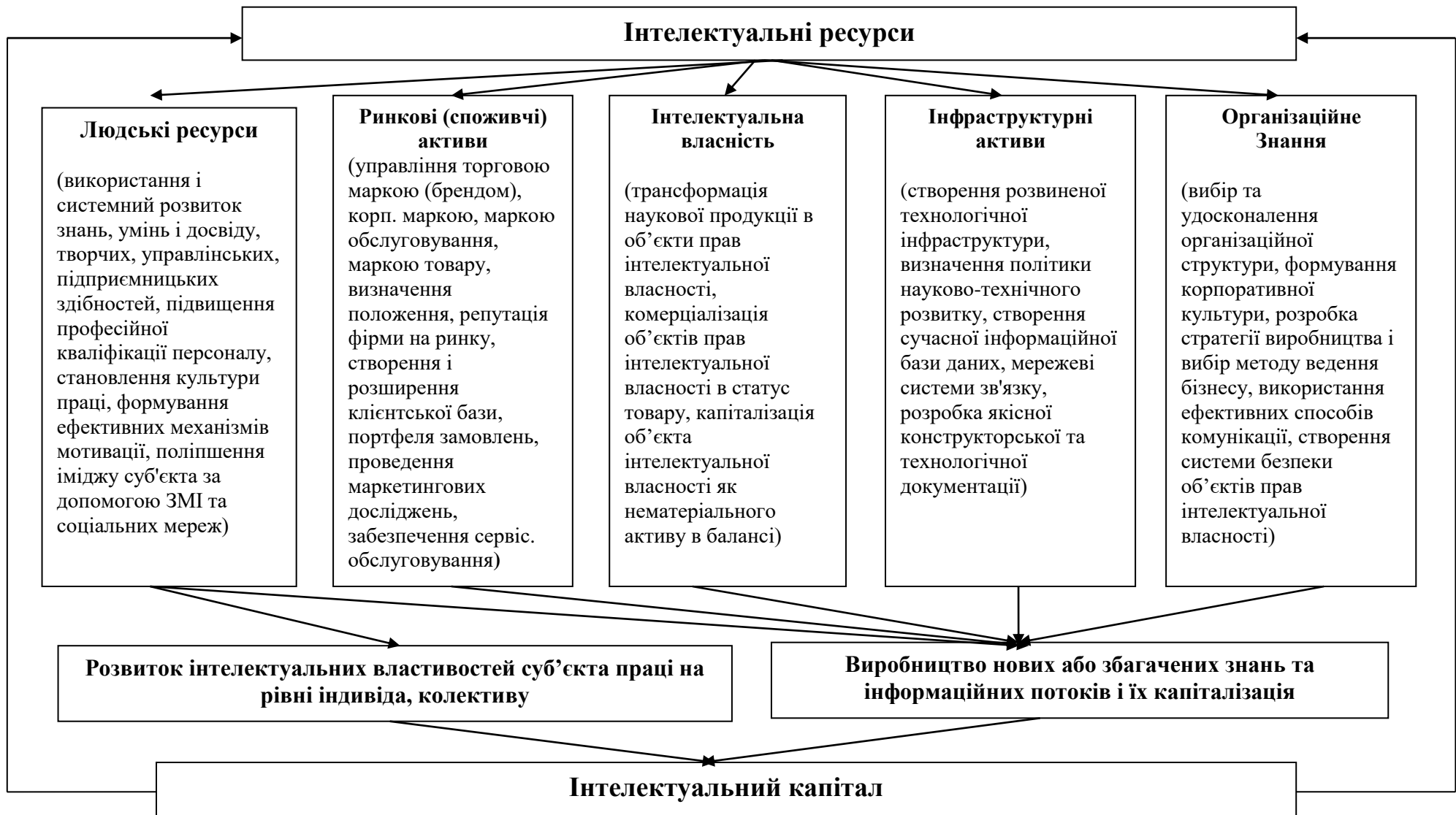


Рисунок 1.2 – Зміст інтелектуального капіталу в рамках процесного підходу (розроблено на підставі [25])

Корпоративна трансакція відтворюється у формі акціонерного або пайового інтелектуального капіталу в залежності від виду корпоративної трансакції або виду засновницького капіталу, так як пов'язана із організаційно-правовою формою інтелектуального капіталу.

Резидентність визначає присутність національного або іноземного інтелектуального капіталу. За такою ознакою збільшуються інтеграційні можливості інтелектуального капіталу, який стимулює створення ринку інтелектуальних (нематеріальних) активів.

За формою власності інтелектуальний капітал може бути власним та позиковим. Що стосується власного, то інтелектуальний капітал підприємства відображений у першому розділі активу балансу підприємства у формі нематеріальних активів. Позиковий інтелектуальний капітал – це кошти, які залучаються для фінансування окремих елементів складових ІК, наприклад, для досліджень та розробок, інноваційних або інформаційних технологій, створення підрозділів інтелектуального капіталу.

За ознаками інтелектуальний капітал також можна поділити на невіддільний від підприємства, це наявність навченого персоналу, наявність замовників на продукцію, всі елементи структурного капіталу. До невіддільних від індивідуума можна віднести всі структурні елементи людського капіталу. А до елементів інтелектуального капіталу, які можуть бути відокремлені від підприємства та від індивідуума, можна віднести результати досліджень, розробок, ліцензії, патенти, торговельні марки, інтелектуальні продукти, нематеріальні активи тощо.

За правовою ознакою можна виділити структурні елементи технологічного капіталу у вигляді об'єктів промислової власності та об'єктів авторського права та суміжних з ним прав [22].

За об'єктом управління поділяється на структурні елементи людського капіталу (знання, навички, кваліфікація працівників підприємства та ін.); елементи структурного капіталу (організаційна структура, культура організації, комунікативні технології, інфраструктура передачі знань та ін.);

структурні елементи технологічного капіталу (нематеріальні активи, об'єкти прав інтелектуальної власності, дослідження та розробки, раціоналізаторські пропозиції, система підготовки та перепідготовки кадрів, наукові та проектні підрозділи, інноваційні технології, інформаційні технології та ін.); структурні елементи ринкового капіталу (імідж фірми, бренд, рівень виконання умов договорів, стосунки з партнерами та ін.) [27].

За способами формування інтелектуальний капітал можна поділити на створений власними силами, створений колективними силами та придбаний.

За способами використання інтелектуальний капітал можна поділити на впроваджений у власне виробництво, використаний у рамках виробничої кооперації, коли забезпечується інтенсивний технологічний обмін та проданий: уступка виняткового права (продаж прав), передача прав на використання (ліцензування), франчайзинг, лізинг, інжиніринг.

Розвиваючись, інтелектуальний капітал вбирає в себе основні властивості на основі попередніх форм капіталу і одночасно має власний зміст, який обумовлений специфікою функцій:

- реальність і прогресивний розвиток інтелектуальної власності;
- можливість креативного типу мислення працівників, науковців, керівників, завдяки яким формуються та реалізуються основні моделі відтворення кожної економічної системи та їх сукупності;
- переважне формування в даній системі капіталу інтелектуального центру, який охоплює поступово всю сукупність факторів виробництва, розподілу, обміну та споживання.

Саме через функції завжди проявлялась сутність будь-якої економічної категорії. Функції показують, як, яким чином реалізується суспільне призначення цієї економічної категорії. Основними функціями інтелектуального капіталу можна назвати:

- накопичувальна: використання інтелектуального капіталу є джерелом накопичення фінансових коштів;

- виробнича: певні форми інтелектуального капіталу можуть бути факторами виробництва;
- відтворювальна: інтелектуальний капітал бере участь в оновленні виробництва через створення нових видів продукції і технологій;
- стимулююча: прагнення до інноваційного розвитку стимулює підприємство до створення та використання інтелектуального капіталу;
- інформаційна: накопичення, систематизація та передача знань, умінь, навичок, інформації;
- пізнавально-гносеологічна: придбання знань про процеси та явища;
- перетворювальна: перетворення знань в нові результати інтелектуальної діяльності (інформація, продукти, послуги та ін.);
- інноваційна: розвиток нового теоретичного знання, базується на пошуку нових можливостей для досягнення найкращих результатів через оновлення виробництва за допомогою розробки нових видів продукції і нових технологій, впливаючи на економічний розвиток підприємства з відповідними управлінськими інноваціями;
- маркетингова: задоволення ринкового попиту, що дозволяє освоювати нові сегменти ринку і отримувати технологічні та організаційні переваги над конкурентами, додатковими джерелами прибутку і факторами інвестиційної привабливості бізнесу;
- відтворювальна: джерело фінансування розширеного відтворення, вимагаючи направляти додатковий прибуток в інвестиції в людський капітал;
- кастингова: цілеспрямований добір кадрів інноваторів в суспільстві, які покликані працювати в інноваційному секторі економіки, через систематичний відбір (кастинг), безперервне навчання і цільову мотивацію, що дозволяє сформувати інтелектуальний резерв з фахівців з креативним типом мислення і поведінки;
- науково-дослідна: організація і проведення наукових досліджень в економічній, політичній, соціальній, духовній сферах суспільного життя [22];

– аксіологічна: надання допомоги індивідам в усвідомленні значущості для себе і для суспільства тих чи інших подій і явищ, продукції, робіт, послуг, участь у формуванні особистісного ставлення до них, вибір поведінки на основі свідомого дії і в відповідно до цінностей;

– інтегративна: орієнтація на дослідження в усіх сферах і галузях знань з метою створення нових продукції, робіт, послуг;

– регулятивна: встановлення традиційних норм і правил, які регулюють поведінку суб'єктів;

– культурологічна: участь в розширенні кругозору, освіті, самоосвіті, розвитку культури мислення суб'єктів і т.д.;

– виховна: формування самосвідомості індивідів;

– практична (утилітарна): сприяння вирішенню соціально-економічних, культурних та інших завдань;

– охоронна: охорона результатів інтелектуальної праці шляхом їх використання в повсякденній діяльності.

Реалізація даних функцій забезпечується всіма компонентами інтелектуального капіталу [22].

Для формування більш чіткого розуміння динаміки і зв'язків складових інтелектуального капіталу необхідно мати уявлення про їх управління. Незважаючи на зростання інтересу до теорії інтелектуального капіталу, як в західній, так і українській економіці, можна визначити недостатньо поглиблене вивчення управління інтелектуального капіталу з точки зору його прийнятності для українських виробничих підприємств. У зв'язку з цим актуалізується проблема ефективного управління формуванням та раціональним використанням інтелектуального капіталу виробничого підприємства, тобто перетворення в джерело прибутковості.

1.2 Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства

Довгостроковий стійкий розвиток виробничого підприємства, реалізація їм запланованих програм і проектів безпосередньо залежать від ефективності управління інтелектуальним капіталом.

В дослідженнях у сфері управління інтелектуальним капіталом підприємств вітчизняними і закордонними науковцями розроблено низку теоретичних і методичних підходів, які нашли відображення у працях таких вчених, як Б. Мільнер, І. Нонака та Х. Такеучі, П. Сенге, С. Ілляшенко, О. Хілуха, О. Кузьмін, Л. Ліпич, С. Філіппова, В. Базилевич, О. Ястремська, К. Ковтуненко, О. Бутнік-Сіверський, Г. Андрощук, Л. Федулова, А. Чухно, Л. Лукичова, О. Новосельцев, О. Кендюхов, В. Семенова, О. Хотяшева, С. Хомич та ін.

Дослідження питань щодо управління інтелектуальним капіталом варто розпочати з визначення його сутності. Розглянемо трактування вчених щодо категорії «управління інтелектуальним капіталом» та представимо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Трактування вчених щодо категорії «управління інтелектуальним капіталом» (систематизовано на підставі [1, 28-38])

Автор	Визначення
1	2
Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [28]	розміщення і використання ресурсів інтелектуального капіталу, а також управління ними та їх трансформацією (в інші ресурси інтелектуального капіталу або в традиційні економічні ресурси) з метою максимізації поточної цінності організації в очах зацікавлених сторін
Т. А. Стюарт [1]	Управління явними та неявними знаннями організації

Продовження табл. 1.3

1	2
І.І. Ткач [29]	процес внесення змін у параметри формування та використання ІК для досягнення підприємством поставлених економічних цілей
Л.П. Артеменко, Т.М.Бацалай [30]	діяльність, спрямована на використання і перетворення потенціалу, ресурсів та можливостей у капітал з метою підвищення інноваційної активності, отримання конкурентних переваг, додаткової вартості та прибутку
В.Ю.Школа, В.А. Щербаченко [31]	мистецтво створювати цінність з нематеріальних активів підприємства; цілеспрямований процес конвертації знань у вартість і в інновації
В.В. Дергачова, С.О. Пермінова [32]	процес, який орієнтований на збільшення вартості компанії на основі ефективного використання його структурних складових
Л.І. Лукичова [33]	сукупність дій та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу підприємства, а також мотивації процесів його накопичення і множення
Н. Мухачева, Д. Попов [34]	пошук способів ефективного створення та використання знань та інформації задля досягнення поставлених цілей, пов'язаних з підвищенням ефективності інтелектуальної праці робітників та використанням продуктів цієї праці для стійкого розвитку організації
С. Белоус-Сергєєва [35]	процес внесення змін у параметри формування та використання інтелектуального капіталу для досягнення підприємством поставлених економічних цілей.
В. Липчук Т. Липчук [36]	процес, складовими частинами якого є планування, організація, реалізація та контроль процесів відтворення інтелектуального капіталу.
С. Хомич [37]	система дій під впливом різних факторів та стимулів, які забезпечують трансформацію в ланцюжку «знання – інтелектуальний капітал – інноваційна діяльність – інновації»
Г.О. Козинець [38]	процес формування під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, за допомогою методів та інструментів управлінського впливу інтелектуальних ресурсів підприємства та забезпечення ефективного подальшого їх використання у процесі виробництва інноваційних продуктів та послуг з метою досягнення високого рівня конкурентоспроможності, прибутковості, забезпечення стабільного економічного та інноваційного розвитку підприємства

Як видно з табл. 1.3, управління інтелектуальним капіталом розглядається найчастіше на мікроекономічному рівні. На противагу попереднім дослідникам, С. Хомич та Г.О. Козинець [37, 38] у своєму трактуванні відзначають вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на управління інтелектуальним капіталом.

Існує безліч різномантних факторів, які впливають на управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, які в свою чергу можна об'єднати в основні групи: зовнішні та внутрішні, контрольовані та неконтрольовані. До контрольованих факторів відносять головним чином фактори внутрішнього середовища, до неконтрольованих або тих, що піддаються слабкому контролю фактори зовнішнього середовища. Аналіз цих факторів дозволяє приймати рішення, які забезпечують просування до наміченої мети та її досягнення.

Фактори зовнішнього середовища можна розбити на фактори прямого та непрямого впливу. До факторів прямого впливу належать фактори, які безпосередньо впливають на функціонування механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. Під факторами непрямого впливу маються на увазі фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на механізм управління інтелектуальним капіталом, але проте відбиваються на ньому.

Зовнішнє середовище виробничого підприємства створюється його оточенням, діловим та фоновим. Зовнішнє оточення постійно змінюється, є нестійким, що змушує виробниче підприємство повсякчас діяти, дивитися вперед, враховувати перспективу. Від того, наскільки виробниче підприємство зможе пристосуватися і вибрати найкращий варіант у рамках наявних обмежень, залежить його майбутнє.

У цілому фактори зовнішнього середовища, що впливають на управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, можуть бути зведені до табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори зовнішнього середовища, що впливають на управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства (систематизовано на підставі [39-42])

Групи	Фактори	Основні складові факторів
Фактори непрямого впливу	Тип економіки	аграрна; індустріальна; інтелектуальна
	Стан економіки	темпи інфляції; ставки податків, податкові пільги; рівень зайнятості; економічний спад або підйом; прибуток населення; інші
	Науково-технічний прогрес	науково-технічні новини; технологічні нововведення; поява нових систем передачі та обробки інформації; ін.
	Політичні фактори	Розуміння урядом, законодавчими органами важливості формування інтелектуальної економіки; політична стабільність; соціальна напруженість.
	Соціально-культурні фактори	установки, життєві цінності; умови життя населення; рівень освіти; рівень інформаційної культури; ін.
	Міжнародне оточення	Транснаціональні корпорації; зміна економічної політики держав європейського союзу, США і Росії стосовно України; напрям інтеграції; ін.
Фактори прямого впливу	Демографічні	міграція населення; тривалість життя; структура населення за віком, зайнятістю, освітою; ін.
	Постачальники	Постачальники технології; постачальники капіталу; постачальники трудових ресурсів
	Нормативно-правові акти	Закони у сфері охорони інтелектуальної власності; постанови уряду; президентські укази; міністерські та відомчі інструкції та нормативи; нормативні документи місцевих органів влади
	Споживачі	Індивідуальні споживачі; соціальні групи; інституціональні споживачі, у тому числі: металургії, машинобудування і металообробки, автомобільної промисловості, підприємства целюлозно-паперової промисловості, хімічної та нафтохімічної, будівельних матеріалів, легкої промисловості, харчової промисловості, торгівлі, банки і фінансові організації, державні установи та ін.
	Конкуренти	основні конкуренти, які володіють найбільшою часткою ринку; конкуренти, які найбільш динамічно розвивають свою діяльність

Отже, виробничі підприємства повністю залежать від навколишнього світу, зовнішнього середовища, ресурсів, споживачів, профспілок, економічних умов, урядових актів, конкуренції, громадської думки, системи цінностей у суспільстві, техніки, технологій тощо. Ці взаємопов'язані фактори впливають на все, що відбувається всередині виробничого підприємства [43].

Внутрішнє середовище виробничого підприємства є джерелом її життєвої сили і включає потенціал, що дає змогу виробничому підприємству існувати і виживати в певному проміжку часу, але воно може бути і джерелом проблем, навіть банкрутства організації в разі незабезпечення функціонально необхідних потреб. Фактори внутрішнього середовища підприємства, які мають вплив на управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, подано у табл. 1.5.

Організаційна структура управління є значимим внутрішнім фактором, що визначає можливості використання інтелектуального капіталу на рівні підприємства по лінії діалектичного взаємозв'язку інтелектуальний капітал – персонал – структура, і багато в чому обумовлює ефективне функціонування підприємства.

Цілі підприємства можуть бути об'єднані у дві основні групи: економічні та соціальні. До першої належать цілі, пов'язані, перш за все, з досягненням прибутку, і потребують від організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства максимізацію створення нової вартості за рахунок використання інтелектуальних ресурсів. Соціальні цілі компанії, як правило, демонструють соціальну цінність підприємства як для його співробітників, так і для суспільства в цілому.

Стосовно впливу людських ресурсів на управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, варто особливо виділити роль управлінського персоналу. Численна категорія менеджменту швидко зростає якісно і кількісно і має тенденцію відігравати усе більш важливе значення у

функціонуванні економіки. Зміни у вимогах до кількісних і якісних параметрів управлінського персоналу багато в чому визначаються трансформаціями організаційної структури управління [44].

Таблиця 1.5 – Фактори внутрішнього середовища, що впливають на управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства (систематизовано на підставі [39-42])

Фактори	Основні складові факторів
Основні види діяльності підприємства	Виробництво продуктів харчування; машинобудування та металообробка; інформаційні технології; хімія та нафтохімія; автомобільна промисловість; виробництво будівельних матеріалів; целюлозно-паперова промисловість, телекомунікаційні послуги; банківські послуги; медична промисловість; інші.
Цілі	Стратегічні; тактичні; оперативні
Стратегія управління	Управління інтелектуальними ресурсами; управління відносинами фірми з її зовнішнім середовищем; управління товарною політикою; управління збутовою політикою; політика щодо конкурентів; ін.
Персонал	Структура штату за категоріями персоналу, освітою, кваліфікацією, віком; творчі здібності персоналу; освітньо-кваліфікаційний рівень управлінського персоналу; лояльність; ціннісні установки персоналу.
Техніка та технологія	Ступінь прогресивності обладнання; технології; наукоємність виробництва; наявність необхідних лабораторій
Організаційна структура управління	Функціональна організація; функціональна організація з продуктовими групами; організація з маркетинговими підрозділами; матрична організація; система підрозділів із центральним апаратом управління; система підрозділів із децентралізованим апаратом управління.
Методи управління	Економічні; соціально-психологічні; адміністративні.
Бренд-ресурси	Єдина торговельна марка компанії; індивідуальні торговельні марки; групові (родові) торговельні марки; зонтичні бренди
Корпоративна культура	Поведінка персоналу у компанії, етичні установки, звичаї і традиції, індивідуальні і групові інтереси, стиль керівництва

Стратегія управління являє собою сукупність правил і установок для прийняття рішень на всіх рівнях управління компанією, за якими

складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, визначаються види продукції, що випускається, технології їх виробництва, збутова політика, конкурентна політика; установлюються відносини і процедури усередині компанії; оцінюються результати її діяльності в сьогоденні й у перспективі [45]. Для більш глибокого розкриття організаційних засад управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства необхідно розглянути і проаналізувати існуючі підходи в управлінні, табл.1.6.

Таблиця 1.6 – Основні підходи до управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства (систематизовано на підставі [46-50])

Вид підходу	Сутність підходу
1	2
Функціональний підхід	Розгляд управління як виду діяльності, що реалізується через виконання ряду функцій. З теорії систем управління виділяють загальні і спеціальні функції. Кожна з цих функцій може бути представлена сукупністю більш приватних функцій.
Процесний підхід	Розгляд управління як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких протікає у взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами підприємства або зовнішнім середовищем.
Предметний підхід	Визначення структуризації управління за об'єктами, на які направлено управління.
Ресурсний підхід	Розробка стратегії виробничого підприємства на підставі стратегічних компетенцій з метою створення довгострокової конкурентної переваги
Системний підхід	Розгляд об'єкта управління як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вихід (мета), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок.
Синергетичний підхід	Процес існування і саморозвитку виробничої системи, який здійснюється на основі синергетичних механізмів взаємодії елементів і формує нові швидкоплинні структури системи з когерентним поведінкою.
Нормативний підхід	Встановлення нормативів управління по всіх підсистем системи.
Програмно-цільовий підхід	Визначення цілей виробничого підприємства та розроблення програм по оптимальному досягненню цих цілей з урахуванням ресурсів, необхідних для реалізації програм.

Продовження табл. 1.6

1	2
Ситуаційний підхід	Розробка сценаріїв, які могли б відобразити істотні ситуаційні зміни, а значить – передбачити наслідки.
Інтеграційний підхід	Дослідження взаємозв'язків між певними підсистемами та компонентами системи, між фазами життєвого циклу об'єкту управління, між вертикальними рівнями управління, горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктами управління.
Адміністративний підхід	Регламентация функцій прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості елементів систем управління в нормативних актах.
Динамічний підхід	Розгляд об'єкта управління в динаміки та причинно-наслідкових зв'язках, який також передбачає проведення аналізу поведінки аналогічних об'єктів і прогноз його розвитку.
Комплексний підхід	Облік найважливіших взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища виробничого підприємства та їх взаємозв'язків.
Позитивний підхід	Розвиток бізнесу – використання можливостей, а не рішення проблем
Поведінковий підхід	Підвищення ефективності виробничого підприємства за рахунок підвищення ефективності його людських ресурсів, яке передбачає надання допомоги працівнику в усвідомленні власних можливостей
Маркетинговий підхід	Орієнтація керуючої підсистеми при вирішенні будь-яких завдань на споживача.

Виділити найбільш підходящий, універсальний методологічний підхід, на нашу думку, важко. Можна зазначити, що кожен підхід відображає або характеризує тільки один з аспектів управління. Вони не дублюють, а доповнюють один одного. Отже, варто використовувати змішаний методологічний підхід до управління інтелектуальним капіталом, принципи якого будуть відповідати ускладненню умов діяльності виробничого підприємства під впливом процесів глобалізації економіки та динамічних змін зовнішнього середовища. Застосування змішаного походу – можливий і найбільш оптимальний варіант, так як наведені підходи в своїй основній масі не суперечать один одному, що дозволяє їх синтезувати, використовуючи їх

сильні сторони з урахуванням специфіки галузі функціонування виробничого підприємства.

З нашої точки зору, найбільш оптимальним змішаним підходом є синтез функціонального і процесного підходів. Функції також, як і процеси, є рівнозначними поняттями управлінської діяльності і не можуть існувати у відриві один від одного. При цьому результатом і функціонального, і процесного підходів є проектування організаційної структури (тобто функціональних областей) та порядок взаємодії в її рамках (тобто процесів). Різниця тільки в початкових точках проектування: чи розподіляти функціональні обов'язки на основі процесів або проектувати процеси взаємодії між функціональними областями [50].

Пропонується використання процесно-функціонального підходу, який базується на інтеграції і взаємодії функцій управління з урахуванням оцінки впливу результатів функціональної діяльності на загальну ефективність управління процесами інтелектуального капіталу виробничого підприємства. Запропонований підхід дозволить своєчасно коригувати процес управління, адаптувати параметри організаційної структури і системи управління персоналом відповідно до змін ситуації всередині виробничого підприємства і поза ним з метою отримання економічного ефекту від діяльності.

Найбільш доцільним вважаємо розглядати управління інтелектуального капіталу через процеси його формування та використання. На рис. 1.3 схематично представлено процесно-функціональний підхід управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства за способами його формування та використання.

Розглянемо більш детально процеси формування та використання інтелектуального капіталу виробничого підприємства, а також функції управління інтелектуальним капіталом.

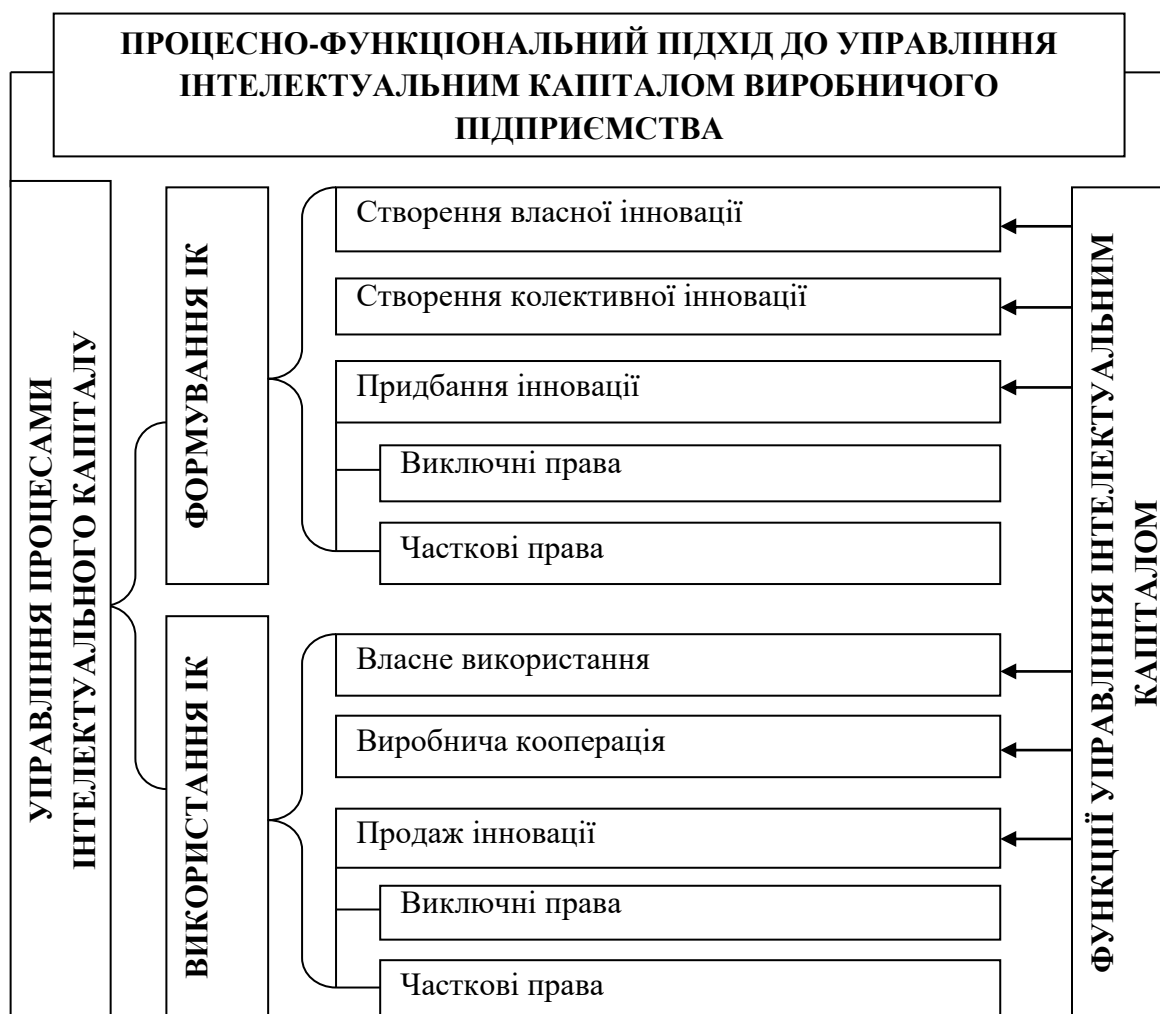


Рисунок 1.3 – Процесно-функціональний підхід управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства за способами його формування та використання (власна розробка)

Процесно-функціональний підхід в нашому дослідженні спрямований на складання переліку основних бізнес-процесів, включених у формування та використання інтелектуального капіталу. Кожний бізнес-процес включає певний набір підпроцесів. Найбільш складним, довготривалим та об'ємним є процес формування інтелектуального капіталу виробничого підприємства за умов створення власної або колективної інновації де набір підпроцесів є максимальним у порівнянні з процесом використання та (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Бізнес-процеси формування та використання інтелектуального капіталу виробничого підприємства (розроблено на підставі [51-52])

Генерація ідей – це те, з чого починається як процес формування, так і використання інтелектуального капіталу виробничого підприємства. Для будь-якого процесу правильний вибір ідеї фактично є запорукою майбутнього успіху або, навпаки, його невдачі.

Для того щоб зрозуміти зміст управління інтелектуальним капіталом, виробничого підприємства необхідно приділити увагу функціям управління. Управління характеризується виконанням низки функцій управління. Але перелік та визначення функцій управління інтелектуальним капіталом потребують уточнення.

Найбільш поширеним і визнаним серед менеджерів підхід, коли виділяються такі функції управління, як: планування, організування, мотивування і контролювання. У той же час відомі й інші підходи. Наприклад, О.М. Хотяшева як функції управління інтелектуальним капіталом називає: планування, маркетинг, організування, контролювання і аналізування [53]. О.А. Хілуха, О.Є. Кузьмін, Л.Г. Ліпич виділяють такі функції управління, як: планування, організування, мотивування, контролювання [54]. Е.А. Козловська, Д.С. Демиденко, О.А. Яковлева, М.М. Гаджиев [55] поряд з виділенням загальних функцій управління інтелектуальним капіталом (формування цілей, планування, організування і контролювання) вказують такі спеціальні функції, як: соціально-психологічні – делегування і мотивування; процесуальні – рішення і комунікації. У свою чергу В.І. Кудашев [56] розглядає такі функції управління інтелектуальним капіталом, як прогнозування, планування, організування, координування, мотивування, комунікація, регулювання, контролювання і облік, маркетинг [4]. У Р. А. Фатхутдінова [57] цикл менеджменту представлений функціями стратегічного маркетингу, планування, організування процесів, обліку і контролювання, мотивування, регулювання; при цьому координація розглядається як центральна функція управління. М.В. Вачевський [58] виділяє функції планування, організування, регулювання, впровадження, правової охорони, контролювання, обліку. К.В. Ковтуненко [59] розглядає такі функції управління інтелектуальним капіталом, як організування, прогнозування, планування, регулювання, реалізація рішень. В.О. Щербаченко [60] для управління інтелектуальним капіталом підприємства виділяє функції планування, організування,

мотивування та контролювання. Л.Р. Іксанова [61] поряд з виділенням загальних функцій управління інтелектуальним капіталом (аналізування та планування, організування, мотивування, контролювання та оцінка ефективності) вказують такі спеціальні функції, як: маркетинг, фінансовий менеджмент, управління персоналом.

Автор схильний виділяти такі загальні функції управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, як: планування, організування, мотивування, контролювання і оптимізація. Названі функції повною мірою можуть вважатися універсальними, так як застосовні по відношенню до будь-якого інноваційного процесу (проекту, виду діяльності), незважаючи на всі їх різноманіття і ситуаційні відмінності. Причому в основі кожної з цих функцій лежать дії з координації.

Планування полягає в розробці програми діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей з конкретизацією необхідних ресурсів, результатів та термінів їх отримання. Планування включає дослідження складу і структури вкладень в відтворення інтелектуального капіталу виробничого підприємства, аналізування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування потреб у збільшенні інтелектуального капіталу в залежності від стратегії розвитку підприємства, вибір планових поточних показників реалізації стратегії та напрямів їх досягнення. Планування передбачає виконання необхідних етапів життєвого циклу інновацій, починаючи від ідеї нового товару, створення або придбання об'єкта інтелектуальної власності і аж до виходу на ринок з конкурентоспроможним товаром або технологією [54].

Організування включає комплекс заходів по розробці організаційної структури управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, організація формування окремих елементів інтелектуального капіталу, визначення функціональної взаємодії основних ланок, що виконують наукові дослідження, розробку, дослідне виробництво і випробування, підготовку

виробництва для серійного випуску нової продукції, продаж і сервісне обслуговування.

Мотивування полягає у визначенні інтересів учасників процесів формування та використання інтелектуального капіталу, створення клімату і умов для творчої діяльності, генерування інновацій, пошуку і виборі найбільш дієвих форм і методів заохочення новаторства, впровадженні економічних адміністративно-соціальних та організаційних стимулів. Використовуючи функцію мотивування можна мінімізувати витрати на досягнення цілей [60].

Метою функції контролювання є кількісна та якісна оцінка і облік результатів. Це, перш за все, цільової контроль виконання планових завдань і доручень, систематичне інформування керівництва організації про стан та хід проведення робіт, ефективності дій управлінського персоналу, оцінка характеру впливу інтелектуального капіталу на інноваційну активність і ефективність розвитку підприємства в цілому, контроль цільового та раціонального витрачання ресурсів. Контроль в процесі управління дозволяє виявляти проблеми, фіксувати помилки, коригувати діяльність підприємства. В процесі контролювання не тільки фіксуються відхилення від встановлених параметрів, а й проводиться аналіз причин цих відхилень. З метою визначення резервів підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства та оптимізації бізнес-процесів здійснюється моніторинг і проводиться аналіз бізнес-процесів, на основі якого розробляються заходи щодо досягнення намічених цілей.

Метою функції оптимізації є знаходження найкращих в певному сенсі значень різних факторів. Вона орієнтована на максимальне врахування інтересів і запитів всіх учасників. Це дозволяє усунути такі чинники: дублювання функцій, «вузькі» місця, надмірну вартість і наявність зайвих операцій, а також низька якість їх виконання, неузгодженість дій учасників і т.п. Особливості цієї функції – це підходи, методи, спрямовані на зменшення всіх можливих витрат і збільшення продуктивності. Для успішного

виконання функції оптимізації необхідна зміна культури виробничого підприємства. З метою збереження і примноження конкурентних переваг виробничого підприємства функція оптимізації є вкрай важливою. В ході її здійснення, як уже було сказано, виявляються «вузькі» місця, для усунення яких виробниче підприємство починає пошук нових ідей, все це дає поштовх до інноваційного розвитку.

Орієнтовні переліки компонентів загальних функцій управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства систематизовані та наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Орієнтовні переліки компонентів загальних функцій управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства (систематизовано на підставі [53-61])

Функція управління	Компоненти функції управління
1	2
Планування	Прогнозування науково-технічного розвитку. Вироблення довгострокового бачення розвитку перспективних технологій. Науково-технічний Форсайт. Аналізування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Постановка цілей і завдань в області формування та використання інтелектуального капіталу. Розробка концепції формування та використання інтелектуального капіталу. Розробка стратегії, політики і програм формування та використання інтелектуального капіталу. Вибір планових поточних показників реалізації стратегії та напрямів їх досягнення. Планування НДДКР. Формування «дорожніх карт» продуктового і технологічного розвитку за пріоритетними напрямками. Розробка бізнес-планів інноваційних проектів. Розробка операційних, календарних і бюджетних планів досліджень, розробок, випробувань, закупівель нового обладнання, проведення навчання та інших дій, необхідних для створення конкретних інновацій.

Продовження табл. 1.7

1	2
	<p>Планування потреби в працівниках інтелектуальної праці та інших необхідних для формування та використання інтелектуального капіталу ресурсів.</p> <p>Прогнозування і планування продажів інноваційної продукції.</p>
Організування	<p>Призначення на посади (ролі) суб'єктів управління інтелектуальним капіталом і безпосередніх виконавців.</p> <p>Створення профільних підрозділів за формуванням та використанням інтелектуального капіталу.</p> <p>Визначення ступеня централізації і децентралізації повноважень інноваційних менеджерів.</p> <p>Прийняття рішень щодо розширення обов'язків, визначення та доведення до відома персоналу відповідальності і повноважень щодо формування пропозицій та реалізації нововведень.</p> <p>Встановлення персональної відповідальності за результативність і ефективність формування та використання інтелектуального капіталу (проектів, програм).</p> <p>Посилення комунікаційних зв'язків і інтенсифікація інформаційних потоків релевантної інформації.</p> <p>Організація проведення власних досліджень і розробок.</p> <p>Делегування проектів НДДКР та інноваційних проектів стороннім організаціям</p>
Мотивування	<p>Створення сприятливих і привабливих умов для формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Усунення бар'єрів, погроз і стримуючих факторів для нововведень.</p> <p>Масове залучення персоналу виробничого підприємства в різні інноваційні процеси.</p> <p>Застосування різноманітних засобів і методів стимулювання, мобілізація внутрішніх (мотивуючих) збудників до реалізації нововведень.</p> <p>Інтенсифікація пошуку та підбору необхідних ресурсів, а також нових ідей, пропозицій та інноваційних проектів на різних стадіях їх здійснення всередині виробничого підприємства та за його межами.</p>
Контролювання	<p>Оцінка і ранжування інноваційних проектів.</p> <p>Перевірка підготовлених бізнес-планів інноваційних проектів.</p> <p>Контролювання процесу проведення науково-дослідних робіт.</p>

Продовження табл. 1.7

1	2
	<p>Контролювання системи передавання інформації в межах виробничого підприємства, контролювання інформації щодо прийняття перспективних управлінських рішень, які стосуються формування, розподілу та перерозподілу інтелектуальних ресурсів.</p> <p>Зіставлення і оцінка розрахункових показників фінансової та економічної ефективності і результативності інноваційних проектів.</p> <p>Контроль за бюджетами інноваційних програм.</p> <p>Статистичний облік і оцінка ключових показників інноваційних проектів.</p> <p>Визначення показників ефективності і результативності формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Моніторинг науково-технічного розвитку.</p> <p>Встановлення кваліфікаційних вимог та відбір відповідно до них працівників інтелектуальної праці.</p>
Оптимізація	<p>Знаходження балансу короткострокових і довгострокових цілей і пріоритетів формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Знаходження компромісів в задачах формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Вироблення і прийняття рішень по мінімізації ризиків.</p> <p>Вироблення і прийняття рішень щодо зниження витрат.</p> <p>Вироблення і прийняття рішень по максимізації ефективності.</p> <p>Формування збалансованих портфелів ідей, інноваційних проектів, програм, інтелектуальної власності, технологій, технологічних запитів і пропозицій, інвестицій, партнерів.</p> <p>Знаходження балансу інтересів різних зацікавлених сторін (споживачів, власників, менеджменту, персоналу, органів влади, постачальників, партнерів, громадських організацій, професійних співтовариств).</p> <p>Формування системи збалансованих показників ефективності та результативності формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Вибір оптимального варіанта управління формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Удосконалення системи управління формування та використання інтелектуального капіталу.</p> <p>Багатокритерійна оптимізація (в математичному сенсі) в умовах невизначеності</p>

Процес реалізації кожної з перерахованих функцій управління полягає в загальному випадку в послідовному здійсненні наступних етапів: збір релевантної інформації і вироблення управлінського рішення; прийняття рішення; доведення рішення до відома мають до нього ставлення сторін. Тобто реалізація кожної з функцій управління – це складний інтелектуально-комунікаційний процес. Наведені переліки не є вичерпними, їх слід розглядати як приблизні і тому вони можуть доповнюватися і видозмінюватися залежно від обставин і потреб керівників підприємства. Рекомендується використовувати дані переліки в якості відправних точок, що дозволяють виробити власний раціональний варіант управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства. Всі перераховані функції тісно переплетені і взаємопов'язані, навіть в деякому сенсі мають тенденцію до перехресного злиття. Застосування зазначених функцій інноваційними менеджерами має носити системно-мережевий характер. При цьому виконуватися вони повинні ситуаційно, за обставинами. Тобто менеджери завжди повинні здійснювати ті функції, які вважатимуть найбільш пріоритетними і необхідними в даних конкретних умовах (як правило, на основі системного аналізу ситуації). Процеси управління здійснюються на основі виконання спеціальних функцій управління, одержуваних шляхом накладення загальних функцій на різні способи формування та використання інтелектуального капіталу. При цьому використовуються доступні (відомі) методи, технології, механізми, інструменти управління [54].

Серед визначених раніше функцій інтелектуального капіталу автор вважає найважливішою інноваційну, тому що забезпечує розвиток нового знання та базується на пошуку нових можливостей для досягнення найкращих результатів через вітворення та оновлення за допомогою функції оптимізації, яку можна визначити як головну.

1.3 Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства в умовах економіки знань

Бурхливий прогрес інформаційних технологій уможливив приріст знань, полегшив до них доступ, розширив можливості поширення і використання знань у всіх сферах суспільного життя, що визначило появу економіки знань [62].

Економіка знань ґрунтується на тому, що людські знання, а не товар або виробництво, лежать в основі економічних процесів, саме, знання стають рушійною силою розвитку суспільства. При розвитку економіки знань, повноцінними товарами в суспільстві є саме знання, вони стають одним з чинників виробництва, і товар цей несе в собі унікальність [63].

Сьогодні економіка знань кидає виклик звичайної концепції ринку, оскільки поширити ринкові закони на знання неможливо. Найважливішою рисою розвитку економіки знань є зростання частки інтелектуального капіталу підприємств. Економіка знань нерозривно пов'язана з постійним циклом інноваційного розвитку, який забезпечує відтворення інтелектуального капіталу виробничого підприємства [64].

Структурний підхід до визначення сутності інтелектуального капіталу виробничого підприємства дозволив більш детально розглянути процес його відтворення через елементи ІК: людський та інноваційний капітал.

Відтворення людського капіталу полягає в формуванні знань і здібностей фахівців і робітників, оновленні знань, підвищенні кваліфікації та перекваліфікації при зміні технології. Багато менеджерів усвідомлюють, що на відміну від витрат фінансового капіталу використання знань веде до їх примноженню, і на відміну від натуральної сировини, знання не втрачаються. Якісні характеристики людського капіталу, можливості його накопичення, примноження (за умови подальшого ефективного використання), тобто розвиток тих сфер економічного життя, які зумовлюють розвиток самої

людини, в постіндустріальній економічній системі стають одним з критеріїв економічного успіху. Раціональне відтворення людського капіталу, а також його ефективне використання дозволяє знаходити оптимальне співвідношення з кінцевими цілями функціонування фірм, а також дозволяє підвищувати як економічний, так і соціальний ефекти бізнесу. При цьому все більшого значення набувають специфічні знання, вміння та навички працівників, сукупність яких являє собою важливу деталь виробничого процесу. У зв'язку зі збільшенням ролі людського капіталу в сучасних виробничих та суспільних процесах можна говорити про необхідність створення принципово нової системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працюючого персоналу [65].

Відтворення такої складової інтелектуального капіталу, як інноваційний капітал, визначається двома взаємопов'язаними факторами – по-перше, створенням сприятливих умов для розробки і впровадження інновацій, і, по-друге, наявністю фінансових ресурсів, які опосередковують рух інноваційного капіталу (від появи інноваційної ідеї аж до стадії її комерціалізації). З точки зору створення умов для розробки і впровадження інновацій слід відзначити значення механізму мотивації персоналу інноваційної фірми, постійне вдосконалення його кваліфікаційного рівня, доступність науково-технічної інформації – спеціальної літератури, інформаційних і спеціалізованих видань, використання інформаційних технологій. Організація інноваційного процесу визначає умови виникнення інноваційної ідеї і її трансформації в інтелектуальний капітал [66].

Підвищення ефективності відтворення інтелектуального капіталу передбачає посилення інтеграційних процесів між освітою, наукою і виробничими підприємствами. Як основні можна виділити наступні напрямки інтеграції:

– об'єднання наукових, освітніх установ та виробничих підприємств для реалізації освітніх програм та / або проведення науково-дослідних робіт;

– розвиток «проектної інтеграції», націленої на формування ефективних взаємозв'язків між вузами і виробничими підприємствами з метою реалізації інноваційних проектів;

– спільна участь наукових і освітніх установ в конкурсах на отримання грантів і замовлень на дослідження і розробки, в міжнародних програмах і проектах [67].

Єдиної методики моделювання управління процесом відтворення інтелектуального капіталу виробничого підприємства в даний час не існує. Для створення універсальної моделі управління відтворенням інтелектуального капіталу, яку можна використовувати на виробничих підприємствах, що працюють в різних галузях економіки, модель управління процесу відтворення інтелектуального капіталу потрібно розглядати як циклічну трансформацію і відновлення участі інтелектуального капіталу в бізнес-процесах виробничого підприємства під впливом цілей, поставлених керівництвом господарюючого суб'єкта. Можна виділити декілька етапів:

1 етап: проведення аналізу комплексного стану інтелектуального капіталу, його драйверів, що відображає як експертну думку фахівців, так і результати кількісної оцінки за допомогою показників. На даному етапі відбувається постановка мети і завдань, терміни досягнення необхідних результатів. На основі проведеного аналізу відповідальною особою (ним може бути менеджер по управління знаннями або призначений відповідальний співробітник) вибираються елементи інтелектуального капіталу, які найбільшою мірою впливають на ефективність досягнення. Далі вибирається форма відтворення:

– генерація: створення нового елемента інтелектуального капіталу (характерно на стартапі або при зміні існуючої стратегії);

– функціонування: підтримання поточного стану елемента інтелектуального капіталу без змін (просте відтворення);

– модернізація: удосконалення елемента інтелектуального капіталу з метою збільшення ефективності його використання і створення додаткової

корисності (розширене відтворення).

2 етап: визначення учасників:

а) вибір генератора інтелектуального капіталу – суб'єкта, який буде здійснювати генеруючи діяльність (креативну розробку);

б) визначення суб'єкта або групи суб'єктів, безпосередніх споживачів даного інтелектуального капіталу

Виділення ключових компетенцій, формування структури взаємодії учасників відтворення, яка включає в себе генератора інтелектуального капіталу, споживача інтелектуального капіталу, безпосередньо елемент інтелектуального капіталу і прив'язку взаємодії даних складових з цілями виробничого підприємства. Сюди входять носії ключових компетенцій - персонал, що володіє необхідними навичками, знаннями, досвідом для виконання необхідної роботи, а також критерії розвитку у вигляді викликів середовища і інфраструктура.

3 етап: проведення оцінки планованої ефективності від формування та впровадження інтелектуального капіталу. При негативному результаті оцінки здійснюється перехід на 2 етап відтворювального циклу. При позитивній оцінці реалізується наступний етап.

4 етап: фінансування проекту відтворення елемента інтелектуального капіталу: визначення джерел фінансування; формування бюджету, термінів виплат і кошторисів; проведення розрахункових операцій.

5 етап: формування елемента інтелектуального капіталу: відбувається процес створення і формалізації інтелектуального капіталу.

6 етап: співвіднесення цілей з умовами споживання, обмеженнями і можливостями. Безпосереднє використання елемента інтелектуального капіталу в бізнес-процесах виробничого підприємства суб'єктом споживання.

7 етап: аналіз результатів. Оцінка ефективності фактичного споживання інтелектуального капіталу і порівняння з плановими показниками. Залежно від форми елемента інтелектуального капіталу можна виділити якісний результат, який складно виміряти фінансовими

показниками (наприклад, зниження часу, що витрачається на вчинення певних операцій бізнес-процесу, підвищення лояльності персоналу, формування корпоративного духу), і безпосередньо кількісний результат (зростання обсягу продажів, збільшення виручки). Залежно від галузі та результатів фінансової діяльності підприємства можливе встановлення кордону поділу якісних і кількісних показників в грошовому вираженні.

8 етап: підбиття підсумків. Виявлення кращих практик. збереження позитивного досвіду, формування бази знань в якості ресурсів для подальшого аналізу на 1 етапі відтворювального циклу. Створення інформаційної бази для підтримки прийняття рішення керівництвом виробничого підприємства в майбутньому [68].

Застосовуючи цю методику управління відтворенням інтелектуального капіталу на виробничому підприємстві в сукупності з проведенням аналізу стану інтелектуального капіталу, можливо отримання наступних результатів:

- виявлення можливостей розвитку компанії в інтелектуальному напрямку шляхом ліквідації слабких місць в інтелектуального капіталу;
- створення послідовного цілеспрямованого плану з управління окремими елементами інтелектуального капіталу виробничого підприємства;
- формування карти відтворювального процесу інтелектуального капіталу для вибору стратегії інноваційного розвитку;
- збільшення віддачі від елементів інтелектуального капіталу виробничого підприємства шляхом більш ефективного їх відтворення, спираючись на стратегічний вибір між формами відтворення;
- виявлення позитивних економічних результатів від управління відтворенням елементів інтелектуального капіталу, які при успішній реалізації проекту можуть бути використані в якості зразка і збережені в корпоративній базі даних як кращі практики.

В наукових публікаціях [69-75] з питань управління інтелектуальним капіталом як фактором інноваційного розвитку виробничого підприємства поряд з відтворенням зустрічаються такі поняття як оптимізація та оновлення

інтелектуального капіталу. Крім того, поєднання реалізації оптимізаційної функції управління ІК з інноваційною функцією ІК, дозволило виокремити процес інноваційного розвитку ІК.

Інноваційний розвиток ІК характеризується інноваційним удосконаленням існуючих, придбанням та створенням нових інноваційних елементів ІК в процесах та результатах їх формування та використання через трансформацію в ланцюжку «знання – елемент інтелектуального капіталу – інноваційна діяльність – інновації (новий або удосконалений елемент інтелектуального капіталу)» з метою зміцнення конкурентних переваг [76].

Авторський процесно-функціональний підхід через виокремлення процесу інноваційного розвитку ІК дозволив визначити сутність та встановити залежність процесів – супутників процесу управління інтелектуальним капіталом: оптимізації, оновлення та відтворення інтелектуального капіталу.

Оптимізація ІК – це комплекс заходів, що не містять інноваційну складову, спрямованих на підвищення ефективності управління ІК через пошук з безлічі можливих і вибір найкращого варіанту раціонального формування і використання ІК з метою забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Найбільш широким поняттям є оновлення інтелектуального капіталу, яке передбачає будь-які якісні та кількісні зміни інтелектуального капіталу (збільшення або зменшення як вартості так й кількості елементів ІК).

Оновлення ІК відбувається за рахунок інноваційного розвитку та оптимізації ІК через процеси формування та використання його елементів.

Отже, відтворення ІК здійснюється за рахунок інноваційного розвитку елементів ІК та тієї їх частини, що віднесена до оптимізації, яка забезпечує лише приріст прибутку, вартості та кількості елементів ІК. Таким чином, основним результатом відтворення ІК є збільшення його вартості та/або кількості елементів (ОПВ), рис. 1.5.

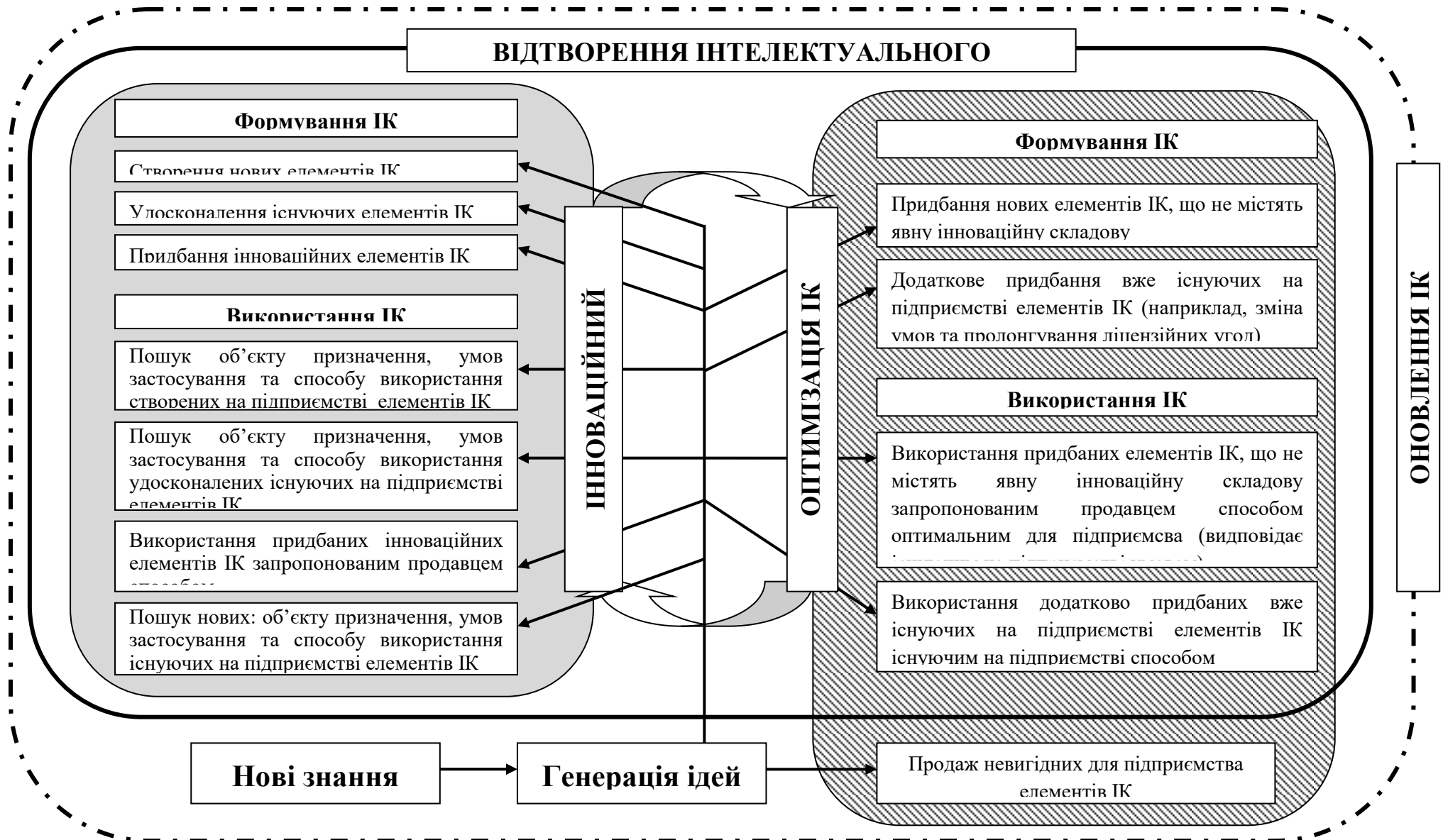


Рисунок 1.5 – Процесні блоки управління інтелектуальним капіталом підприємства (власна розробка)

Основними компонентами інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства є створення інновацій та безперервне їх вдосконалення, постійне навчання творців, новаторів та користувачів нових технологій, залучення освіти в процес безперервного оновлення знань, іншими словами можна сказати, що це відтворення інтелектуального капіталу, яке засноване на процесах – формування та використання інтелектуального капіталу – та визначається ефективністю відтворення людського капіталу та умов відтворення інноваційного капіталу.

З урахуванням обмежень, що накладаються умовами ведення бізнесу в даний час, встановлено, що для управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничим підприємствам слід спиратися на три основних елементи, від ефективності функціонування яких буде залежати успішність управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства в цілому. До цих елементів, представленим на рис. 1.6, відносяться:

– управління «матеріалізованою частиною», націлене на накопичення знань, їх документальне оформлення і оптимальне використання, і що спирається на інформаційні технології;

– управління людським капіталом – основним компонентом, яке орієнтоване на створення знань, їх поширення усередині організації, обмін із зовнішнім середовищем;

– створення організаційної культури, що сприяє поширенню, примноженню і оновленню знань на виробничому підприємстві [77].

Таким чином, *управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу - це сукупність дій та заходів, що забезпечують появу інновацій в процесах та/або результатах формування та/або використання ІК через придбання, створення або удосконалення елементів ІК сприяючи інноваційному розвитку виробничого підприємства з метою зміцнення конкурентних переваг.*



Рисунок 1.6 – Елементи спеціальної функції управління інтелектуального капіталу виробничого підприємства – інноваційного розвитку (розроблено на підставі [...])

Інноваційний розвиток інтелектуального капіталу виробничого підприємства в умовах економіки знань не обмежується інвестиціями в людський капітал з метою підвищення освіти. Він націлений на забезпечення відкритості для інновацій і знань в більш широкому сенсі, і передбачає інвестиції в елементи постійного капіталу, які містять знання, а також інвестиції в людей і інститути, спрямовані на збільшення здатності акумулювати і використовувати знання, крім того інформаційні технології та інформаційно-комунікаційна система відіграють провідну роль в виробничому підприємстві, рівень розвитку якого значною мірою визначається ступенем використання засобів обробки інформації, щільністю

потоків винаходів нових продуктів і нових технологій за допомогою комп'ютерних програм.

Як було зазначено у п.1.2 дисертаційної роботи, однією з головних функцій управління ІК, яка забезпечує інноваційний розвиток підприємству є функція оптимізації, яку можливо застосовувати до відокремлених нами процесів формування та використання ІК з метою збереження та примноження конкурентних переваг підприємства.

Саме ця функція, на нашу думку, є поштовхом безперервного пошуку підприємством актуальної та достовірної інформації для накопичення нових знань, які формують основу генерації ідей необхідних як для оптимізації так й для інноваційного розвитку ІК, що забезпечує підприємству циклічність та безперервність інноваційної діяльності через реалізацію нових ідей як в самих процесах формування та використання ІК так й в їх результатах.

Етап генерації ідей, що ґрунтується на пошуку або створенні нового концептуального знання серед мотивованих співробітників – є найбільш складний, тому що містить в собі процес формалізації необхідних результатів, постановки питань і відкритий доступ до їх вирішення з подальшою пілотною апробацією, але є найбільш цікавим.

За своєю природою знання швидко оновлюються. Втілюючись в новий товар або послугу, нове знання призводить до інновацій. Економіка знань постійно генерує інновації – перетворює нові знання в нові товари і послуги [78]. Здатність створювати нові знання, технології, процеси, можливість доступу до нових знань і можливість їх ефективного комерційного використання – все це основні елементи конкурентоспроможності виробничого підприємства. Зароджуючись на встановленому рівні знань персоналу, кожне виробниче підприємство живе тим, що використовує і поповнює загальноорганізаційні знання, причому, будучи одночасно і їх джерелом, і їх споживачем. Знання можуть стати інформацією і відповідно інформація може стати знанням. Інформація в виробничому підприємстві рухається безперервно, вступаючи в усьому її різноманітті через здійснення

набору персоналу, підвищення його кваліфікації, придбання ліцензій тощо, формуються і розвиваються в процесі проектної, інженерно-технічної, виробничої і маркетингової діяльності, передаються разом з товарами і послугами.

У науковій літературі при вивченні джерел появи нових ідей в основному наводяться наукові праці Пітера Ф. Друкера [79], який виділяє сім джерел нововведень і перетворень організації, заснованих на використанні змін, що відбуваються. В якості джерела нових ідей можуть бути використані зміни, що відбуваються як усередині підприємства так і поза ними.

Перші чотири джерела знаходяться в межах організації, тому вони відображаються, насамперед, людям, що працюють в даному секторі або галузі, а саме: несподівана подія (несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія); невідповідність, розбіжність реальності та її відображення в наших думках і оцінках; інновація, заснована на потребах виробничого процесу; зміни в структурі галузі або ринку.

Друга сукупність джерел, що складається з трьох елементів, включає в себе зміни за межами організації або галузі, а саме: соціальної, політичної, інтелектуальної середовищі: демографічні зміни; зміни в сприйнятті і настроях споживачів; нове знання – наукове і ненаукове. Всі сім джерел перераховані в порядку убування надійності та передбачуваності. На противагу поширеному переконанню нове знання – особливо наукове – є найменш надійним і малопередбачуваним джерелом успішних інновацій. Навпаки, аналіз як несподіваного успіху, так і невдачі дозволяє помітно знизити ризик і невизначеність.

Несподівано досягнутий успіх як і несподівана невдача можуть служити стимулом для прийняття інноваційного рішення. Як джерело нововведень несподівана зовнішня подія найкраще може бути використано на крупних, конкурентоспроможних підприємствах.

Невідповідність (неконгруентність) між реальністю та уявленнями про неї. Розрізняють кілька видів невідповідностей: між економічними реаліями

галузі; між реальним становищем у галузі та уявленнями про неї; між орієнтацією галузі та цінностями її споживачів; внутрішня невідповідність у ритмі або логіці технологічних процесів. Найбільш поширений феномен – невідповідність цінностей покупця і уявлень про них. Виробники і постачальники часто не розуміють, що споживач купує, а що представляє справжню цінність.

Потреба процесу, на відміну від інших джерел інновацій, не виникає разом з подією у зовнішньому або внутрішньому середовищі; вона з'являється разом із завданням, яке необхідно виконати. Мова йде про вдосконалення вже існуючого процесу, заміні старої ланки, перебудові старого процесу за допомогою нових знань. Найчастіше ця потреба активізує процес, знаходячи для нього «відсутню ланку» [80].

Зміни в галузі і ринкових структурах вимагають від кожного підприємства підприємницької ініціативи. Можна вказати три надійних, добре помітних показника прийдешніх змін: швидкий розвиток галузі; конвергенція технологій; готовність галузі до великим структурним змінам.

Демографічні зміни глибоко впливають на попит, визначаючи, що буде куплено, ким і в яких кількостях. У наш час, коли демографічні показники вельми нестабільні, характеристики населення змінюються швидко і часом несподівано. Такий фактор середовища, який повинен прийматися підприємством в розрахунок. Практика показує, що демографічні зміни являють собою високопродуктивний і надійний джерело нововведень для тих, хто готовий чуйно вловлювати і аналізувати найперші тенденції будь-якого явища.

Зміни в ціннісних установках і сприйняттях споживачів відкривають сприятливі можливості для нововведень. Однак, інновації, засновані на змінах у сприйнятті, повинні починатися з малого і бути адресними.

Інновації, в основі яких лежать нові знання стають об'єктом підвищеної уваги і приносять значні доходи. Проте для них характерна висока ступінь ризику. Найбільший ризик пов'язаний з нововведеннями, заснованими на

науково-технічних досягненнях. Ризик у цій галузі великий, але велика нагорода за правильно обрану стратегію. Продуманий підприємницький менеджмент може різко знизити ступінь ризику.

Хочемо уточнити, що на нашу думку в наукових працях Друкера [79], не наводиться 7 джерел інноваційних ідей, а виокремлено 7 передумов їх появи. Джерело, насамперед вказує місце, звідки з'являються або мотивуються інноваційні ідеї, що в працях Друкера має місце бути: зміни відбуваються як всередині підприємства, фірми, так і поза ними, тобто відносно підприємства – це зовнішні та внутрішні джерела інноваційних ідей.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до проблеми пошуку джерел інноваційних ідей [81-85], але більшість дослідників схиляється до думки, що головними причинами і джерелами інноваційних ідей є:

- потреби ринку, попит споживача;
- конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати конкурентні переваги і максимізувати прибуток;
- підвищення престижу підприємства;
- пошук вирішення проблем, які виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, які впроваджують нову технологію;
- «Бажання працівників поліпшити свою майстерність у конкретній діяльності;
- реалізація знань особистості;
- поради консультантів у будь-який період реорганізації фірми;
- наукові відкриття, інтернаціоналізація науки;
- винахідництво;
- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації.

На думку аналітиків, однією з головних причин і одночасно джерелом інноваційних ідей є потреби ринку. Так, Т. Коно [86] стверджує, що 72% всіх ідей, які успішно втілюються на ринку, стимулюються саме попитом. Вибагливі споживачі змушують виробника не тільки підвищувати стандарти якості виробів, послуг, а й змінювати моделі, удосконалювати їх конструкцію, створювати нові. Результати цілої низки економічних досліджень підтверджують, що в середньому із 100 успішно реалізованих нововведень близько 75 – це відповідь на потреби споживача (ринок, замовлення від уряду, виробничі потреби самого виробника) і тільки 25 нововведень є результатом впровадження нових технічних ідей, які виникли в процесі проведення НДДКР.

Спонукальним мотивом для інновацій є зміни зовнішнього середовища, які ведуть до появи нових потреб або нових засобів задоволення вже існуючих потреб.

Ефективно працювати на вітчизняному ринку вже недостатньо, підприємство повинне визначити конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Отже, конкуренція і монополія-це ще два важливих фактора, спільна дія яких призводить до виникнення інноваційних ідей.

На будь-якому ринку конкуренти намагаються захопити найбільшу його частину. Оскільки фірми контролюють один одного в досягненні цієї мети – одного не вдається заволодіти всім ринком. Цей процес змушує підприємства працювати не тільки ефективно, але й стимулювати нововведення для збереження лідируючої позиції у своїй ніші ринку або проникати на нові ринки.

З'явилася, розвивається і поглиблюється тенденція обміну науковими ідеями між підприємствами, активного їх співробітництва з державними лабораторіями, створення науково-дослідної бази за кордоном. Як правило, підприємства забезпечують прикладні дослідження і виготовлення експериментального зразка, а лабораторії – теоретичні дослідження. Ця взаємодія є причиною і джерелом інноваційних ідей.

Найважливішим джерелом інноваційних ідей серед іншого є творча діяльність людей, погляди яких виходять за межі традиційного підходу до вирішення проблем. На підприємстві творча активність залежить від наявності обдарованих людей, здатних: на нестандартне мислення; відійти від штамів, догм і стереотипів при розробці технологічного процесу, що в результаті дає новий спосіб виробництва існуючого продукту або новий продукт (інновацію).

Розглянуті джерела і причини інноваційних ідей мають різне значення, але всі вони повинні систематично аналізуватися і прийматися до уваги при розробці нововведень. Проведення досліджень у багатьох областях має бути спрямована на знаходження і використання нових оригінальних ідей. Для цього необхідно накопичення інформації про використання вже існуючих нововведень, їх поширення і успіх або занепад на ринку.

Крім того, у науковій літературі [87-91] наводяться джерела бізнес-ідей, які на наш погляд, можна використовувати як джерела інноваційних ідей. Відмінність полягає лише в тому, що змістовно бізнес-ідеї ширше: включають в себе як запозичені ідеї, так і власні інноваційні, тобто - можуть ґрунтуватися як на копіюванні чужого досвіду, так і на використанні його як поштовху для отримання власних інноваційних ідей.

До числа найбільш корисних джерел бізнес-ідей можна віднести наступні:

- відгуки споживачів;
- рекомендації і побажання друзів, родичів;
- продукція, що випускається конкурентами;
- думки працівників торгівлі, збутових агентів;
- різні публікації з газет і журналів;
- публікації уряду, місцевої адміністрації міста, району;
- ідеї, що зародилися у соціальних службах чи некомерційних організаціях;

- архіви патентного бюро;
- дослідні лабораторії та університети;
- власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки підприємства (НДДКР) та ін.

Джерела інноваційних ідей несуть в собі певну інформацію, яка за певних обставин сприяє формуванню нових знань на підприємстві і в кінцевому підсумку інноваційних ідей. У зв'язку з цим, класифікація джерел інноваційних ідей, сформована за результатами досліджень, містить, крім іншого, окремі елементи класифікації видів інформації, рис. 1.7.

Сьогодні, як наслідок розвитку економіки знань, з'явилися нетрадиційні джерела інноваційних ідей, які на наш погляд, необхідно активно використовувати в інноваційній діяльності виробничих підприємств [92]. До нетрадиційних джерел інноваційних ідей та інструментів отримання нових знань віднесено, зокрема: воркшоп, бенчмаркінг, коучинг, коворкінг, хаби.

Воркшоп (Workshop) – навчальний захід (нарівні з семінарами, курсами, майстернями), на якому учасники отримують знання самостійно.

Бенчмаркінг (англ. bench – місце, marking — зазначити) являє собою спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів, насамперед конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду в своїй роботі.

Коучинг (англ. coaching – навчання, тренування) – метод консультування і тренінгів, відрізняється від класичного тренінгу і класичного консультування тим, що коуч не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає вирішення спільно з клієнтом.

Коворкінг (від англ. Co-working, «спільна робота») в широкому сенсі – підхід до організації праці людей з різною зайнятістю в загальному просторі; у вузькому – подібний простір, колективний офіс (англ. coworking space), який обладнаний всім необхідним для повноцінної роботи і здається в оренду одній людині чи групі людей на певний строк. Цей період коливається від декількох годин до декількох місяців.

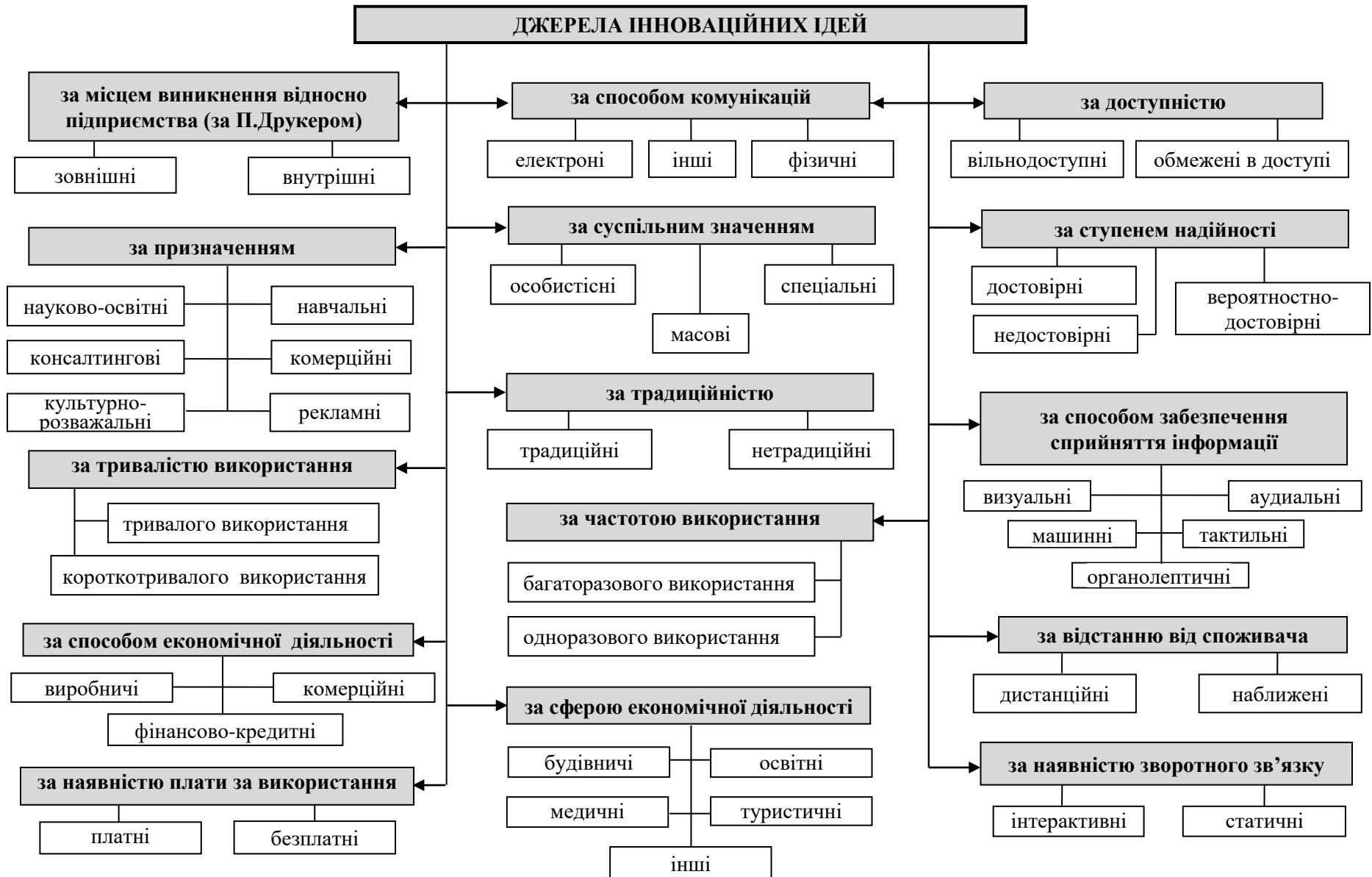


Рисунок 1.7 – Класифікація джерел інноваційних ідей виробничого підприємства

(власна розробка)

Слово «хаб» (hub) також має англійське походження і означає «центр, вузол». Іншими словами, освітні хаби – це поліфункціональні центри переважно навчальної спрямованості, що надають різного роду послуги як за плату так й безкоштовно. У хабах проводяться різні культурні заходи, зустрічі, читаються лекції з різних галузей науки та життя, долучаються молоді спеціалісти до отримання досвіду і т. ін. В центрі можуть бути розташовані освітні курси всілякої спрямованості (мовні, художні, математичні та інші).

Освітній хаб може включати в себе і функцію коворкінгу. У цілому, поняття хаба і коворкінгу тісно взаємопов'язані, так як вони доповнюють один одного, перетинаючись основними функціями і віковими категоріями відвідувачів (переважно студенти та молодь). Головне завдання обох закладів: підштовхнути людей до спілкування та саморозвитку і забезпечити найбільш комфортні умови для цього процесу.

Узагальнюючи результати теоретичних досліджень виокремлено джерела інноваційних ідей, які на наш погляд: є найбільш корисними для виробничого підприємства; з'явилися в процесі становлення економіки знань; ґрунтуються на сучасних технологіях та містять креативну складову від початку появи та протягом процесу функціонування джерела, що має суттєво значення для інноваційного розвитку ІК виробничого підприємства, рис. 1.8.

Однак залучення нетрадиційних джерел інноваційних ідей викликає з боку виробничого підприємства певні труднощі, які пов'язані з: неможливістю ідентифікації інноваційності джерела ідей; несприйняттям умов функціонування та організаційних форм джерел; недовірою до результатів діяльності джерела; відсутністю зрозумілого механізму взаємодії підприємства та джерела [93].

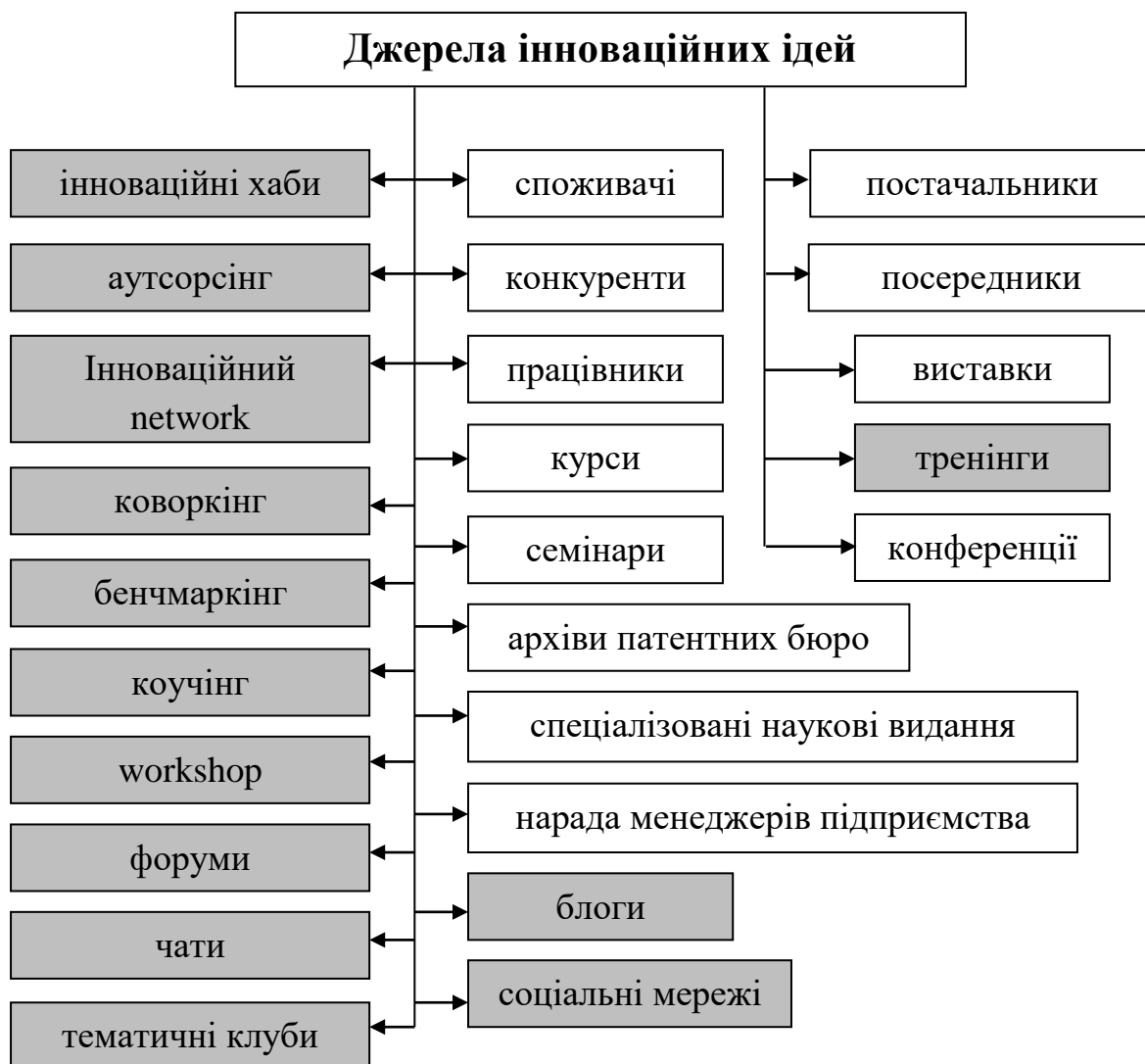


Рисунок 1.8 – Ефективні традиційні та нетрадиційні джерела інноваційних ідей (власна розробка)

Для економіки знань важливі і необхідні як процес породження знань, так і процес їх поширення. У зв'язку з цим важливим є погоджений розвиток, як середовища «генерації знань», так і інформаційного середовища, що забезпечує накопичення, обробку та організацію використання знань, відображених на різних видах інформаційних носіїв. Отримання знань ґрунтується на виборі і використанні актуальної та достовірної інформації. Однак сьогодні існує дуже серйозна проблема – інформаційний обман. Наявність і доступність інформаційних ресурсів не забезпечує їх стовідсоткову достовірність та актуальність, що в кінцевому

підсумку може негативно і навіть фатально позначитися на інноваційної діяльності виробничого підприємства [93].

Крім того, все більше наукової інформації, що має практичну цінність для підприємства стає недоступною. Публікацій з реальними результатами наукових досліджень, достовірність яких можна підтвердити, знайти у відкритому доступі (як за гроші, так і без) малоймовірно. Розробники ретельно оберігають свої інноваційні технології, як правило, публікують їх тільки тоді, коли вони будуть реалізовані і мають серйозний правовий захист.

У зв'язку з цим перед виробничим підприємством стоїть завдання пошуку актуальних і достовірних інформаційних джерел – джерел інноваційних ідей, з метою постійного і безперервного ініціювання виробничим підприємством новацій і реалізації нововведень задля забезпечення конкурентних переваг. Ідеальним рішенням даної задачі може бути визначення джерел, які прямо або побічно зацікавлені в наданні (як за винагороду, так і без) виробничому підприємству актуальної та достовірної інформації і навіть очікують результати її використання.

У зв'язку з цим у підприємства виникає необхідність постановки організаційних завдань стосовно: пошуку авторитетного джерела інноваційних ідей; визначення сприятливих умов та способів взаємодії; вибору дієвих інструментів формування нових знань. Комплексне вирішення поставлених завдань є основою інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства через ефективне управління ідеями.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1

В результаті дослідження теоретичних засад управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства в процесі його інноваційного розвитку можна зробити такі висновки:

1. Інноваційна функція ІК є головною, а до функцій управління інтелектуальним капіталом доцільно додати функцію оптимізації. Реалізація саме оптимізаційної функції управління ІК у поєднанні з інноваційною функцією ІК створює умови задля інноваційного розвитку виробничого підприємства. Застосування функціонального підходу дозволило деталізувати процес управління ІК: виокремлено та обґрунтовано процеси інноваційного розвитку та оптимізації ІК через процеси формування та використання ІК. Отже у роботі застосовується *процесно-функціональний підхід до управління ІК виробничого підприємства*.

2. *Управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу - це сукупність дій та заходів, що забезпечують появу інновацій в процесах та/або результатах формування та/або використання ІК через придбання, створення або удосконалення елементів ІК* сприяючи інноваційному розвитку виробничого підприємства з метою зміцнення конкурентних переваг.

3. Досліджено сутність та встановлена залежність процесів – супутників процесу управління інтелектуальним капіталом як фактором інноваційного розвитку виробничого підприємства: відтворення та оновлення інтелектуального капіталу. Процесно-функціональний підхід передбачає власне тлумачення цих категорій через призму інноваційного розвитку ІК та розкриває їх співвідношення. Найбільш широким поняттям є оновлення інтелектуального капіталу, яке передбачає будь-які якісні та кількісні зміни інтелектуального капіталу (збільшення або зменшення як вартості так й кількості елементів ІК). Оновлення інтелектуального капіталу

відбувається за рахунок інноваційного розвитку та оптимізації ІК через процеси формування та використання його елементів. Відтворення ІК здійснюється за рахунок інноваційного розвитку елементів ІК та тієї їх частини, що віднесена до оптимізації, яка забезпечує лише приріст прибутку підприємства, вартості та кількості елементів ІК. Основним результатом відтворення ІК є збільшення його вартості та/або кількості елементів (об'єктів інтелектуальної власності). Отже, інноваційний розвиток та оптимізація ІК є підпроцесами процесів відтворення та оновлення інтелектуального капіталу.

4. Доведено, що оптимізаційна функція управління ІК є поштовхом безперервного пошуку підприємством актуальної та достовірної інформації для накопичення нових знань, які формують основу генерації ідей необхідних для запуску процесів оптимізації та інноваційного розвитку ІК, що забезпечує виробничому підприємству циклічність та безперервність інноваційної діяльності через реалізацію інноваційних ідей як в самих процесах формування та використання ІК так й в їх результатах.

5. Єдиної *класифікації* джерел інноваційних ідей сьогодні не існує. За результатами дослідження виокремлено 15 *класифікаційних ознак, які віддзеркалюють сучасні тенденції економіки знань, зокрема через не традиційність джерел інноваційних ідей.* Виокремлено джерела, які: є найбільш корисними для інноваційної діяльності виробничого підприємства; з'явилися в результаті глобалізаційних процесів; ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях та містять креативну складову від початку появи та протягом процесу функціонування джерела.

6. Залучення нетрадиційних джерел інноваційних ідей викликає з боку виробничого підприємства певні труднощі, які пов'язані з: неможливістю ідентифікації інноваційності джерела ідей; не сприйняттям умов функціонування та організаційних форм джерел; недовірою до результатів діяльності джерела; відсутністю зрозумілого механізму взаємодії підприємства та джерела. У зв'язку з цим у підприємства виникає

необхідність постановки організаційних завдань стосовно: пошуку авторитетного джерела інноваційних ідей; визначення сприятливих умов та способів взаємодії; вибору дієвих інструментів формування нових знань. Комплексне вирішення поставлених завдань є основою інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства через ефективне управління ідеями.

7. Управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу включає до себе основні блоки: управління ідеями підприємства, процесами формування та використання ІК. Стартує з моменту пошуку джерела інноваційної ідеї та завершується появою інновації в варіації процес-результат формування та/або використання ІК через придбання, створення або удосконалення елементів ІК.

Відтак, робоча гіпотеза дослідження така: в умовах економіки знань конкурентні переваги виробничого підприємства має забезпечувати ефективне процесно-функціональне управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу, що спрямовує організаційне забезпечення на формування нових знань, як результату взаємовигідної співпраці виробничого підприємства з партнерами, що мають інноваційний потенціал.

Основні положення розділу 1 відображені здобувачем у таких наукових публікаціях: [2, 21, 22, 24, 43, 44, 45, 51, 69, 93].

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Специфіка формування та використання інтелектуального капіталу на виробничому підприємстві: вітчизняний та зарубіжний досвід

Для перевірки визначеної в роботі гіпотези проведено дослідження особливостей формування та використання інтелектуального капіталу підприємств України. Формування та використання інтелектуального капіталу – це процес, який починається з ідеї, пов’язаний із трансформацією результатів наукових досліджень та конструкторських розроблень у новий або удосконалений продукт, технологічний процес чи новий підхід до послуг та завершується їх впровадженням в власне виробництво та/або комерційною реалізацією. Іншими словами цій процес визначається як інноваційна діяльність. Тому дослідження специфіки формування та використання інтелектуального капіталу виробничого підприємства проведено за наступними напрямками: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств; аналіз витрат за напрямками інноваційної діяльності та джерел їх фінансування; аналіз реалізації інноваційної продукції; аналіз придбання та передання нових технологій (технічних досягнень) в Україні та за її межами; аналіз діяльності у сфері охорони об’єктів інтелектуального капіталу, зокрема, об’єктів промислової власності в Україні.

Порівняльний аналіз показників робиться за даними дослідження інноваційної діяльності підприємств Республік Казахстану та Білорусь, тому

що методологія обстеження інноваційної діяльності підприємств цих країн більш всього приближена до національної.

Вихідними показниками дослідження для вітчизняних підприємств є офіційні статистичні дані щорічних статистичних збірників «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» Державної служби статистики України за період 2011-2015рр. [94-98].

Вихідними показниками дослідження для білоруських підприємств є офіційні статистичні дані щорічних статистичних збірників «Наука та інноваційна діяльність в Республіки Білорусь» Національного статистичного комітету Республіки Білорусь за період 2011-2015рр. [99-103].

Вихідними показниками дослідження для казахстанських підприємств є офіційні статистичні дані щорічних статистичних збірників «Наука та інноваційна діяльність в Республіки Казахстану» Комітету статистики Міністерства національної економіки Республіки Казахстан за період 2011-2015рр. [104-108].

Виробниче підприємство за даними статистичних збірників та бюлетенів розглянуто як підприємство переробної промисловості.

За результатами *аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств України* виявлено негативна тенденція к зниженню та визначено, що кількість промислових підприємств України, що займалися інноваційною діяльністю, у 2015р. у порівнянні з 2011р. зменшилася вдвічі (з 1679 од. до 824 од.), однак їх питома вага у загальній кількості промислових підприємств майже значно не змінювалася за аналізований період та складала близько 17% (рис. 2.1).

Така ж тенденція відбувалася серед промислових підприємств Одеської області: кількість промислових підприємств України, що займалися інноваційною діяльністю, зменшилася вдвічі, однак їх питома вага у загальній кількості промислових підприємств майже значно не змінювалася за період 2011-2015рр. та складала близько 20% (рис. 2.2).

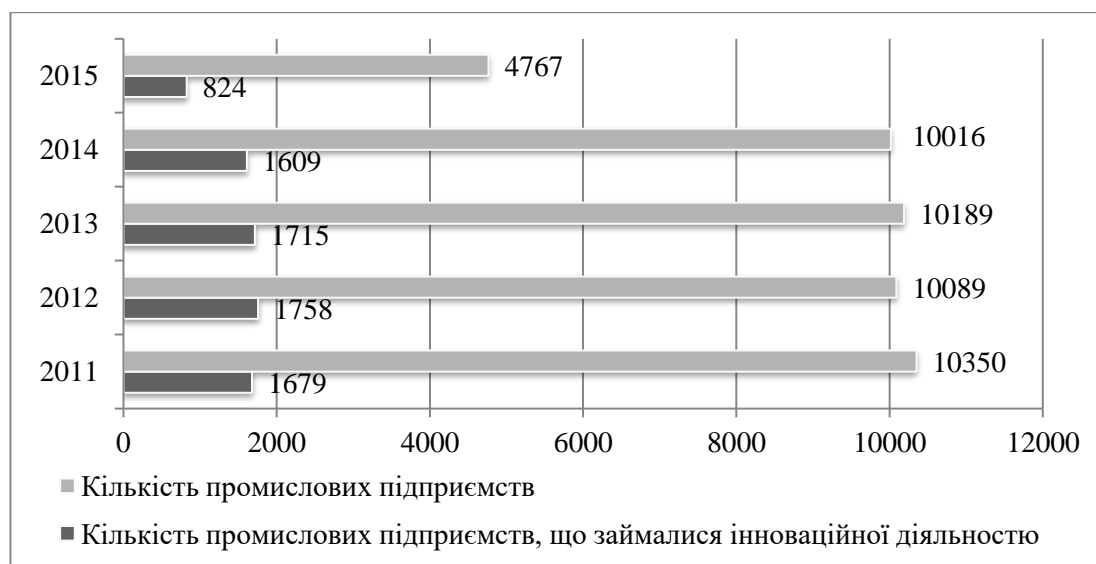


Рисунок 2.1 – Кількість промислових підприємств України, що займалися інноваційною діяльністю (джерело: сформовано на підставі [94-98])

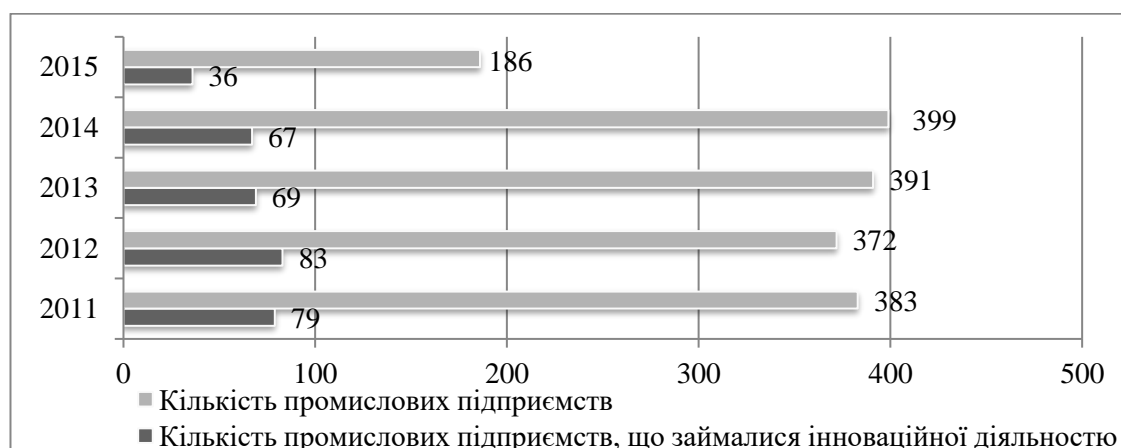


Рисунок 2.2 – Кількість промислових підприємств Одеської області, що займалися інноваційною діяльністю (джерело: сформовано на підставі [94-98])

За результатами аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств Республіки Казахстан виявлено тенденція збільшення та визначено, що кількість промислових підприємств Республіки Казахстан, що займалися інноваційною діяльністю, у 2015р. у порівнянні з 2011р. збільшилася майже в чотири рази (з 614 од. до 2585 од.), їх питома вага у загальній кількості промислових підприємств збільшилася з 5,7% до 8,1 (рис. 2.3).

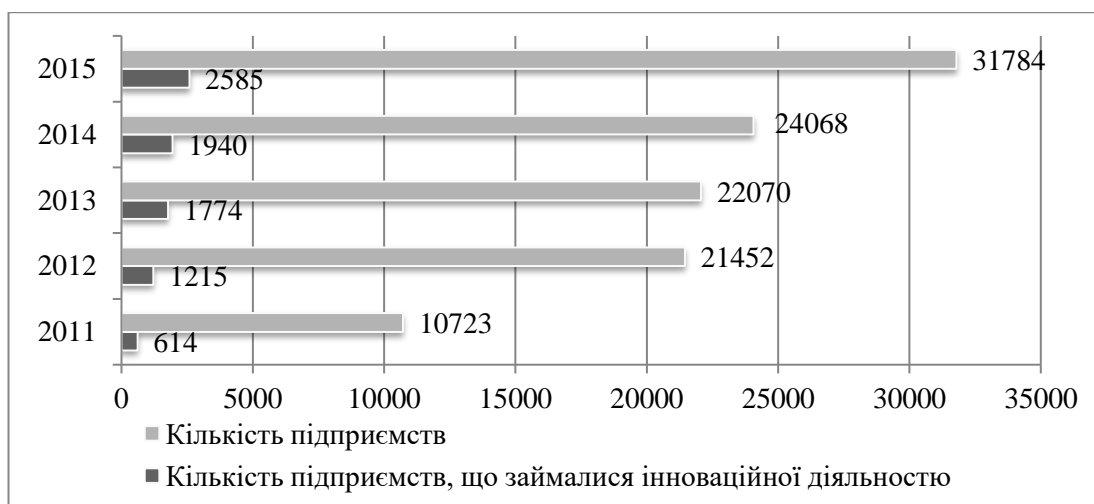


Рисунок 2.3 – Кількість підприємств Республіки Казахстан, що займалися інноваційною діяльністю (джерело: сформовано на підставі [104-108])

За результатами аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств Республіки Білорусь виявлено тенденція зниження та визначено, що кількість промислових підприємств Республіки Білорусь, що займалися інноваційною діяльністю, у 2015р. у порівнянні з 2011р. зменшилася на 22,8% (з 443 од. до 342 од.), їх питома вага у загальній кількості промислових підприємств зменшилася з 22,7% до 19,6 (рис. 2.4).

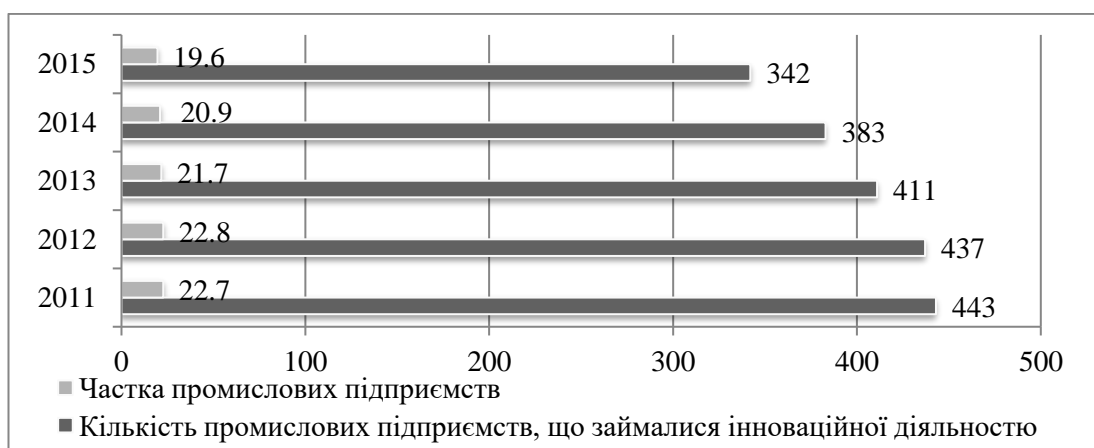


Рисунок 2.4 – Кількість та частка промислових підприємств Республіки Білорусь, що займалися інноваційною діяльністю (джерело: сформовано на підставі [99-103])

Кількість підприємств переробної промисловості України, що займалися інноваційною діяльністю, зменшилася вдвічі у 2015р. у порівнянні з 2011р., але їх питома вага у загальній кількості підприємств переробної промисловості збільшилася з 17,5% до 19% (рис. 2.5), що вказують на прагнення галузі інноваційна розвиватися та вдосконалюватися.

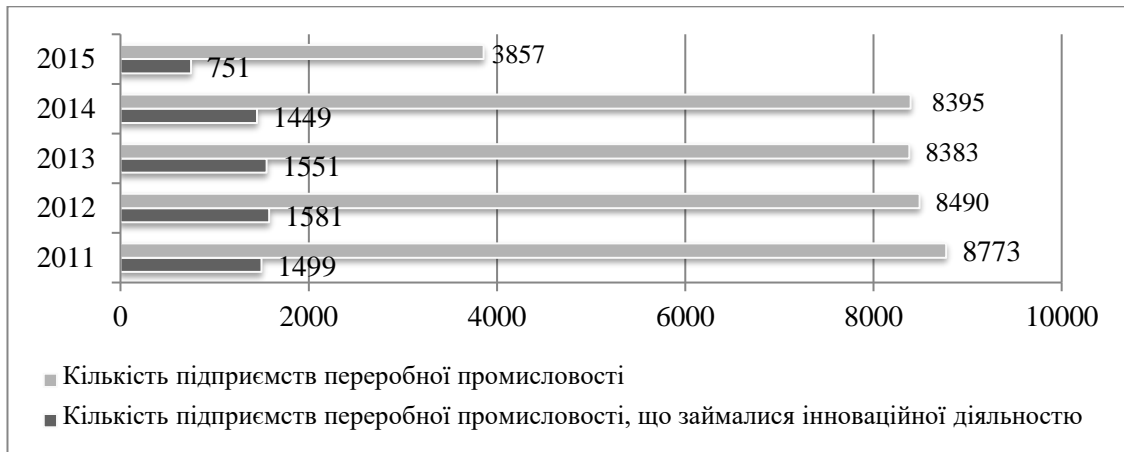


Рисунок 2.5 – Кількість інноваційних підприємств переробної промисловості України (джерело: сформовано на підставі [94-98])

Кількість підприємств переробної промисловості Республіки Казахстан, що займалися інноваційною діяльністю, збільшилася в 2,2 рази у 2015р. у порівнянні з 2011р., їх питома вага у загальній кількості підприємств переробної промисловості збільшилася з 6,4% до 14,8% (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Кількість підприємств переробної промисловості Республіки Казахстан, що займалися інноваційною діяльністю (джерело: сформовано на підставі [104-108])

Кількість підприємств переробної промисловості Республіки Білорусь, що займалися інноваційною діяльністю, зменшилася на 23,9% у 2015р. у порівнянні з 2011р., але їх питома вага у загальній кількості підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, зменшилася на 1,2% (рис. 2.7).

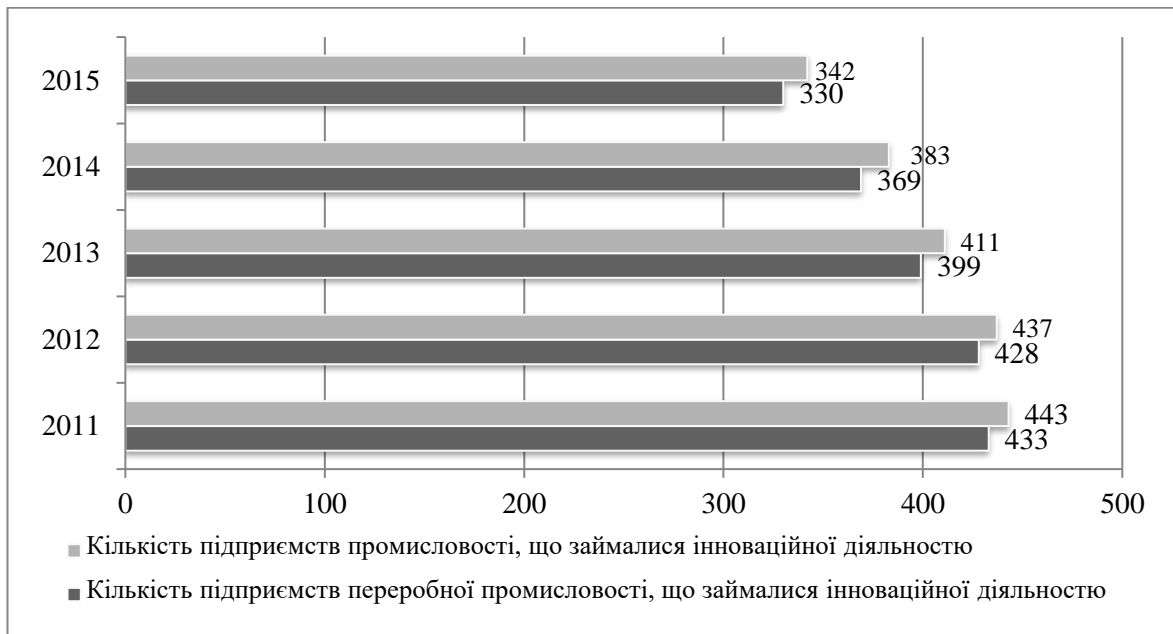


Рисунок 2.7 – Кількість підприємств переробної промисловості Республіки Білорусь, що займалися інноваційною діяльністю (джерело: сформовано на підставі [99-103])

За результатами порівняльного аналізу визначено, що питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, у загальній кількості має найбільше значення у Республіки Білорусь, але йде тенденція до його зниження. Найменше значення питома ваги підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, у загальній кількості визначається у Республіки Казахстан, але йде тенденція до його збільшення. У Україні цей показник має середнє значення.

Згідно статистичних даних розглядалися такі напрями інноваційної діяльності, як: внутрішні та зовнішні НДР, придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, інші зовнішні знання, інші. У 2011-2015рр. найбільш значимим напрямом інноваційної діяльності для промислових

підприємств України та Одеської області було придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Кількість промислових підприємств України, що витрачали кошти на цій напрям, у 2015р. у порівнянні з 2011р. зменшилася в майже двічі (з 1062 од. до 467 од.), їх питома вага у загальній кількості зменшилася з 63,3% до 56,7%. Кількість промислових підприємств Одеської області, що витрачали кошти на цій напрям, у 2015р. у порівнянні з 2011р. зменшилася в 3,5 рази (з 59 од. до 16 од.), їх питома вага у загальній кількості зменшилася з 74,7% до 44,4%. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Групування підприємств промисловості України та Одеської області за напрямами проведених інновацій, од. (джерело: сформовано на підставі [94-98])

Показник	2011р.		2012р.		2013р.		2014р.		2015р.		
	Україна	Од. обл.	Україна	Од. обл.	Україна	Од. обл.	Україна	Од. обл.	Україна	Од. обл.	
Всього промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю	1679	79	1758	83	1715	69	1609	67	824	36	
з них витрачали кошти на	внутрішні НДР	248	9	214	7	215	6	189	4	151	4
	зовнішні НДР	134	2	134	4	144	3	94	2	70	1
	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	1062	59	1096	58	1082	50	993	46	467	16
	інші зовнішні знання	105	2	87	4	85	1	83	1	32	1
	інші	670	15	625	23	593	12	140	13	210	3

У 2011-2015рр. найбільш значимим напрямом інноваційної діяльності для підприємств промисловості Республіки Білорусь також було придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Кількість промислових підприємств Республіки Білорусь, що витрачали кошти на цій напрям, у 2015р. у порівнянні з 2011р. зменшилася у 37,2 (з 177 од. до 414 од.), їх питома вага у загальній кількості зменшилася з 63,7% до 51,8% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Групування підприємств промисловості Республіки Білорусь за напрямками проведених інновацій, од. (джерело: сформовано на підставі [99-103])

Показник		2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
Всього промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю		443	437	411	383	342
з них витрачали кошти на	внутрішні та зовнішні НДР	249	115	113	110	122
	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	282	284	290	238	177
	інші зовнішні знання	169	229	195	206	184
	інші	118	104	118	112	95

У 2011-2015рр. найбільш значимим напрямом інноваційної діяльності для підприємств переробної промисловості також було придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Кількість промислових підприємств України, що витрачали кошти на цей напрям, у 2015р. у порівнянні з 2011р. зменшилася у 2,2 рази (з 917 од. до 414 од.), їх питома вага у загальній кількості зменшилася з 61,2% до 55,1% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Групування підприємств переробної промисловості України за напрямками проведених інновацій, од. (джерело: сформовано на підставі [94-98])

Показник		2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
Всього промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю		1499	1581	1551	1449	751
з них витрачали кошти на	внутрішні НДР	245	207	215	185	145
	зовнішні НДР	109	115	95	79	57
	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	917	956	950	870	414
	інші зовнішні знання	96	78	77	71	25
	інші	622	563	542	499	19

Інноваційний напрямок розвитку підприємств у дослідженні з'ясовується за аналітичною оцінкою динаміки і структури впроваджених

нових технологічних процесів та освоєних виробництв інноваційних видів продукції на підприємствах (табл. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура впровадження нових технологічних процесів підприємствами України (джерело: сформовано на підставі [94-98])

Назва	2011р.		2012р.		2013р.		2014р.		2015р.	
	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.
Впровадження нових технологічних процесів на підприємствах переробної промисл-сті	2302	91,7	2096	95,8	1491	94,6	1518	87,1	1126	92,5
Впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах Одеської області	31	1,2	35	1,6	24	1,5	30	1,7	26	2,1
Впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах України	2510	100	2188	100	1576	100	1743	100	1217	100

Дані табл. 2.4 показують у загальній кількості впроваджених нових технологічних процесів дуже низьку частку впроваджених нових технологічних процесів на підприємствах Одеської області, яка коливається від 1,2% до 2,1%. Частка впроваджених нових технологічних процесів на підприємствах переробної промисловості має хвилеподібну динаміку. Найбільшим цій показник був у 2012р. та склав 95,8%, найменшим – у 2014р. та склав 87,1%.

Дані табл. 2.5 показують у загальній кількості освоєних виробництв інноваційних видів продукції дуже низьку частку освоєних виробництв інноваційних видів продукції на підприємствах Одеської області, яка коливається від 3,2% до 1,8% та з 2012р. Частка освоєних виробництв інноваційних видів продукції на підприємствах переробної промисловості з 2013р. має негативну динаміку. Найбільшим цій показник був у 2012р. та склав 99,7%, найменшим – у 2015р. та склав 98,2%.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура освоєння виробництва інноваційних видів продукції підприємства України (джерело: сформовано на підставі [94-98])

Назва	2011р.		2012р.		2013р.		2014р.		2015р.	
	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.	Кіль- кість. од.	% у загал. к-ті.
Освоєння виробництва інноваційних видів продукції підприємства переробної промисловості	3225	99,6	3394	99,7	3127	99,6	3602	98,4	3080	98,2
Освоєння виробництва інноваційних видів продукції промислових підприємствах Одеської області	82	2,5	108	3,2	87	2,8	82	2,2	58	1,8
Освоєння виробництва інноваційних видів продукції промислових підприємствах України	3238	100	3403	100	3138	100	3661	100	3136	100

За результатами *аналізу інноваційних витрат промислових підприємств* виявлено, що загальний обсяг витрат промислових підприємств України на інноваційну діяльність до 2014р. мав негативну динаміку, але у 2015р. визначається тенденція до збільшення загального обсягу витрат промислових підприємств України на інноваційну діяльність: Найбільший обсяг витрат був у 2011р. та складав 14333,9 млн. грн., найменший – у 2014р. та складав 7695,9 млн. грн. (табл. А.1).

Промислові підприємства України значні інноваційні витрати здійснювали на такий напрям, як придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. У 2015р. на цій напрям було витрачено 80,7% загального обсягу інноваційних витрат. На внутрішні та зовнішні НДР витрачено 2039,5 млн. грн., 90% яких проведені власними силами. У 2015р. витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення у порівнянні з 2011р зросли на 6,2%, та дослідження і розробки – на 88,9%, але ж витрати на інші роботи зменшились на 32,9% (рис. 2.8).

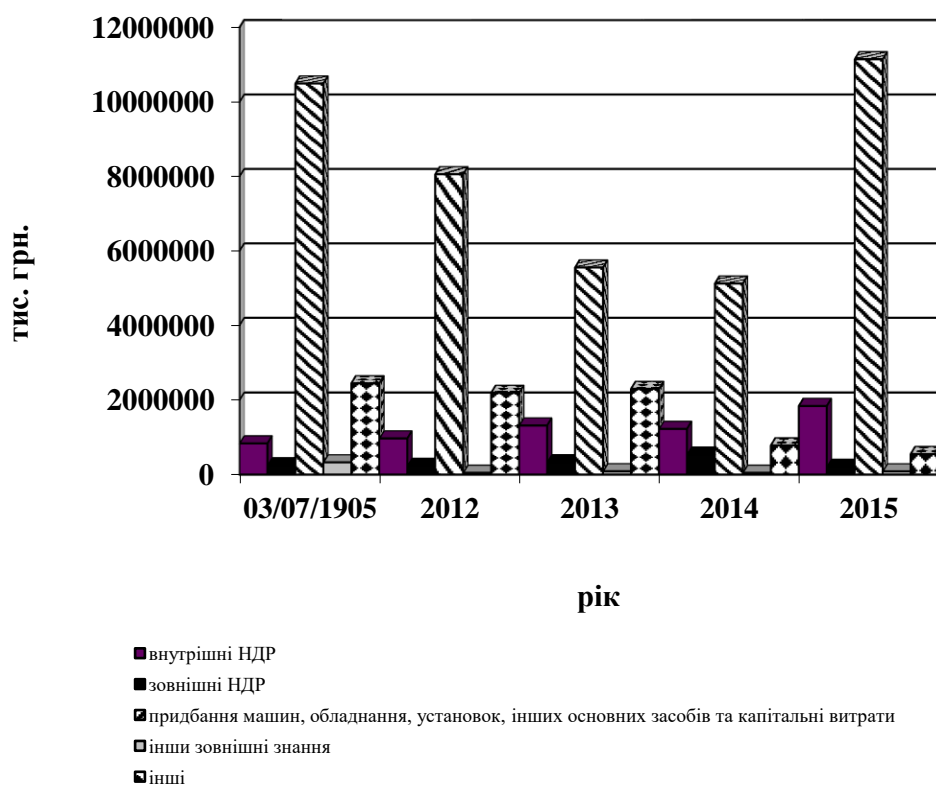


Рисунок 2.8 – Витрати промислових підприємств України за напрямками інноваційної діяльності (джерело: сформовано на підставі [94-98])

За результатами аналізу інноваційних витрат промислових підприємств Одеської області можна визначити хвилеподібну динаміку. Найбільший загальний обсяг інноваційних витрат спостерігався у 2012р. та склав 1497,4 млн. грн., найменший – у 2015р. та склав 49,7 млн. грн., що у 2,5 рази менше, ніж у 2011р. Промислові підприємства Одеської області більш всього витрачали кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (табл. А.1).

За результатами аналізу інноваційних витрат підприємств переробної промисловості виявлено, що найбільший обсяг загальних витрат на інноваційну діяльність був у 2015р. та складав 13171,5 млн. грн., найменший визначається у 2014р. та складав 6776,3 млн. грн. Підприємства переробної промисловості України значні інноваційні витрати здійснювали на такий напрям, як придбання машин, обладнання та програмного забезпечення.

У 2015р. на цій напрям було витрачено 81,5% загального обсягу інноваційних витрат. На внутрішні та зовнішні НДР витрачено 2007,3 млн. грн., 90% яких проведені власними силами. У 2015р. витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення та дослідження і розробки у порівнянні з 2011р зросли вдвічі – на 88,9%, але ж витрати на інші роботи зменшились у 4,8 рази (рис. 2.9).

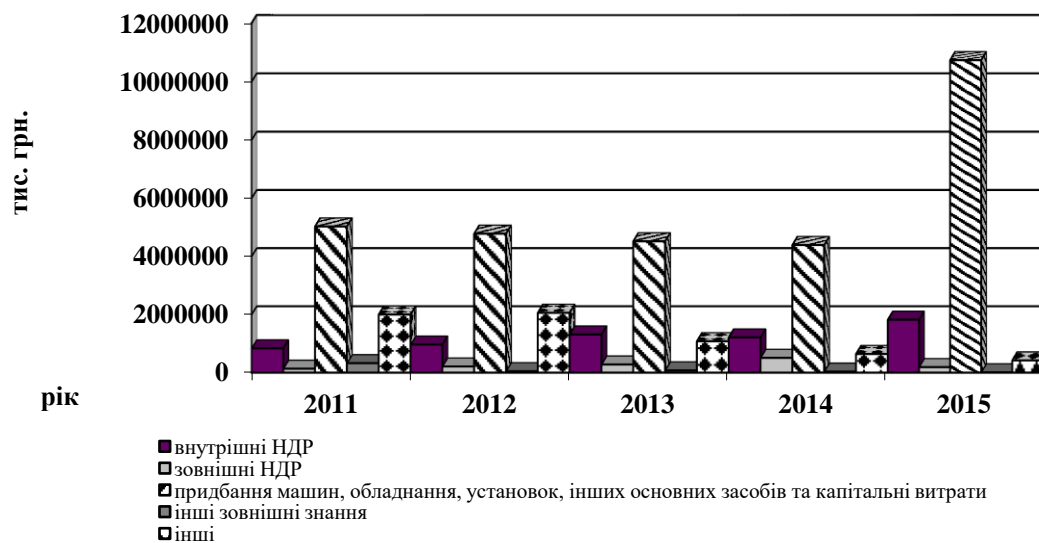


Рисунок 2.9 – Витрати підприємств переробної промисловості України за напрямками інноваційної діяльності (джерело: сформовано на підставі [94-98])

Згідно статистичних даних розглядалися такі джерела фінансування інноваційної діяльності, як: власні кошти, кошти державного та місцевого бюджетів, кошти позабюджетних фондів, кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, кредити, інші кошти (табл. А.2, А.3, А.4).

За результатами аналізу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України за період 2011-2015рр. визначено, що їх власні кошти були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, спостерігається динаміка збільшення з 52,9% у 2011р до 97,2% загального обсягу фінансування у 2015р. Дуже зменшився обсяг кредитів на інноваційну діяльність – з 38,3% у 2011р. до 0,8% загального обсягу

фінансування у 2015р. Обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів іноземних інвесторів був високий тільки у 2012р. і 2013р., вітчизняні інвестори та держава здійснили найменший внесок в розвиток промисловості України. Власні кошти промислових підприємств Одеської області протягом 2011-2015рр. також були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, за винятком 2012р., в цьому році 50% загального обсягу фінансування інноваційної діяльності здійснювалось за рахунок кредитів та 40% за рахунок коштів іноземних інвесторів (табл. А.2).

Власні кошти підприємств переробної промисловості також протягом 2011-2015рр. були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, спостерігається динаміка збільшення з 72,5% у 2011р до 97,4% загального обсягу фінансування у 2015р. Значно зменшився обсяг кредитів на інноваційну діяльність – з 13% у 2011р. до 0,9% загального обсягу фінансування у 2015р. Іноземні інвестори, вітчизняні інвестори та держава здійснили менший внесок в розвиток переробної промисловості України [109, 110] (рис. 2.10).

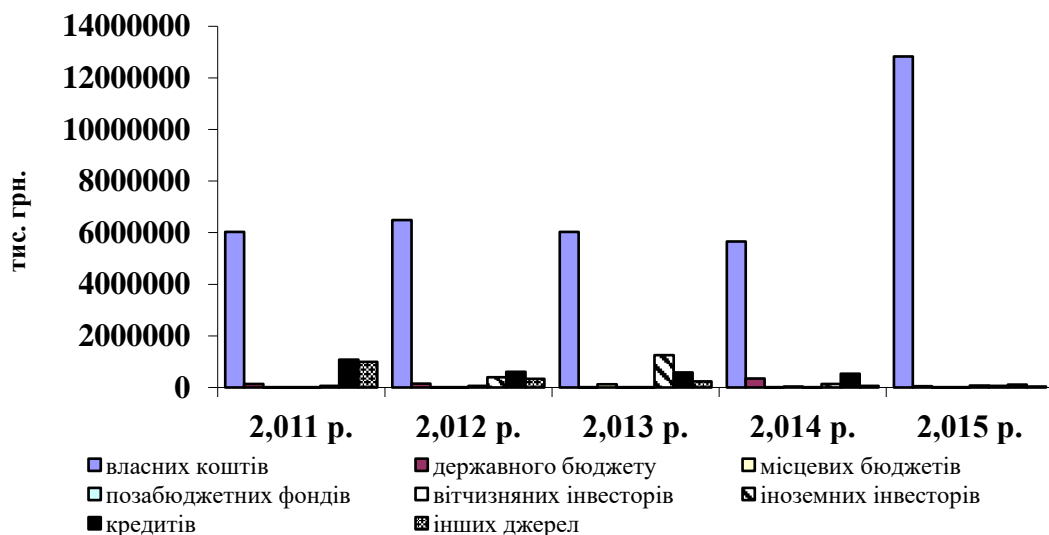


Рисунок 2.10 – Фінансування інноваційної діяльності підприємств переробної промисловості України за джерелами (джерело: сформовано на підставі [94-98])

За результатами аналізу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств Республіки Білорусь за період 2011-2015рр. визначено, що їх власні кошти були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, спостерігається динаміка збільшення з 60,5% у 2011р до 67,3% загального обсягу фінансування у 2015р. Зменшився обсяг кредитів на інноваційну діяльність – з 27,8% у 2011р. до 19,1% загального обсягу фінансування у 2015р. Обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів іноземних інвесторів збільшився з 5,2% у 2011р. до 9,7% загального обсягу фінансування у 2015р., обсяг фінансування інноваційної діяльності державою коливався з 3,1% у 2011р., 2015р. до 6,6-7,6% загального обсягу фінансування у 2012-2014р. (табл. А.2).

За результатами аналізу фінансування інноваційної діяльності підприємств переробної промисловості Республіки Білорусь за період 2011-2015рр. визначено, що їх власні кошти були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, спостерігається динаміка збільшення з 63% у 2011р до 65,9% загального обсягу фінансування у 2015р. Зменшився обсяг кредитів на інноваційну діяльність – з 27,% у 2011р. до 20% загального обсягу фінансування у 2015р., також збільшився обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів іноземних інвесторів з 5% у 2011р. до 10,2% загального обсягу фінансування у 2015р., обсяг фінансування інноваційної діяльності державою коливався з 3,2% у 2011р., 2015р. до 6,6-7,4% загального обсягу фінансування у 2012-2014р. (рис. 2.11).

За результатами аналізу фінансування інноваційної діяльності підприємств Республіки Казахстан за період 2011-2014рр. визначено, що їх власні кошти були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності, спостерігається динаміка зменшення з 58,8% у 2011р до 41,8% загального обсягу фінансування у 2015р.

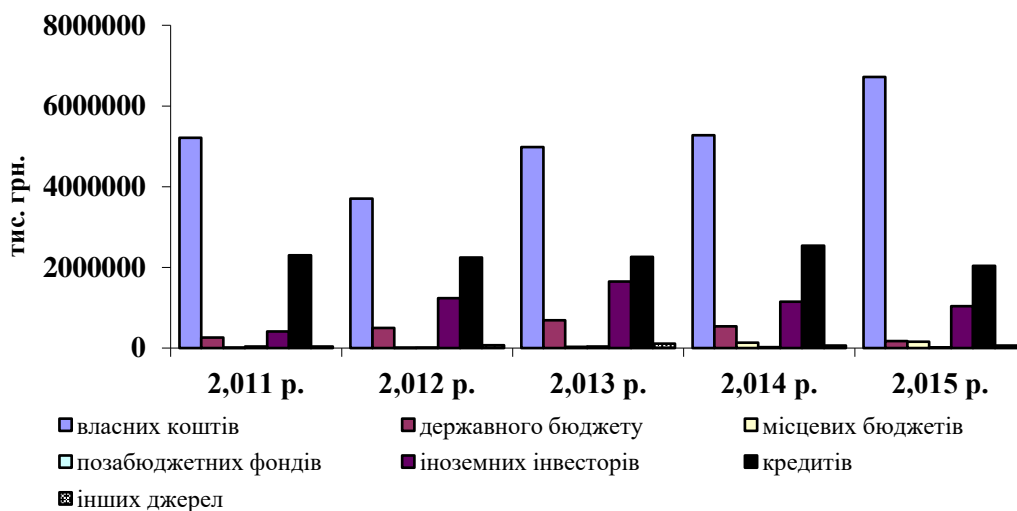


Рисунок 2.11 – Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств Республіки Білорусь за джерелами (джерело: сформовано на підставі [99-103])

У 2015р. значно зріс обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок інших джерел та склав 53,8%. Обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів іноземних інвесторів значно зменшився з 20,5% у 2011р. до 0,1% загального обсягу фінансування у 2015р., обсяг фінансування інноваційної діяльності державою коливався з 10% у 2011р. до 4,3% загального обсягу фінансування у 2015р. (рис. 2.12).

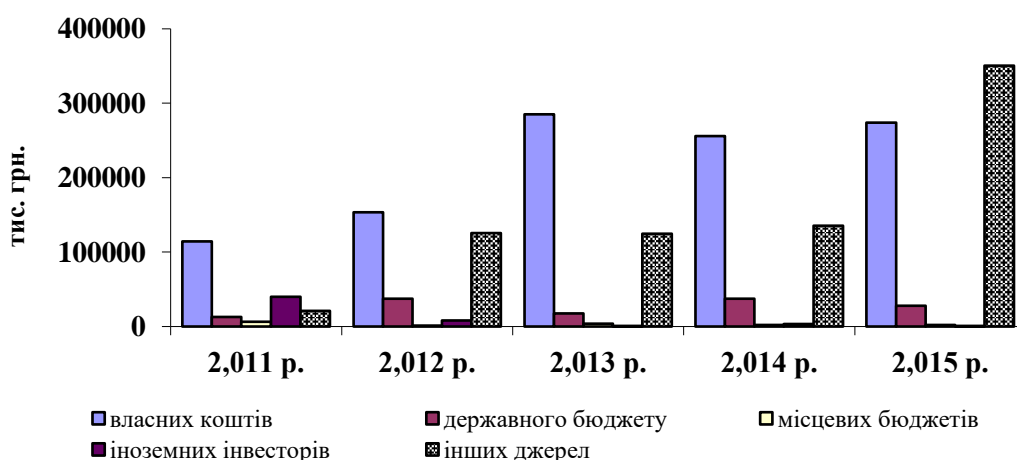


Рисунок 2.12 – Фінансування інноваційної діяльності підприємств Казахстану за джерелами (джерело: сформовано на підставі [104-108])

За результатами порівняльного аналізу визначено, що власні кошти були основним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств всіх країн. У підприємств республіки Білорусь у загальному обсягу фінансування значну частку складають також кредити. В Україні держава робила найменший вклад у розвиток інноваційної діяльності. У всіх країнах визначається тенденція к збільшенню інноваційних витрат.

Аналізуючи інноваційну діяльність підприємств, також потрібно визначати такий важливий показник, як обсяг реалізованої інноваційної продукції на території України та за її межами, його структура за критерієм новизни.

За результатами аналізу реалізації інноваційної продукції підприємствами промисловості України, у т.ч. підприємствами переробної промисловості, з 2011р., в якому був найбільший обсяг реалізованої інноваційної продукції, спостерігається негативна тенденція до зниження. Обсяг реалізації інноваційної продукції у 2015р. зменшився на 84% в порівнянні з 2011р. Але в Одеської області обсяг реалізації інноваційної продукції у 2015р. збільшився на 1,8%.в порівнянні з 2011р., найбільший обсяг реалізованої інноваційної продукції був у 2013р. (табл. А.5). Аналізуючи питому вагу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі, можна визначити негативну динаміку до зниження (рис. 2.13).

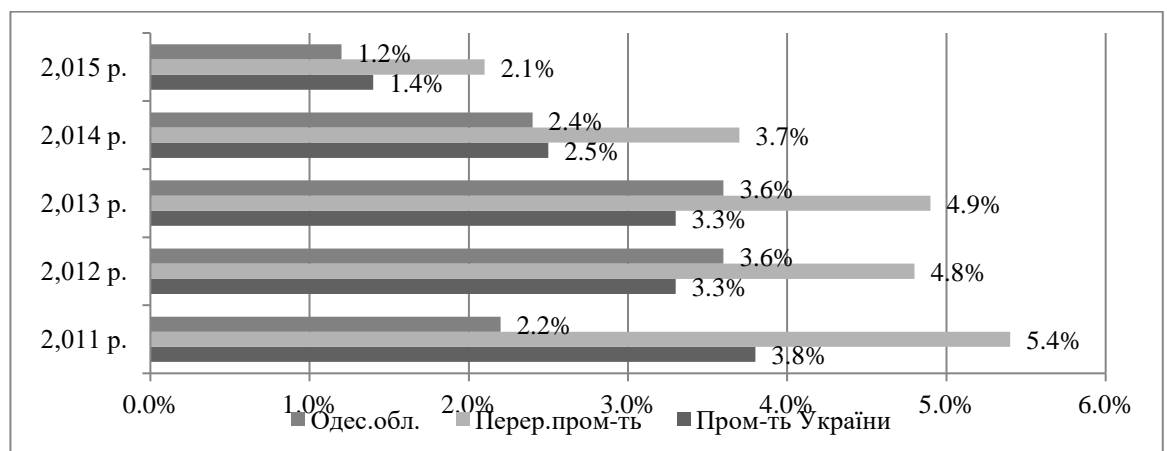


Рисунок 2.13 – Питома вага реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продукції підприємств України (джерело: сформовано на підставі [94-98])

За результатами аналізу реалізації інноваційної продукції підприємствами промисловості Республіки Білорусь, у тому числі і підприємствами переробної промисловості спостерігається хвилеподібна тенденція. Найбільший обсяг реалізованої інноваційної продукції визначається у 2013р. та складає 82,9 млрд. руб., найменший – у 2011р. та складає 36,7 млрд. руб. Обсяг реалізації інноваційної продукції у 2015р. збільшився вдвічі в порівнянні з 2011р. (табл. А.7). Аналізуючи питому вагу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі, можна визначити також хвилеподібна динаміку. Найбільша питому вагу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі визначається у 2013р., найменша – у 2015р. (рис. 2.14).

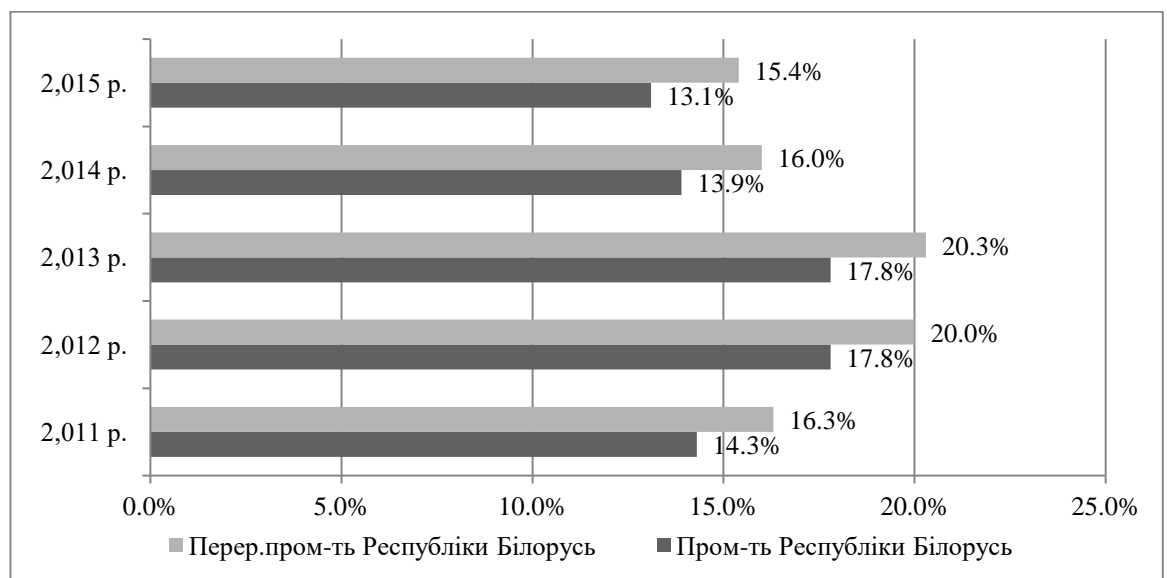


Рисунок 2.14 – Питому вагу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продукції підприємств Республіки Білорусь (джерело: сформовано на підставі [99-103])

Аналізуючи розподіл реалізованої інноваційної продукції за критерієм новизни, можна визначити, що у загальному обсязі домінує продукція, що була новою тільки для промислових підприємств України. Ситуація з динамікою реалізації інноваційної продукції, що була новою для ринку,

відзначається негативною динамікою, її обсяг зменшився з 41% у 2011р. до 31,6% у 2015р. Аналізуючи розподіл реалізованої інноваційної продукції за критерієм новизни у Одеської області, можна визначити протилежну динаміку. Обсяг реалізації інноваційної продукції підприємств Одеської області, що була новою для ринку, до 2014р. відзначався позитивною динамікою від 2% у 2011р. до 75% у 2014р., але у 2015р. визначається зниження до 36,7%. Аналізуючи розподіл реалізованої інноваційної продукції підприємств переробної промисловості України за критерієм новизни, можна визначити, що у загальному обсязі домінує продукція, що була новою тільки для підприємств переробної промисловості України. Ситуація з динамікою реалізації інноваційної продукції, що була новою для ринку, відзначається негативною динамікою, її обсяг зменшився з 41,2% у 2011р. до 31,8% у 2015р. (табл. А.5).

Аналізуючи розподіл реалізованої інноваційної продукції підприємств Республіки Казахстан за критерієм новизни, можна визначити, що у загальному обсязі домінує продукція, що була новою для ринку. Ситуація з динамікою реалізації інноваційної продукції, що була новою тільки для підприємств, відзначається позитивною динамікою, її обсяг збільшився з 38,8% у 2013р. до 45,3% у 2015р. (табл. А.8).

За результатами аналізу реалізації інноваційної продукції промисловими підприємствами за межі України можна визначити, що її питома вага у загальному обсягу реалізованої інноваційної продукції за межі України мала хвилеподібну динаміку. У 2015р., в якому цей показник досяг найвищого значення – 47%, питома вага у порівнянні з 2011р. збільшилася на 17,2%. Найменше значення цей показник мав у 2014р. та складав 29,2% (табл. А.6).

Таку ж динаміку мають підприємства переробної промисловості України. У 2015р., в якому цей показник досяг найвищого значення – 47,3%, питома вага у порівнянні з 2011р. збільшилася на 17,5%. Найменше значення цей показник мав у 2014р. та складав 29,3%.

Реалізація інноваційної продукції промисловими підприємствами Одеської області за межі України має іншу динаміку. У 2015р. її питома вага у порівнянні з 2011р., в якому цій показник мав найменше значення, збільшилася на 1,7%. Найвище значення цій показник мав у 2012р. та складав 29,4%. (рис. 2.15).

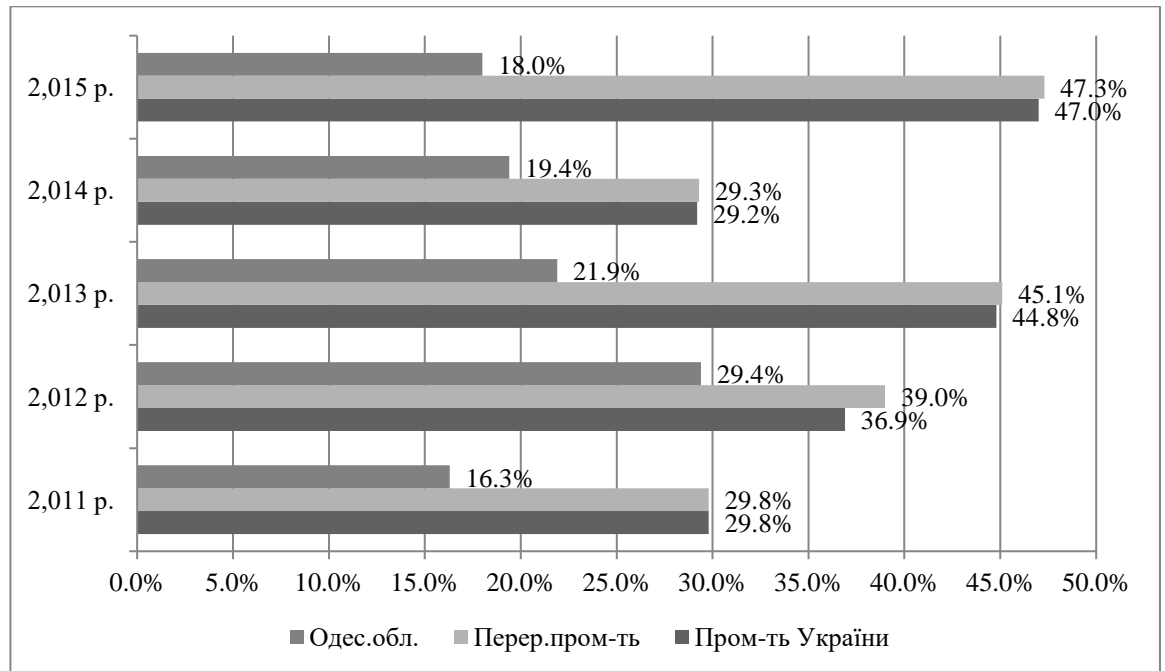


Рисунок 2.15 – Питома вага реалізованої інноваційної продукції вітчизняних підприємств за межі України (джерело: сформовано на підставі [94-98])

За результатами аналізу реалізації інноваційної продукції промисловими підприємствами та підприємства переробної промисловості за межі Республіки Білорусь можна визначити, що її питома вага у загальному обсягу реалізованої інноваційної продукції за межі за аналізований період була дуже високою та коливалася від 59,7% до 64,5%. (рис. 2.16).

За результатами аналізу реалізації інноваційної продукції підприємствами за межі Республіки Казахстан можна визначити, що її питома вага у загальному обсягу реалізованої інноваційної продукції за межі Казахстану за аналізований період була до 2014р., але у 2015р. відбулася зниження до 9,2%. (рис. 2.17, табл. А.8).

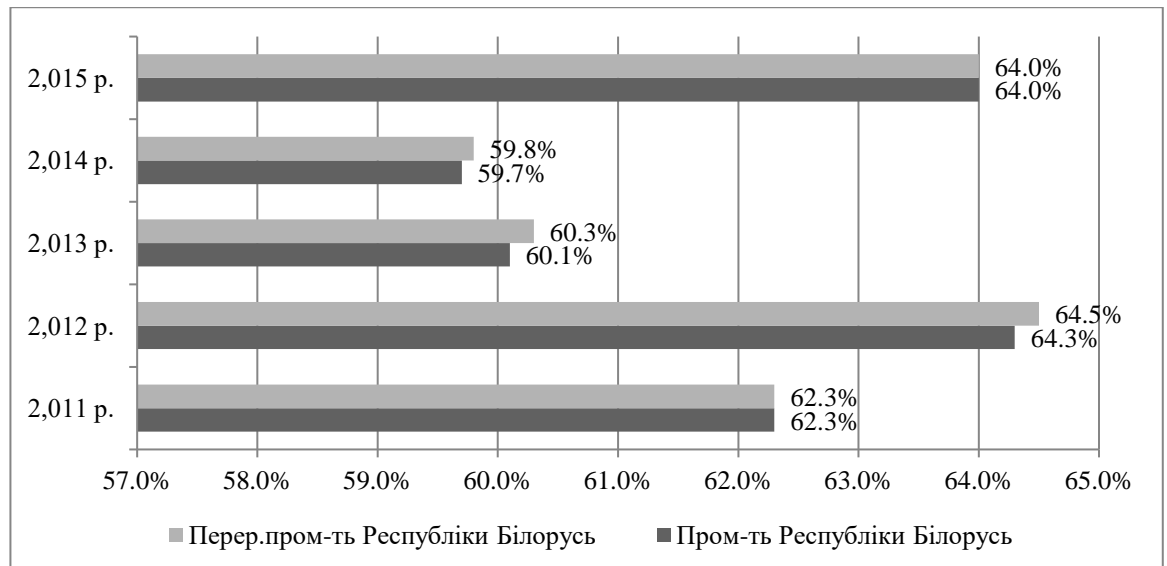


Рисунок 2.16 – Питома вага реалізованої інноваційної продукції підприємств за межи Республіки Білорусь (джерело: сформовано на підставі [99-103])

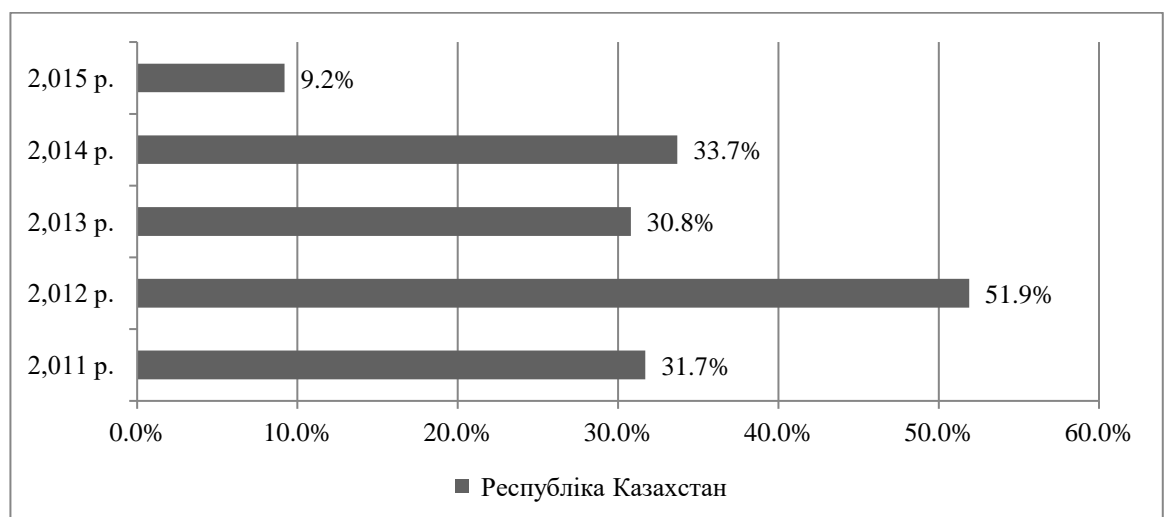


Рисунок 2.17 – Питома вага реалізованої інноваційної продукції підприємств за межи Республіки Казахстан (джерело: сформовано на підставі [104-108])

За результатами порівняльного аналізу визначено, що найбільша питома вага реалізованої інноваційної продукції підприємств у загальному обсязі продукції та питома вага реалізованої інноваційної продукції за межи країни у загальному обсягу була у Республіки Білорусь.

За результатами аналізу кількості придбаних нових технологій (технічних досягнень) в Україні встановлено, що з 2011р. по 2014р. мала негативна динаміка зниження. Але у 2015р., в якому цій показник мав

найвище значення 1197 од., загальна кількість придбаних нових технологій (технічних досягнень) збільшилась майже вдвічі у порівнянні з попередніми роками. Найменше значення цього показника зазначено у 2014р. та він склав 543од. У той же час питома вага придбаних нових технологій (технічних досягнень) за межами України у 2015р. у загальній кількості зменшилася з 22,9% у 2011р. до 5,5% у 2015р. Основною формою придбання нових технологій (технічних досягнень) за період 2011-2015р. було придбання устаткування, питома вага якого у загальній кількості у 2015р. була 41% та у 2011-2014рр. приблизно 54%. Питома вага придбаних результатів досліджень та розробок у загальній кількості у 2015р. була 34% та у 2011-2014рр. коливалася 17-22%., Такі форми як придбання права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, ноу-хау, цілеспрямований прийом на роботу кваліфікованих фахівців мають не таку значну питому вагу у загальній кількості (табл. А.9).

Аналіз передання нових технологій (технічних досягнень) виявив хвилеподібну динаміку передання передових технологій. Найвище значення загальної кількості переданих нових технологій зазначено у 2015р. У 2015р. загальна кількість переданих нових технологій (технічних досягнень) збільшилась майже втричі у порівнянні з попередніми роками. Питома вага переданих нових технологій (технічних досягнень) за межи України була незначна та коливалася від 7% до 24%. Найчастіше формою передання технологій за період 2011-2015рр. було передання результатів досліджень та розробок. Найчастіше формою передання технологій у 2015р. був цілеспрямований перехід на роботу кваліфікованих фахівців (табл. А.10).

За результатами *аналізу у сфері охорони об'єктів інтелектуального капіталу* України визначено, що у 2015р. в порівнянні з 2011р. число надходження заявок на винаходи зменшилася на 14,3%, на корисні моделі – зменшилася на 17,4%. Питома вага заявок від іноземних заявників на винаходи у загальній кількості за аналізований період значно не змінювалася і у 2015р. становила 49%. Навпаки, питома вага заявок від іноземних

заявників на корисні моделі у загальній кількості становила 1,5%. У 2015р. в порівнянні з 2011р. число надходження заявок на промислові зразки збільшилася на 18,1%, на знаки для товарів і послуг – збільшилася на 16,9%. Питома вага заявок від іноземних заявників на промислові зразки зменшилася і у 2015р. становила 12,9% загальної кількості заявок. Питома вага заявок від іноземних заявників на знаки для товарів і послуг у загальній кількості протягом останніх років зменшилася і у 2015р. становила 13,8% загальної кількості заявок (табл. А.11). У 2015р. в порівнянні з 2011р. число видачі патентів на винаходи зменшилася на 25,8%, на корисні моделі – зменшилася на 20,8%. Питома вага виданих патентів на ім'я іноземних заявників на винаходи у загальній кількості за аналізований період значно не змінювалася і у 2015р. становила 49,7%. Питома вага зареєстрованих патентів на ім'я іноземних заявників на корисні моделі у загальній кількості становила 1,4%. У 2015р. в порівнянні з 2011р. число видачі патентів на промислові зразки збільшилася на 88,6%, на знаки для товарів і послуг – зменшилася на 20,8%. Питома вага зареєстрованих патентів на ім'я іноземних заявників на промислові зразки зменшилася і у 2015р. становила 22,9% у загальній кількості. Питома вага зареєстрованих знаків для товарів і послуг у загальній кількості за аналізований період значно не змінювалася і у 2015р. становила 13,8% загальної кількості (табл. А.12).

За результатами *аналізу у сфері охорони об'єктів інтелектуального капіталу* Республіки Казахстан визначено, що у 2015р. в порівнянні з 2011р. число надходження заявок на винаходи зменшилася на 20,3%, на корисні моделі – збільшилася на 35%. Питома вага заявок від іноземних заявників на винаходи у загальній кількості за аналізований період збільшилася на 3,5%. У 2015р. в порівнянні з 2011р. число видачі патентів на винаходи зменшилася на 38,8%. Питома вага заявок від іноземних заявників на корисні моделі у загальній кількості зменшилася на 12,7%. У 2015р. в порівнянні з 2011р. число надходження заявок на промислові зразки збільшилася на 4,4%, на знаки для товарів і послуг – збільшилася у 4 рази. Питома вага заявок від

іноземних заявників на промислові зразки у загальній кількості збільшилася на 19,3%. Питома вага заявок від іноземних заявників на знаки для товарів і послуг у загальній кількості зменшилася на 43,8% (табл. А.13). У 2015р. в порівнянні з 2011р. число видачі патентів на винаходи зменшилася на 20,3%, на корисні моделі – збільшилася на 35%. Питома вага виданих патентів на ім'я іноземних заявників на винаходи у загальній кількості за аналізований період зменшилася на 3,5%. Питома вага зареєстрованих патентів на ім'я іноземних заявників на корисні моделі у загальній кількості зменшилася на 10,2%. У 2015р. в порівнянні з 2011р. число видачі патентів на промислові зразки збільшилася на 4,4%, на знаки для товарів і послуг – збільшилася у 4 рази. Питома вага зареєстрованих патентів на ім'я іноземних заявників на промислові зразки у загальній кількості збільшилася на 19,3%. Питома вага зареєстрованих знаків для товарів і послуг у загальній кількості за аналізований період зменшилася на 43,8% (табл. А.14).

За результатами *аналізу у сфері охорони об'єктів інтелектуального капіталу* Республіки Білорусь визначено, що у 2015р. в порівнянні з 2011р. число надходження заявок на винаходи зменшилася у 2,7 рази. Питома вага заявок від іноземних заявників на винаходи у загальній кількості за аналізований період збільшилася на 13,6%. У 2015р. в порівнянні з 2011р. число видачі патентів на винаходи зменшилася на 38,8%. Питома вага виданих патентів на ім'я іноземних заявників на винаходи у загальній кількості за аналізований період збільшилася на 3,6% (табл. А.15).

Аналізуючи дані реєстрацій договорів щодо розпорядження майновими правами, можна визначити, що найбільше число реєстрацій здійснюється саме відносно знаків для товарів і послуг, воно приблизно втричі перевищує реєстрації договорів, об'єктом яких є винаходи, корисні моделі і промислові зразки. У 2015р. у порівнянні з 2011р. число реєстрованих договорів щодо розпорядження майновими правами на винаходи збільшилося на 6,5%, на промислові зразки – на 11%, і, навпаки, на корисні моделі зменшилося на 11%, на знаки для товарів і послуг – 1,8%. За 2011-2015рр. майнові права на

винаходи найчастіше реєструвалися договорами про передання виключних майнових прав. У 2012р. і 2015р. майнові права на корисні моделі в основному реєструвались «відкритими» ліцензіями, у інші роки майнові права в основному реєструвалися договорами про передання виключних майнових прав. За 2011-2015рр. майнові права на промислові зразки та знаки для товарів і послуг в основному реєструвалися договорами про передання виключних майнових прав (табл. А. 16).

Зведені дані аналізу представлені у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Показники інноваційного розвитку промислових підприємств(джерело: сформовано на підставі [94-108])

Напрями аналізу	Тенденції інноваційної діяльності (ІД) промислових підприємств		
	Республіка Казахстан	Республіка Білорусь	Україна
ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗАЙМАЛИСЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ			
<i>Кількість підприємств, що займалися ІД, (2015 р. до 2011 р.):</i>			
а) промислові підприємства;	↑в 4,2 рази	↓на 29,5%	↓ в 2 рази
б) переробні підприємства.	↑в 2,2 рази	↓на 23,9%	↓ в 2 рази
<i>Частка підприємств, що займалися ІД у загальній кількості (% за 2011 р. та 2015 р.):</i>			
а) промислові підприємства;	↑5,4 / 8,1	↓22,7 / 19,6	↑16,2 / 17,3
б) переробні підприємства.	↑6,3 / 14,8	*	↑17,1 / 19,5
ОХОРОНА ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ			
<i>Кількість виданих охоронних документів (2015 р. до 2011 р.) на:</i>			
- винаходи;	↓на 20,3%	↓на 38,8%	↓на 25,8%
- корисні моделі;	↑на 35%	*	↓на 20,8%
- промислові знаки;	↑на 4,4%	*	↑у 1,9 рази
- знаки для товарів і послуг.	↑в 4 рази	*	↓на 9,1%
<i>Частки виданих охоронних документів за структурою (% за 2011 р. та 2015 р.):</i>			
- винаходи;	↓39,8 / 12,7	*	↓10,7 / 8,8
- корисні моделі;	↓2,6 / 1,4	*	↓27,1 / 23,8
- промислові знаки;	↓5,7 / 2,4	*	↑3,5 / 7,4
- знаки для товарів і послуг.	↑51,9 / 83,5	*	↑58,7 / 60
<i>Частки виданих охоронних документів на ім'я національних заявників (% за 2011 р. та 2015 р.) на:</i>			
- винаходи;	↑85,2 / 88,7	↓92,6 / 89,0	↑46,8 / 50,3
- корисні моделі;	↑51,2 / 61,4	*	↑98,2 / 98,6
- промислові знаки;	↓52,6 / 33,3	*	↓82,1 / 77,6
- знаки для товарів і послуг.	↓37,2 / 20,7	*	↓56,4 / 45,2
Частка виданих охоронних документів на знаки для товарів і послуг за Мадридською системою (% за 2011р. / 2015 р.)	-/ 60,3	*	↑26,4 / 41,3

Отримані результати статистичного аналізу стану та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних виробничих підприємств, як результату оновлення їх інтелектуального капіталу через процеси його формування та використання, *констатують падіння якості інноваційної діяльності* [111]:

– відбувається значне зниження кількості промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, зокрема виробничих підприємств, що створювали власні інновації, впроваджували та використовували інновації інших підприємств;

– суттєво знизилася інвестиційна роль держави, іноземних та вітчизняних інвесторів в інноваційному розвитку українських промислових підприємств, фінансове забезпечення останніх підтримується власними коштами, вкладення яких в інноваційну діяльність в 2015р. збільшилося у порівнянні з 2011 р. майже в два рази. Це свідчить про те, що незважаючи на відсутність зовнішньої фінансової підтримки підприємства зацікавлені здійснювати інноваційну діяльність та мають розраховувати виключно на власні фінансові ресурси;

– лише невелика кількість промислових підприємств України створює та поширює власні інновації внаслідок неспроможності або небажання створювати їх. Перше пояснюється відсутністю відповідної науково-технічної бази, фінансових ресурсів, компетентних працівників, а друге обумовлюється довгою тривалістю цього процесу та великим обсягом фінансування;

– позитивна динаміка спостерігається у кількості надходження заявок та видачі патентів на промислові зразки, в той же час зменшилося число надходження заявок на винаходи та корисні моделі. Загальна кількість придбаних та переданих нових технологій (технічних досягнень) збільшилась майже втричі. Водночас, аналіз даних реєстрацій договорів стосовно розпорядження майновими правами свідчить, що питома вага договорів з реєстрації знаків для товарів та послуг приблизно втричі перевищує реєстрації договорів, об'єктом яких є винаходи, корисні моделі і промислові

зразки;

– негативні тенденції інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств, у тому числі виробничих, мають прояв у падінні значимості інновацій для підприємств як результату їх творчої та наукової діяльності, згортанні науково-технічної бази промислових підприємств внаслідок зменшення обсягу прикладних НДР.

Порівняльний аналіз інноваційного розвитку вітчизняних підприємств та підприємств ближнього зарубіжжя (Республік Білорусь та Казахстан), дозволив дійти висновку, що взагалі розглянуті тенденції у розрізі напрямків аналізу стану та розвитку інноваційної діяльності подібні, але головною відмінністю сучасної інноваційної діяльності вітчизняних виробничих підприємств є домінування орієнтації на впровадження і використання запозичених інновацій переважно зарубіжних, а не створення власних, що є вкрай негативною тенденцією для інноваційного розвитку, як промислових підприємств України, так і галузі в цілому.

2.2 Моделі та інструменти управління інтелектуальним капіталом підприємства: порівняння та оцінка застосовності для виробничого підприємства

Порівняння моделей і методів управління інтелектуальним капіталом підприємства здійснювалось на основі результатів дослідження найбільш поширених у зарубіжній практиці та авторських маловідомих.

Зарубіжні науковці в галузі управління інтелектуальним капіталом підприємства запропонували низку моделей та методів, які задовольняють вимогам управління інтелектуальним капіталом підприємства [112-119].

Найбільш повний огляд методів управління та вимірювання інтелектуального капіталу представлений Карлом-Еріком Свейбі [112], який і виділяє 34 методів, згрупованих в 4 категорії:

– методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу – Direct Intellectual Capital methods (DIC), до яких відносяться всі методи, засновані на ідентифікації та оцінюванні у грошовому виразі окремих компонентів інтелектуального капіталу, за показниками якого виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу підприємства. При цьому може використовуватися як складання показників окремих компонентів, так й застосування більш складних формул;

– методи ринкової капіталізації – Market Capitalization Methods (MCM), при яких розраховується різниця між ринковою капіталізацією акціонерного підприємства та власним капіталом її акціонерів, яка розглядається як вартість його інтелектуального капіталу;

– методи віддачі на активи – Return on Assets methods (ROA), при яких базується на зіставленні доданої вартості, яка розраховується як різниця між прибутковістю активів підприємства та аналогічним показником для галузі, з відповідними активами;

– методи підрахунку очок – Scorecard Methods (SC), при яких індикатори та індекси складові інтелектуального капіталу виражаються не у грошовій оцінці, а у вигляді підрахунку очок.

Всі відомі методи управління та вимірювання інтелектуального капіталу можна розподілити за чотирма перерахованими категоріями [112]. При цьому слід зазначити відносну близькість DIC і SC методів, а також MCM і методів ROA. Методи типу ROA та MCM можуть використовуватися для порівняння підприємств в межах галузі. Вони дуже гарні для ілюстрації фінансової вартості компонентів інтелектуального капіталу, ґрунтуються на сталих правилах обліку. Методи SC допомагають підприємствам оцінити складові, що входять в інтелектуальний капітал, проте складнощі впровадження подібного комплексу оцінки ускладнюють їх поширення.

Методи DIC дають можливість відстежувати динаміку зміни вартості інтелектуального капіталу. Розгляд відомих зарубіжних авторських моделей з використанням цих методів представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Відомі авторські моделі управління інтелектуальним капіталом підприємства (сформовано на підставі авторських досліджень)

№	Автор	Основний аспект	рік
1	2	3	4
1	Едвінсон Л. [6]	Модель «Skandia Value Scheme» («Skandia Navigator») містить чотири компоненти ІК: людський капітал; структурний капітал в якості допоміжної інфраструктури та бізнес-активів; інтелектуальна власність. ІК є арифметичною сумою його елементів. Модель розглядається не як метод визначення вартості, а як інструмент управління.	2003
2	Свейбі К.-Е. [112]	Модель «The intangible assets monitor» це система показників для оцінки матеріальних і нематеріальних активів. У неї виділено три напрямки аналізу нематеріальних активів підприємства: зовнішня структура, внутрішня структура, компетентність людей. Модель не передбачає використання фінансових показників, її показники не мають загальної одиниці виміру, їх склад може повільний.	2007
3	Каплан Р. і Нортон Д. [113]	Модель «balanced scorecard» містить систему показників в рамках чотирьох проекцій: фінансові наслідки; взаємовідношення з клієнтами; бізнес-процеси; стратегічні ресурси, за якими визначаються цілі, показники ефективності, які залежать від специфіки інноваційного процесу.	2010
4	Ноака І. [114]	Чотирьохфазна модель SECI (соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація) містить такі елементи, як форми знання: неформалізоване і формалізоване. У ній виділяються три рівня соціального агрегації – індивід, група, контекст.	2010
5	Ерл М. [115]	Модель містить чотири технічних і соціальних компоненти: система знання, мережі, працівники знання, навчання організації. Визначено чотири функції управління: інвентаризація; аудит; соціалізація; випробування.	2010

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
6	Караяніс Е. [116]	Модель «Organizational Knowledge Network» містить три ключових елемента: метапізнання, метанавчання і метазнання. Вона представлена матрицею (2x2), де у квадраті позначається ситуація, управління якої забезпечить перехід з одного стану в інший.	2003
7	Вііг К. [117]	Модель базується на таких положеннях з управління: фундамент управління – склад ІК, процес їх створення та використання; необхідність постійного дослідження ІК; необхідність оцінки на всіх його етапах; необхідність активного управління на всьому життєвому циклі інновацій.	2007
8	Бурен В. [118]	Модель містить два набори характеристик: запаси ІК; фінансова діяльність та ефективність бізнесу. Введено поняття: «критичні пункти посилення потенціалу управління», «критичні процеси управління».	2010
9	Деспре і Шаувель [59]	Модель таксономії управління ІК містить чотири компоненти: час; тип; рівень; контекст. У неї класифіковані дії в галузі управління ІК, які застосовуються підприємствами.	2010
10	Сноуден Д. [119]	Модель представлена матрицею з чотирьох типів дій: обмін формалізованим знанням через системи і структури; обмін неформалізованим знанням через психосоціальні механізми; перетворення неформалізованого знання в формалізоване; вивільнення неформалізованого знання через віру.	2010

Дослідження найбільш відомих зарубіжних моделей показало, що вони у цілому відповідають вимогам управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, існує можливість використання певних елементів досліджених моделей, що найбільшою мірою відповідають цілям виробничого підприємства.

Але основними перешкодами на шляху ефективного управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства України є відсутність звітності щодо інтелектуального капіталу підприємства, галузева специфіка виробничого підприємства динамічна природа інтелектуального капіталу, що зумовлює постійні зміни в системі управління, необхідність постійного

отримання інформації шляхом проведення анкетувань та опитувань, експертного оцінювання тощо [93].

Тому необхідним є адаптація різних зарубіжних моделей у практиці виробничих підприємств України.

Дослідження маловідомих авторських моделей і методичних підходів до управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства [33, 54, 59, 60, 120-145] проводився з угрупованням у чотири групи, вибірка яких представлена у додатку Б:

- розгляд управління як механізм;
- розгляд управління як система;
- розгляд моделей управління;
- розгляд методичних підходів до управління.

Одні автори вважають, що механізм управління є самостійним компонентом, який не входить до складу системи управління, іншими механізм управління розглядається як самостійна система.

У цілому механізм управління інтелектуального капіталу виробничого підприємства подається як сукупність окремих блоків, які утворюють систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими для досягнення стратегічних цілей підприємства. Авторські підходи до механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Авторські підходи до механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства *(сформовано на підстав авторських досліджень)*

№ п/п	№ у вибірці	Основний аспект	рік
1	2	3	4
1.	34	механізм управління ІК містить такі блоки: бізнес-модель і інформаційне забезпечення управління ІК; модель управління формуванням ІК на основі управління	2006

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
2.	34	інтелектуальною активністю персоналу; концептуальні засади управління розвитком персоналу на основі системного та процесного підходів; модель крос-процесу організаційного розвитку, метод оцінки доцільності аутсорсингу знань, методика оцінки та вибору варіанта інвестування в розвиток інтелектуального потенціалу, а також модель управління комерціалізацією ІК на базі оцінки комерційного потенціалу інтелектуальних активів	2006
3.	15	механізм управління розвитком ІК покликаний реалізувати принципи конструктивної моделі, основу якої становить система математичних моделей. Він являє собою сукупність правил і процедур прогнозування, планування, регулювання і стимулювання, спрямованих на досягнення мінімуму ризику, а також унікальних процедур конструктивної моделі і методики аналізу порушників і загроз	2009
4.	14	механізм управління ІК як інтегральна величини, що складається з взаємозв'язаних елементів, управління якими вимагає комплексного підходу. Механізм управління являє собою систему елементів управління (суб'єкти управління; цілей, функції, структура і методи управління; мотиваційний механізм інтелектуальної праці, а також критерії та методи оцінки ефективності управління ним), що впливають на його складові як об'єкт управління	2010
5.	1	механізм управління ІК є саморегулюючої системою елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління, мотиваційного механізму інтелектуальної праці, критеріїв та методів оцінки ефективності управління) та об'єктів управління (типів та видів ІК), яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і вихідну реакцію у вигляді результатів використання і відтворення ІК	2011
6.	20	створення механізму управління ІК ґрунтується на певній послідовності етапів: ідентифікація ІК; розробка політики щодо ІК; аудит ІК; документування та занесення в базу знань ІК, захист ІК, примноження і оновлення ІК; поширення	2011
7.	21	Оцінку ефективності механізмів управління ІК пропонується здійснювати на підставі порівняння прогнозних даних та фактичних результатів через визначення ступеню відповідності фактичного	2014

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
		результату кожного етапу процесу формування ІК очікуванням промислового підприємства, які спираються на способи появи та використання інновації	
8.	8	механізм управління ІК є система у складі якої є організаційний (заходи з організації, управління, зміни в організаційній структурі) та економічний блоки (аналіз, контроль та оцінка діяльності), а також цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління.	2015
9.	8	Розроблено алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму управління ІК	2015
10.	11	механізм управління ІК включає набір елементів, що враховує внутрішні і зовнішні економічні умови, особливості взаємодії із групами зацікавлених осіб, компоненти ІК, управління яким здійснюється шляхом застосування методів, принципів, форм, інструментів	2016
11.	12	механізм управління ІК враховує мотиваційний інструментарій перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал	2016

Система управління інтелектуальним капіталом підприємства розглядається як складовий компонент системи управління підприємства, іншими механізм управління розглядається як самостійна система. Вона забезпечує належне виконання специфічних функцій, пов'язаних з управлінням інтелектуальним капіталом. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства є синтезом таких складових, як: внутрішнє та зовнішнє середовище, стратегія управління, цілі, функції управління інтелектуальним капіталом.

Авторські підходи до системи управління інтелектуальним капіталом підприємства представлено у додатку Б за номерами 7 та 13. За ними система управління інтелектуальним капіталом підприємства розглядається як:

– синтез основних елементів: суб'єктів, об'єктів та інструментарію (принципів, функцій), взаємодій між ними та результату взаємодій. Суб'єктом виступає стратегічний рівень менеджменту організації: власники, рада акціонерів, директор, менеджери. Об'єкт – це безпосередньо ІК, який

функціонує під впливом принципів функціонування та завдяки процесу взаємодії, конвергенції і синергічності трьох його складових – людського, структурного й ринкового капіталів;

– система, яка об'єднує підсистему управління людським капіталом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління ринковим капіталом. Запропонована система дозволяє імплементувати в діяльність підприємства прогресивні підходи сучасного менеджменту, сприятиме підвищенню ефективності формування і використання ІК на мікрорівні, забезпечення безперервного людського розвитку персоналу, активізації інноваційної діяльності і збільшенню числа інноваційних розробок.

Дослідження маловідомих авторських моделей показало, що найчастіше авторами управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства розглядалася як комплексна модель. Але також пропонуються й моделі, в яких розглядаються такі окремі аспекти, як ефективність управління інтелектуальним капіталом, оцінювання інтелектуального капіталу. Авторські моделі представлені як у формалізованому, так й неформалізованому вигляду.

Авторські підходи до системи управління інтелектуальним капіталом підприємства представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Авторські моделі управління інтелектуальним капіталом підприємства (сформовано на підстав авторських досліджень)

№ п/п	№ у виборці	Основний аспект	рік
1	2	3	4
1.	29	модель управління ІК на базі математичного моделювання. У модель закладено такі параметри: кількість робітників вищої кваліфікації, здатних генерувати творчі ідеї, кількість усіх інших робітників, продуктивність праці (одних та інших), а також додаткові параметри, що характеризують інтелектуальну складову	2006

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
2.	25	структурна модель, яка відображає інтеграцію в самостійний господарський продуктивний процес функціональних блоків інтелектуальної діяльності, що розглядаються як технологічні переділи: «Освітня діяльність», «Інформаційне забезпечення», «Пізнавально-творча діяльність», «Економіко-правова діяльність»	2008
3.	27	графоаналітична модель процесу управління ІК дозволяє кількісно оцінити вплив і наслідки змін у складових ІК та визначити зміни загального капіталу підприємства	2008
4.	17	характерною особливістю даної моделі управління ІК є безліч перетворень інноваційних процесів при реалізації стратегій і концепцій ефективного розвитку підприємства, через злагоджену систему взаємодії всіх підрозділів, планування і прогнозування етапів цієї системи	2009
5.	26	трьохконтурна система управління інтелектуальним розвитком підприємства. Окреслені контури вживаються в такому значенні: 1) управління компетенцією співробітників; 2) управління організацією бізнес-процесу; 3) управління міжпроцесними зв'язками	2009
6.	18	структурна модель управління ІК, в рамках якої система управління ІК розглядається як сполучна ланка між окремими елементами внутрішнього середовища організації та її підсистемами управління (виробничої, маркетингової, фінансової, підсистемами управління НДДКР і управління персоналом)	2010
7.	28	вхідною умовою бізнес-модель маркетингового управління ІК є корпоративна та інноваційна стратегії підприємства, а на виході – отримання стратегічних конкурентних переваг	2010
8.	9	модель управління процесом формування ІК враховує специфіку діяльності споживчої кооперації	2011
9.	4	комплексна модель управління ІК із використанням методів регресійного аналізу, лагової моделі, нечіткої логіки та імітаційного моделювання. Модель передбачає врахування стратегії і цілей підприємства, галузевих особливостей функціонування, що впливає на обрання економічних показників діяльності підприємства як цільової функції, а також різну важливість складових ІК	2012
10.	5	модель стратегії управління ІК формалізована у формі алгоритму управління, що включає послідовність етапів розробки, реалізації та контролю основних її складових	2012

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
11.	25	структурна модель, яка відображає інтеграцію в самостійний господарський продуктивний процес функціональних блоків інтелектуальної діяльності підприємства, що розглядаються як технологічні переділи: «Освітня діяльність», «Інформаційне забезпечення», «Пізнавально-творча діяльність», «Економіко-правова діяльність»	2008
12.	27	графоаналітична модель процесу управління ІК дозволяє кількісно оцінити вплив і наслідки змін у складових ІК та визначити зміни загального капіталу підприємства	2008
13.	17	характерною особливістю даної моделі управління ІК є безліч перетворень інноваційних процесів при реалізації стратегій і концепцій ефективного розвитку підприємства, через злагоджену систему взаємодії всіх підрозділів, планування і прогнозування етапів цієї системи	2009
14.	26	трьохконтурна система управління інтелектуальним розвитком підприємства. Окреслені контури вживаються в такому значенні: 1) управління компетенцією співробітників; 2) управління організацією бізнес-процесу; 3) управління міжпроцесними зв'язками	2009
15.	18	структурна модель управління ІК, в рамках якої система управління ІК розглядається як сполучна ланка між окремими елементами внутрішнього середовища організації та її підсистемами управління (виробничої, маркетингової, фінансової, підсистемами управління НДДКР і управління персоналом)	2010
16.	28	вхідною умовою бізнес-модель маркетингового управління ІК є корпоративна та інноваційна стратегії підприємства, а на виході – отримання стратегічних конкурентних переваг	2010
17.	9	модель управління процесом формування ІК враховує специфіку діяльності споживчої кооперації	2011
18.	32	модель управління спрямована на забезпечення організаційно-методичної підтримки для управлінського персоналу в процесі вирішення ним завдань управління формуванням і розвитком ІК	2011
19.	4	комплексна модель управління ІК із використанням методів регресійного аналізу, лагової моделі, нечіткої логіки та імітаційного моделювання. Модель передбачає врахування стратегії і цілей підприємства, галузевих особливостей функціонування, а також різну важливість складових ІК	2012

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
20.	5	модель стратегії управління ІК формалізована у формі алгоритму управління, що включає послідовність етапів розробки, реалізації та контролю основних її складових	2012
21.	23	у моделі управління ІК по горизонталі розташовані чотири процесу (фінансування, види діяльності, форма результатів, документальна характеристика), які паралельно відбуваються на кожному з етапів управління	2012
22.	24	модель управління відтворенням і використанням ІК являє собою циклічну трансформацію і відновлення участі ІК в бізнес-процесах підприємства під впливом цілей, поставлених керівництвом	2012
23.	30	адаптивна модель ефективного управління ринковим ІК призначена як основа щодо розроблення заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності, галузевих особливостей, ринкових позицій, фактичного стану та ефективності господарювання	2012
24.	33	структурна модель інтегрованої системи управління ІК, яка складається з керуючої підсистеми та підсистеми трансформації знань і об'єктом управління, якої є три складові інтелектуального капіталу: організаційний капітал, клієнтський капітал та людський капітал	2012
25.	6	лінійна регресійна модель дає змогу оцінити рівень економічної ефективності процесу управління ІК через визначення його впливу на рентабельність підприємств	2014
26.	16	концептуальна модель оцінювання ІК основана на поєднанні кількісних та якісних методів оцінювання, підходів: 1) інтегрального, який полягає на тлумаченні ІК як результату та визначенні загальної вартості або коефіцієнту вартості ІК (доходні та ринкові методи); 2) структурного як сукупності складових, що базується на оцінці його окремих складових елементів з наступним їх підсумовуванням для загальної оцінки (витратні методи)	2014

Підсумовуючи проаналізовані праці науковців в межах запропонованих методичні підходи до управління інтелектуальним капіталом підприємства, визначено, що найчастіше пропонуються методичні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу підприємства, також запропоновані методики до оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства та процесів його формування, використання та захисту.

Авторські методичні підходи до управління інтелектуальним капіталом підприємства представлено у додатку Б за номерами 2, 3, 10, 19, 22, 31. У них представлено:

– методика оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом на основі вартісного підходу, яка подана чотирма етапами: 1) визначення скорегованого коефіцієнту Тоббіна для підприємства; 2) визначення скорегованого коефіцієнту Тоббіна для найсильнішого конкурента; 3) визначення коефіцієнту відносної ефективності управління інтелектуальним капіталом; 4) визначення індексу відносної динамічної ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства;

– методика оцінки ефективності управління персоніфікованим інтелектуальним капіталом, в основу якої закладено розрахунок і аналіз показників, які характеризують якісні та кількісні результати використання та відтворення персоніфікованого інтелектуальним капіталом. Ці показники поєднані у два блоки: 1) показники, що характеризують творчу активність персоналу; 2) показники, що характеризують економічну ефективність управління персоніфікованим інтелектуальним капіталом;

– методичний підхід до управління захистом ІК, який полягає у порівнянні фактичного та прийнятного рівня захисту інтелектуального капіталу, що дозволяє виявити внутрішні резерви та зовнішні можливості підвищення рівня захисту ІК;

– методика оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу за допомогою сценарного моделювання дозволяє визначити доцільність реалізації управлінських рішень на різних рівнях ієрархії. Вся сукупність ресурсів розділена на два основні класи: «пов'язані» і «вільні» ресурси;

– індикаторна методика оцінки інтелектуального капіталу включає оцінку трьох блоків показників, які стосуються людського капіталу, структурного та споживчого капіталу та визначення інтегрального індексу інтелектуального капіталу;

– методичний підхід до оцінювання функціонування інтелектуального капіталу на кожному з рівнів регулювання – мікро-, мезо- та макроекономічному рівні.

За результатами дослідження 34 моделей управління інтелектуальним капіталом, серед яких поширені та маловідомі, які представлені безпосередньо як моделі так й як системи, механізми, концепції, методичні підходи та методики, з'ясовано, що при їх розробці використовувалися та розглядалися різні підходи та підпроцеси. Найчастіше в досліджуваних моделях науковцями виокремлено певні підпроцеси управління інтелектуальним капіталом: розвиток, формування та оцінювання. Взагалі управління інтелектуальним капіталом розглядається через структурний, системний та процесний підходи.

Управління інтелектуальним капіталом представлено у вигляді різноманітних моделей: системних, де управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів; процесних, що об'єднані за етапами або контурами управління; математичних та графоаналітичних за допомогою математичного моделювання та з використанням методів регресійного аналізу; оцінювання інтелектуального капіталу, що поєднують кількісні та якісні методи оцінювання.

Системи управління інтелектуальним капіталом підприємства, представлені як синтез елементів: суб'єктів, об'єктів та інструментарію(принципів, функцій), де об'єктами виступають три складові інтелектуального капіталу: людський, структурний та ринковий капітали.

Встановлено, що побудова досліджених механізмів ґрунтується на системному та процесному підході, охоплюючи лише окремі аспекти управління інтелектуальним капіталом підприємства: організаційно-економічне забезпечення, розвиток, оцінювання.

Механізм управління розвитком інтелектуального капіталу представлений конструктивною моделлю, основу якої становить система математичних моделей.

Оцінювання ефективності механізмів управління етапами формування ІК розглядається як циклічний процес логічно-послідовних оцінок певних елементів. Методичні підходи до управління інтелектуальним капіталом підприємства найчастіше представляють процедуру та інструменти оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом та його вартості.

Порівняння досліджуваних моделей управління інтелектуальним капіталом підприємства та оцінка їх застосовності для виробничого підприємства дозволили дійти позитивного висновку щодо можливості їх використання, але в якості окремих фрагментів, що не забезпечує комплексність управління інтелектуальним капіталом з авторської позиції процесно-функціонального підходу, де управлінню ідеями відводиться першорядна роль.

2.3 Організаційна основа та своєрідність функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей виробничого підприємства

Однією з складових інтелектуального капіталу, яку використовують виробничі підприємства у своїй діяльності є нематеріальні активи підприємства [146]. Аналіз використання нематеріальних активів, що є невід'ємною частиною аналізу використання всього інтелектуального капіталу виробничого підприємства, необхідний в сучасних економічних умовах.

Дослідження використання інтелектуального капіталу у формі нематеріальних активів здійснювалося на підставі аналізу даних балансу та звіту про фінансові результати виробничих підприємств Одеської області. Так як при введенні обліку операцій за спрощеною формою вартість нематеріальних активів включається до складу основних засобів та не має

можливості їх відокремлення, виробничі підприємства були згруповані на: виробничі підприємства, які ведуть облік операцій за загальною формою та виробничі підприємства, які ведуть облік операцій за спрощеною формою. Угрупування виробничих підприємств Одеської області, за якими зроблено аналіз, представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Угрупування виробничих підприємств Одеської області за якими зроблено аналіз використання нематеріальних активів (джерело: розраховано за даними підприємств)

Виробничі підприємства, які ведуть облік операцій за загальною формою			Виробничі підприємства, які ведуть облік операцій за спрощеною формою		
Назва підприємства	Кількість, од.	Пит. вага, %	Назва підприємства	Кількість, од.	Пит. вага, %
ТОВ Фірма «Автодеталь», ТОВ «Гідропром», ТДВ «Зонт», ВАТ «Одеський механічний завод», Одеський ордена «Знак Пошани» завод продовольчого машинобудування, ПАТ «Будгідравлика», ТОВ «Телекарт-прилад», ПАТ «ОВО «Холодмаш», ПАТ «Завод Чорноморполіграфметал», ТОВ «Південна електротехнічна компанія»	10	33,3	ПП «НВФ «АНТ-Електронікс», ТОВ «Ветінструмент», ВКФ «Зовнішторг-мікрон» ТОВ, ТОВ «НВП «Десса», ТОВ «Ігла-маш», ТОВ «ВО «Нептун», ТОВ «Новатек-електро», ДП «Одеський експериментальний завод технологічного обладнання» ТОВ «Одеський завод кабельної арматури», ПАТ «Одесахарчореммаш», ТОВ «НВО «Харчопромавтоматика», ВАТ «Одеський завод поліграфічних машин», ТОВ НВЦ «СОТР», ТОВ «НВП «Спецремонтаж», ТОВ «НВЦ «Тензометричних вимірів», НВП «Техмаш» ПП, ТОВ «Важкого вагобудування «Точмаш», ПП «НВК «Укрпром-система», ТОВ «Южний електротехнічний завод», ТОВ «Завод «Полігон»	20	66,7

Також з переліку виробничих підприємств Одеської області за якими зроблено аналіз використання нематеріальних активів був виключений ВАТ «Одеський механічний завод», на якому не використовуються нематеріальні активи.

Аналіз використання нематеріальних активів виробничими підприємствами можна визначити як сукупність аналітичних процедур, що дозволяють зробити всебічну оцінку ефективності використання нематеріальних активів відповідно до заданої цільовою функцією [147]. Серед основних процедур можна визначити:

– аналіз зносу та придатності нематеріальних активів, при якому визначаються коефіцієнт зносу нематеріальних активів – $K_{зна}$ та коефіцієнт придатності нематеріальних активів – $K_{пна}$;

– аналіз частки нематеріальних активів у майні підприємства, при якому визначаються коефіцієнт визначення частки нематеріальних активів у валюті балансу – $K_{вбна}$; коефіцієнт визначення частки нематеріальних активів у складі необоротних активів – $K_{нана}$; коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів та основних засобів – $K_{озна}$;

– аналіз фондівддачі та рентабельності нематеріальних активів, при якому визначаються фондівддача нематеріальних активів – $V_{на}$; фондоемність нематеріальних активів – $\epsilon_{на}$; валова та чиста рентабельність нематеріальних активів – $VP_{на}$ та $ЧP_{на}$.

Розраховані показники аналізу використання нематеріальних активів виробничих підприємств Одеської області представлено у табл. 2.11, 2.12 і 2.13.

За даними табл. 2.11 можна визначити на більшості виробничих підприємств Одеської області високу ступінь зносу нематеріальних активів та низку ступінь придатності. Так як остаточна вартість нематеріальних активів ПАТ «Завод «Чорноморполіграфметал» дорівнює нулю, тому при подальшому аналізі наступні показники не будуть розраховуватися.

Таблиця 2.11 – Показники зносу та придатності нематеріальних активів виробничих підприємств Одеської області (джерело: розраховано за даними підприємств)

Назва підприємства	К _{зна}			К _{пна}		
	2013р.	2014р.	2015р.	2013р.	2014р.	2015р.
1. Фірма «Автодеталь» ТОВ	0,70	0,86	0,83	0,30	0,14	0,17
2. ТОВ «Гідропром»	0,75	0,93	1	0,25	0,07	0
3. ТДВ «Зонт»	0,75	0,29	0,32	0,25	0,71	0,38
4. Одеський ордена «Знак Пошани» завод продовольчого машинобудування	0	0	0	1	1	1
5. ПАТ «Будгідрравліка»	0	0	0	1	1	1
6. ТОВ «Телекарт-прилад»	0,88	0,89	0,97	0,12	0,11	0,03
7. ПАТ «ОВО «Холодмаш»	0,24	0,30	0,03	0,76	0,70	0,97
8. ПАТ «Завод Чорноморполіграфметал	1	1	1	0	0	0
9. ТОВ «Південна електротехнічна компанія»	0	0,05	0,12	0	0,95	0,88

Таблиця 2.12 – Показники частки нематеріальних активів у майні виробничих підприємств Одеської області (джерело: розраховано за даними підприємств)

Назва підприємства	К _{вбна}			К _{нана}			К _{озна}		
	2013р.	2014р.	2015р.	2013р.	2014р.	2015р.	2013р.	2014р.	2015р.
1. Фірма «Автодеталь» ТОВ	0,06	0,03	0,04	0,14	0,08	0,12	0,17	0,09	0,14
2. ТОВ «Гідропром»	0,06	0,01	0	0,18	0,05	0	0,24	0,07	0
3. ТДВ «Зонт»	0,28	0,38	0,47	0,44	0,62	0,73	0,53	0,73	0,85
4. Одеський ордена «Знак Пошани» завод продовольчого машинобудування	0,009	0,008	0,01	0,027	0,029	0,035	0,029	0,031	0,037
5. ПАТ «Будгідрравліка»	9,16	9,54	11,27	13,63	14,06	14,71	28,36	30,27	33,48
6. ТОВ «Телекарт-прилад»	0,20	0,18	0,05	0,44	0,40	0,11	0,55	0,53	0,15
7. ПАТ «ОВО «Холодмаш»	0,15	0,17	0,16	0,27	0,26	0,25	0,28	0,29	0,31
8. ТОВ «Південна електротехнічна компанія»	0	1,65	1,99	0	6,35	6,48	0	6,78	6,92

За даними табл. 2.12 можна визначити дуже низку частку нематеріальних активів у валюті балансу та у складі необоротних активів виробничих підприємств Одеської області. Показник співвідношення нематеріальних активів та основних засобів також є дуже низький.

Таблиця 2.13 – Показники фондівдачі та рентабельності нематеріальних активів виробничих підприємств Одеської області (джерело: розраховано за даними підприємств)

Назва підприємства	Фондовіддача				Рентабельність			
	В _{на}		Є _{на}		ВР _{на}		ЧР _{на}	
	2014р.	2015р.	2014р.	2015р.	2014р.	2015р.	2014р.	2015р.
1. Фірма «Автодеталь» ТОВ	3942,1	4667,0	0,0003	0,0002	655,4	929,0	233,6	459,13
2. ТОВ «Гідропром»	832,41	9498,7	0,0005	0,0001	352,31	1754,2	14,61	52,25
3. ТДВ «Зонт»	379,54	269,79	0,0026	0,0037	64,93	63,79	16,22	24,93
4. Одеський ордена «Знак Пошани» завод продовольчого машинобудування	16302	10816	0,00006	0,0001	902,0	392	0	0
5. ПАТ «Будгідраліка»	9,55	6,61	0,1047	0,1513	1,99	0,28	0,83	0
6. ТОВ «Телекарт-прилад»	943,12	283,56	0,0011	0,0035	239,27	35,25	0,44	71,28
7. ПАТ «ОВО «Холодмаш»	185,34	159,13	0,0054	0,0063	6,72	31,75	0	0
8. ТОВ «Південна електротехнічна компанія»	475,14	150,62	0,0021	0,0066	32,52	13,10	15,48	3,18

За даними табл. 2.13 можна визначити, що фондівдача нематеріальних активів виробничих підприємств Одеської області зменшилась, що вказує на зріс потреби в нематеріальних активах для виробництва. Діяльність деяких виробничих підприємств Одеської області стала збиточною, рентабельність нематеріальних активів більшості підприємств зменшилася.

Узагальнюючи висновки аналізу показників нематеріальних активів виробничих підприємств Одеської області можна визначити на більшості підприємств високу ступень зносу нематеріальних активів; дуже низьку частку нематеріальних активів в майні підприємств; зниження фондівдачі та рентабельності нематеріальних активів.

За результатами ретроспективного аналізу стану та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних та зарубіжних виробничих підприємств,

аналізу використання нематеріальних активів виробничими підприємствами Одеської області з'ясовано, що виникає необхідність стимулювання виробничих підприємств у напрямку створення власних інновацій, зокрема за рахунок пошуку та залучення авторитетних джерел інноваційних ідей в процесі управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу. Тому було проведено дослідження виробничих підприємств Одеської області за питанням – які хоча би раз зверталися до традиційних та нетрадиційних джерел інноваційних ідей. За результатами, які представлені у табл. 2.14, з'ясовано, що менш половини досліджених підприємств залучали до своєї інноваційної діяльності нетрадиційні джерела інноваційних ідей.

Для з'ясування причин, чому виробничі підприємства не сприймають нетрадиційні джерела, як джерела інноваційних ідей, не зацікавлені у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей, а також труднощів в процесі залучення нетрадиційних джерел інноваційних ідей у виробничих підприємств, які зацікавлені у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей проведено анкетування виробничих підприємств Одеської області. За результатами, представленими у табл. 2.15, з'ясовано, що 16,67% виробничих підприємств не сприймають нетрадиційні джерела, як джерела інноваційних ідей, з відсутності знання, щодо існування нетрадиційних джерел, 8,33% – з відсутності асоціації з інноваційною діяльністю; 16,67% виробничих підприємства зовсім не зацікавлені у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей з несприйняття умов функціонування та організаційних форм джерел, 8,33% – з недовіри до результатів діяльності джерела та відсутності дієвого механізму взаємовигідного співробітництва. 75% виробничих підприємств мають зацікавленість у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей, але у 58,33% виникають труднощі у пошуку авторитетного джерела інноваційних ідей, визначенні сприятливих умов та способів взаємодії та виборі дієвих інструментів формування нових знань.

Таблиця 2.14 – Виробничі підприємства, які хоча би раз зверталися до традиційних та нетрадиційних джерел інноваційних ідей (джерело: власні дослідження)

№	Назва підприємства	Нетрадиційні джерела інноваційних ідей											Традиційні джерела інноваційних ідей												
		інноваційні хаби	аутсорсінг	Інноваційний network	коворкінг	бенчмаркінг	коучінг	workshop	форуми	чати	тематичні клуби	блоги	соціальні мережі	споживачі	конкуренти	працівники	курси	семінари	архіви патентних бюро	спеціалізовані наукові видання	нарада менеджерів підприємства	постачальники	посередники	виставки	конференції
1.	ТОВ «Олимп-круг»					+								+	+	+	+		+					+	+
2.	ТОВ «Поліпласт»					+								+	+	+	+					+	+	+	
3.	ТОВ Фірма «Автодеталь»													+	+	+									
4.	ТОВ «Гідропром»														+	+					+	+	+		
5.	ТДВ «Зонт»													+	+	+			+	+					
6.	ВАТ «Одеський механічний завод»													+	+	+				+				+	
7.	Одеський ордена «Знак Пошани» завод продовольчого машинобудування													+	+										
8.	ПАТ «Будгідроліка»														+	+				+					
9.	ТОВ «Телекарт-прилад»	+									+		+	+	+						+				
10.	ПАТ «ОВО «Холодмаш»														+					+					
11.	ПАТ «Завод Чорноморполіграфметал»														+					+					
12.	ТОВ «Південна електротехнічна компанія»	+							+				+		+		+		+			+			+

Таблиця 2.15 – Анкетування виробничих підприємств у зацікавленості нетрадиційними джерелами інноваційних ідей (джерело: власні дослідження)

Питання анкети	Підприємства	
	Кількість	%
1. Підприємства, що хоча би раз залучали до своєї інноваційної діяльності нетрадиційні джерела інноваційних ідей	4	33,33
2. Підприємства, що не сприймають нетрадиційні джерела, як джерела інноваційних ідей з причин:	3	25,0
- відсутності асоціації з інноваційною діяльністю	1	8,33
- відсутності знання, щодо існування нетрадиційних джерел	2	16,67
3. Підприємства, що не мають зацікавленість у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей, але можливо у майбутньому.	3	25,0
4. Підприємства, що зовсім не зацікавлені у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей з причин:	2	16,67
- недовіри до результатів діяльності джерела	1	8,33
- відсутності дієвого механізму взаємовигідного співробітництва	1	8,33
- не сприйняття умов функціонування та організаційних форм джерел	2	16,67
5. Підприємства, що мають зацікавленість у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей.	9	75,00
6. Підприємства, що зацікавлені у залученні нетрадиційних джерел інноваційних ідей, але мають певні труднощі:	7	58,33
- у пошуку авторитетного джерела інноваційних ідей	7	58,33
- у визначенні сприятливих умов та способів взаємодії	7	58,33
- у виборі дієвих інструментів формування нових знань	7	58,33

Дослідженням особливостей організаційних форм та функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей встановлено, що найбільш ємними організаційними формами, які поєднують максимальну кількість нетрадиційних джерел за зростанням є, відповідно, коворкінги та хаби, які швидко набирають популярність [148, 149].

Хаби і коворкінги мають істотні переваги:

– по-перше, це більш відкрита система з спрямованістю на широкий спектр споживачів, відсутні такі бар'єри, як конкурсний відбір, виключно певний вид діяльності, реєстрація підприємства. Учасниками можуть бути підприємства будь-якого терміну існування і будь-якої сфери;

– по-друге, істотно різниться політика надання робочого місця. У бізнес-інкубаторах резиденти, які пройшли конкурс, зазвичай отримують офісне приміщення на три роки. При цьому перший рік обходиться безкоштовно, другий – за пільговою ставкою, третій – за ринковою ціною. В коворкінгах та хабах оренда приміщення може обходитися безкоштовно або резиденти платять за своє робоче місце з самого початку без пільг, проте вартість є значно нижчою за ринкову. Крім того, маркетингова і цінова політика таких центрів дуже гнучка. Це дозволяє резидентам користуватися робочим місцем тільки тоді, коли потрібно, і стільки, скільки необхідно для виконання своєї роботи, і оплачувати його відповідним чином;

– по-третє, хаби та коворкінги – зазвичай комерційна організація, метою якої є отримання прибутку. Тому наповнення робочих місць креативними платоспроможними фахівцями, що подають надію на розробку ефективних проектів, і створення для них максимально сприятливої обстановки – основне завдання організаторів, так як від якості роботи учасників безпосередньо залежить прибуток. А бізнес-інкубатори – це частіше державні структури, менш гнучкі і менш чутливі до змін зовнішнього середовища.

Найцінніше у хабах та коворкінгах з точки зору впливу на інноваційну активність – це внутрішнє середовище, той самий унікальний мікроклімат,

який привабливий до творчого мислення, підвищенню ефективності, до взаємодії, формуванню інноваційних ідей та проєктів [150].

Дослідження елементів інноваційної інфраструктури дозволив визначити їх найбільш загальні функції: обслуговування резидентів та просування і розвиток бізнесу, а також і специфічні: підвищення освітнього рівня, розробка та комерціалізація інноваційних продуктів.

За даними проведеного дослідження визначено, що хаби та коворкінги, створені на Україні, Республік Білорусь та Казахстан, можна розділити на універсальні і спеціалізовані. Серед спеціалізованих можна виділити інноваційні, освітні, творчої спрямованості. В рамках дослідження вивчені як універсальні, так інноваційні та освітні. У табл. 2.16 представлено угруповання хабів та коворкінгів за місцем розташування на Україні, Республік Білорусь та Казахстан.

В даний час в Україні налічується понад 20 просторів, що потрапляють під визначення хабу і близько 30 просторів, що потрапляють під визначення коворкінгу. Найбільший питома вага становлять універсальні, серед яких можна виділити такі відомі хаби, як Impact Hub Odessa (Одеса), UNDERHUB (Київ). Счастье HUB (Київ), Data Hub (Київ), Spalah Hub (Харків, Дніпро), Z-One Hub (Львів). У різних містах України розвиваються і набирають обертів, такі відомі інноваційні хаби, як: HUB 4.0 (Київ), родзинкою якого є Галерея інновацій; IHUB (Київ, Львів, Чернігів, Вінниця), які позиціонують себе як центри підтримки інновацій та підприємництва; Kyiv Smart City Hub (Київ), який є місцем розробки і інноваційних міських проєктів; KPI Development Hub (Київ), який є єдиним хабом, який об'єднує представників ВНЗ (КПІ ім. Ігоря Сікорського), які впроваджують перспективні технічні рішення та створюють ІТ-проєкти. Серед освітніх хабів можна виділити: Main HUB (Київ), як найбільший в Україні освітній ІТ-хаб; Education Hub (Київ), як об'єднання інновацій та навчання; Divergent Education Hub & Coworking (Одеса), в якому реалізуються освітні проєкти. Аналізуючи ситуацію в Республіках Білорусь та Казахстан, можна визначити, що такі нові форми

взаємодії і організації робочого простору знаходиться в стадії становлення і їх кількість в цих країнах невелика. У Республіці Білорусь відомий такий хаб, як IMAGURU Startup Hub (Мінськ) – функціональний інноваційний простір. У Казахстані: SILK WAY BUSINESS HUB (Алмати) – комунікативний майданчик, який дозволяє бізнесменам, державним структурам і експертам з різних сфер діяльності обмінюватися досвідом и знаходити елементи загальної взаємодії; THE HUB Coworking – робочий простір для професіоналів, підприємців та новаторів (Алмати).

Таблиця 2.16 – Угрупування за хабів та коворкінгів за місцем розташування на Україні, Республік Білорусь та Казахстан (джерело: власні дослідження)

Місце розташування	Альтернативні джерела інноваційних ідей	
	Хаби	
	універсальні	спеціалізовані
<i>Україна, у т.ч.</i>	16	14
Київ	7	7 (у т.ч. за участю ВНЗ)
Винниця		1
Дніпро	1	1
Запоріжжя	1	
Львів	1	3
Одеса	2	1
Харків	2	
Черкаси	1	
Чернівці	1	
Чернігів		1
<i>Республіка Казахстан</i>	2	
<i>Республіка Білорусь</i>	1	
	Коворкінги	
	класичні	спеціалізовані функціональні простори
<i>Україна, у т.ч.</i>	25	4
Київ	17	2
Дніпро	2	
Житомир	1	
Львів	1	1
Одеса	1	
Тернопіль	1	1
Харків	1	
Чернігів	1	
<i>Республіка Казахстан</i>	4	
<i>Республіка Білорусь</i>	5	1

Коворкінги в основному являють собою робочий простір для широкої аудиторії молодих підприємців, фрілансерів, студентів і малих компаній. Але є і такі серед них, що не позиціонують себе як хаби, але вони є більш, ніж коворкінг. Серед них можна виділити: tceh-office space club (Київ) – можна стати членом спільноті підприємців і отримати підтримку команди tceh, яка допоможе знайти потрібні контакти для ефективного розвитку вашого бізнесу; T shaped crew – майстерня для колективів; дизайнерське бюро для промислового дизайну і індивідуальних проектів; майданчик для конструювання; Startup Depot – середовище для розвитку локальних стартапів. У Республіці Білорусь коворкінг також представляють собою робочий простір для широкої аудиторії молодих підприємців, фрілансерів, студентів і малих компаній. Серед тих, що є більш, ніж коворкінг, можна виділити Space (Мінськ) – інкубатор підтримки починань і проектів незалежних технологічних спільнот і ентузіастів. У Республіці Казахстан коворкінги представлені в класичній формі.

У даний час дуже важливо вирішити питання реалізації зв'язкової виробничої політики, яка обумовлена необхідністю підтримки і зміцнення технологічного потенціалу виробництва в умовах технологічних змін, за рахунок розгалуженої мережі нових інститутів промислових інновацій, де буде здійснюється генерація ідей, поширення новітніх технологій і навчання новим виробничим навичкам. Активними партнерами і співінвесторами повинні стати всі елементи «потрійної спіралі інновацій» – виробничі підприємства, вищі навчальні заклади, організації, що займаються технічною перепідготовкою персоналу, урядові агентства.

За даними проведеного дослідження визначено, що серед хабів та коворкінгів, створених на території України, не існує такої моделі взаємодії, яка б могла повністю вирішити ці питання, тому вважаємо за доцільне залучення провідних вищих навчальних закладів у мережний формат інноваційного хаба, а саме хаб-лабораторій, які трансформувалися в провідні

центри освітнього, дослідницького та економічного життя сучасного суспільства та можуть взяти на себе функції технологічного брокериджа, забезпечення трансферу інновацій та базовими сервісами, підготовки базових фахівців. У ході трансформації сучасних вищих навчальних закладів можна виділити цілий ряд глобальних тенденцій, які сприяють інноваційному розвитку суспільства, а саме: розширення форматів освітнього процесу (збільшення значущості колективної проектної діяльності), повсюдне використання сучасних технологій (особливо інформаційно-телекомунікаційних), зростання доступності освіти, істотне зростання значення дослідницької діяльності для вищих навчальних закладів, зміцнення трансдисциплінарного підходу як ключового як в освітній, так і дослідницької діяльності, орієнтація провідних освітніх установ на міжнародний ринок, поява концепції навчання протягом життя. Завдяки формуванню унікальної середовища хаб-лабораторій будуть зароджуватися інноваційні ідеї та проекти, впровадження яких буде сприяти як й інноваційному розвитку інтелектуального капіталу вищих навчальних закладів, так й виробничих підприємств.

Все вище зазначене визначило необхідність побудови авторської моделі управління ІК виробничого підприємства з урахуванням отриманого у процесі дослідження знання, яку належить наповнити змістом, а саме організаційними засадами її побудови за способами його формування та використання, рекомендаціями щодо використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості організаційної основи задля генерації інноваційних ідей та методичним забезпеченням моніторингу та діагностики інтелектуального капіталу.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

В результаті дослідження специфіки формування та використання інтелектуального капіталу виробничих підприємств, порівняльного аналізу існуючих моделей та методів управління інтелектуальним капіталом підприємства сформульовано такі висновки:

1. За результатами статистичного аналізу стану та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних виробничих підприємств, як результату оновлення їх інтелектуального капіталу через процеси його формування та використання, *можна констатувати падіння якості інноваційної діяльності*: відбувається значне зниження кількості промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, зокрема виробничих підприємств, що створювали власні інновації, впроваджували та використовували інновації інших підприємств; суттєво знизилася інвестиційна роль держави, іноземних та вітчизняних інвесторів в інноваційному розвитку українських промислових підприємств, фінансове забезпечення останніх підтримується власними коштами, вкладення яких в інноваційну діяльність в 2015р. збільшилося у порівнянні з 2011 р. майже в два рази. Це свідчить про те, що незважаючи на відсутність зовнішньої фінансової підтримки підприємства зацікавлені здійснювати інноваційну діяльність та мають розраховувати виключно на власні фінансові ресурси; лише невелика кількість промислових підприємств України створює та поширює власні інновації внаслідок неспроможності або небажання створювати їх. Перше пояснюється відсутністю відповідної науково-технічної бази, фінансових ресурсів, компетентних працівників, а друге обумовлюється довгою тривалістю цього процесу та великим обсягом фінансування; позитивна динаміка спостерігається у кількості надходження заявок та видачі патентів на промислові зразки, в той же час зменшилося число надходження заявок на винаходи та корисні моделі. Загальна кількість придбаних та переданих нових технологій (технічних досягнень) збільшилась

майже втричі. Водночас, аналіз даних реєстрацій договорів стосовно розпорядження майновими правами свідчить, що питома вага договорів з реєстрації знаків для товарів та послуг приблизно втричі перевищує реєстрації договорів, об'єктом яких є винаходи, корисні моделі і промислові зразки; негативні тенденції інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств, у тому числі виробничих, мають прояв у падінні значимості інновацій для підприємств як результату їх творчої та наукової діяльності, згортанні науково-технічної бази промислових підприємств внаслідок зменшення обсягу прикладних НДР.

2. За результатами порівняльного аналізу інноваційного розвитку вітчизняних підприємств та підприємств ближнього зарубіжжя (Республік Білорусь та Казахстан), визначено, що взагалі розглянуті тенденції у розрізі напрямків аналізу стану та розвитку інноваційної діяльності подібні, але головною відмінністю сучасної інноваційної діяльності вітчизняних виробничих підприємств є домінування орієнтації на впровадження і використання запозичених інновацій переважно зарубіжних, а не створення власних, що є вкрай негативною тенденцією для інноваційного розвитку, як промислових підприємств України, так і галузі в цілому. У зв'язку з цим виникає необхідність стимулювання підприємства у напрямку створення власних інновацій, зокрема за рахунок пошуку та залучення авторитетних джерел інноваційних ідей в процесі управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу.

3. За результатами дослідження 34 моделей управління інтелектуальним капіталом, серед яких поширені та маловідомі, які представлені безпосередньо як моделі так й як системи, механізми, концепції, методичні підходи та методики, з'ясовано, що при їх розробці використовувалися та розглядалися різні підходи та підпроцеси. Найчастіше в досліджуваних моделях науковцями виокремлено певні підпроцеси управління інтелектуальним капіталом: розвиток, формування та оцінювання. Взагалі управління інтелектуальним капіталом розглядається

через структурний, системний та процесний підходи. Управління інтелектуальним капіталом представлено у вигляді різноманітних моделей: системних, де управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів; процесних, що об'єднані за етапами або контурами управління; математичних та графоаналітичних за допомогою математичного моделювання та з використанням методів регресійного аналізу; оцінювання інтелектуального капіталу, що поєднують кількісні та якісні методи оцінювання. Системи управління інтелектуальним капіталом підприємства, представлені як синтез елементів: суб'єктів, об'єктів та інструментарію (принципів, функцій), де об'єктами виступають три складові інтелектуального капіталу: людський, структурний та ринковий капітали. Встановлено, що побудова досліджених механізмів ґрунтується на системному та процесному підході, охоплюючи лише окремі аспекти управління інтелектуальним капіталом підприємства: організаційно-економічне забезпечення, розвиток, оцінювання. Механізм управління розвитком інтелектуального капіталу представлений конструктивною моделлю, основу якої становить система математичних моделей. Оцінювання ефективності механізмів управління етапами формування ІК розглядається як циклічний процес логічно-послідовних оцінок певних елементів. Методичні підходи до управління інтелектуальним капіталом підприємства найчастіше представляють процедуру та інструменти оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом та його вартості. Порівняння досліджуваних моделей управління ІК підприємства та оцінка їх застосовності для виробничого підприємства дозволили дійти позитивного висновку щодо можливості їх використання, але в якості окремих фрагментів, що не забезпечує комплексність управління інтелектуальним капіталом з авторської позиції процесно-функціонального підходу, де управлінню ідеями відводиться першорядна роль.

4. Дослідженням особливостей організаційних форм та функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей встановлено, що найбільш ємними

організаційними формами, які поєднують максимальну кількість нетрадиційних джерел за зростанням ϵ , відповідно, коворкінги та хаби. За результатами порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду поширення нетрадиційних джерел інноваційних ідей з'ясовано, що в Україні налічується найбільша кількість хабів та коворкінгів.

Зазначене визначило необхідність побудови авторської моделі управління ІК виробничого підприємства з урахуванням отриманого у процесі дослідження знання за допомогою найбільш придатних для цього підходів та методів.

Відтак, *робоча гіпотеза дисертації* має вагомі аргументи на підтримку.

Основні положення розділу 2 відображені здобувачем у таких наукових публікаціях: [93, 109, 110, 111, 146].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БАЗИС ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальна модель процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства

За результатами теоретичного дослідження та аналізу інноваційного розвитку виробничих підприємств встановлено, що в умовах когнітивної економіки конкурентні переваги виробничого підприємства має забезпечувати ефективне процесно-функціональне управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу. Ефективне процесно-функціональне *управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу – це сукупність дій та заходів, які забезпечують появу інновацій, що обумовлено* перш за все появою нових знань. Нові знання становлять основу для появи інноваційних ідей на підприємстві, що неможливо без активних дій керівництва та персоналу у напрямку інноваційного розвитку [69].

Створення системи управління ідеями на підприємстві, що ґрунтується на процесно-функціональному підході дозволяє активно залучати зовнішні нетрадиційні джерела та використовувати інноваційний потенціал персоналу для вирішення завдань зростання і розвитку, а також завдань щодо підвищення ефективності поточної діяльності. Основу системи управління ідеями складають грамотно побудовані бізнес-процеси, які органічно інтегровані в структуру підприємства і його організаційну культуру, а також особистість і компетенції менеджера з інновацій, який управляє функціонуванням системи управління ідеями в цілому [93].

З позиції процесно-функціонального підходу управлінні ідеями починається з пошуку джерел інноваційних ідей та завершується їх реалізацією завдяки *оптимізації та інноваційному розвитку інтелектуального капіталу через процеси його формування та використання*. У системі управління відтворенням інтелектуального капіталу підсистема управління ідеями займає центральне місце об'єднуючи *оптимізацію та інноваційний розвиток інтелектуального капіталу, що визначає взаємозалежність зазначених процесів*.

У процесі формування інтелектуального капіталу, інноваційний розвиток останнього забезпечують підпроцеси: створення нових, удосконалення існуючих, придбання інноваційних елементів інтелектуального капіталу.

Інноваційний розвиток ІК в процесі використання його елементів забезпечується: пошуком об'єкту призначення, умов застосування та способу використання створених на підприємстві елементів інтелектуального капіталу; пошуком об'єкту призначення, умов застосування та способу використання удосконалених існуючих на підприємстві елементів інтелектуального капіталу; пошук нових: об'єкту призначення, умов застосування та способу використання існуючих на підприємстві елементів інтелектуального капіталу.

На відміну від інноваційного розвитку оптимізація інтелектуального капіталу в процесі формування має бути реалізована за рахунок: придбання нових елементів інтелектуального капіталу, що не містять явну інноваційну складову; додаткове придбання вже існуючих на підприємстві елементів інтелектуального капіталу (наприклад, зміна умов та пролонгація ліцензійних угод).

В процесі використання інтелектуального капіталу оптимізація досягається шляхом: Використання придбаних елементів інтелектуального капіталу, що не містять явну інноваційну складову запропонованим продавцем способом оптимальним для підприємства (відповідає існуючим на

підприємстві умовам); використання додатково придбаних вже існуючих на підприємстві елементів інтелектуального капіталу існуючим на підприємстві способом; продажу невідгінних для підприємства елементів інтелектуального капіталу. Однак останнє не входить до кола відтворення інтелектуального капіталу.

Зазначене розкриває змістовність концептуальної моделі процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства, рис. 3.1.

На наш погляд, система управління інноваційними ідеями (idea management system) [151] повинна являти собою формалізований процес (рис. 3.2), що охоплює пошук і вибір джерел ідей (1), вибір інструментів отримання нових знань (2), процес формування знань (3), народження ідей (4), формування первинного пулу ідей (5), розвиток і збагачення ідей (6), управлінську оцінку ідей (7) і відбір ідей (8), що володіють практичною цінністю для конкретного підприємства. Процес руху ідей на підприємстві, яке використовує систему управління ідеями, можна представити у вигляді замкнутого циклу, на вході якого розташовуються внутрішні і зовнішні джерела інноваційних ідей.

Залучення джерел забезпечує умови генерації ідей і їх подальшого збагачення додатковим змістом. Потім ідеї потрапляють в оцінний фільтр, де управлінський орган підприємства відбирає для застосування на практиці найкращі ідеї. Розглянемо докладно, що відбувається на кожному етапі роботи системи управління ідеями. Як вже було зазначено, система управління інноваційними ідеями є 8 фаз. Фаза «пошук і вибір джерел ідей» передбачає пошук і вибір як зовнішніх так і внутрішніх авторитетних джерел. Залежно від виду джерела, його організаційної форми, умов співпраці, способів передачі інформації, здійснюється «вибір інструментів» її отримання та зберігання, що в свою чергу визначає тривалість процесу «отримання нових знань».

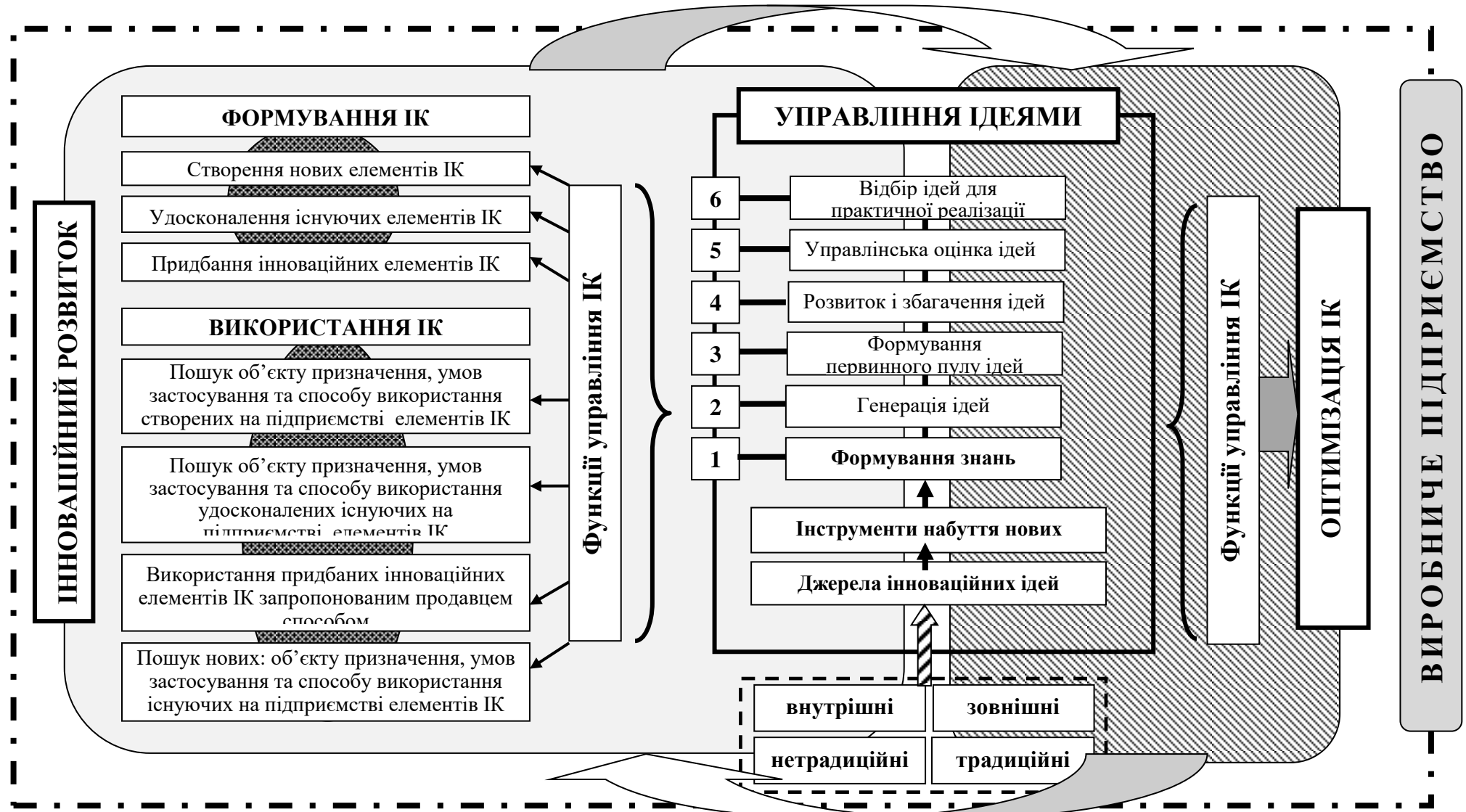


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель процесно-функціонального управління інноваційним розвитком ІК

виробничого підприємства (джерело: власна розробка)

Фаза «Народження ідей» передбачає збір і розгляд ідей, розробку загальних критеріїв для їх первинного відбору. Критерії повинні служити цілям бізнесу і бути зрозумілими для персоналу. Рушійною силою інновацій є корпоративна стратегія, причому вона ж обмежує і поле для інноваційних ідей. Основою бізнес-активності підприємства є загальний напрям розвитку і цілі підприємства, які і утворюють стратегічне поле для інновацій. Стратегічне поле включає в себе місію і цілі підприємства, сьогодення і майбутнє становище підприємства, динаміку ринку, конкурентну, правову і макроекономічне середовище, а також впливає на критерії прийняття управлінських рішень, в тому числі і за інноваційними проектами.

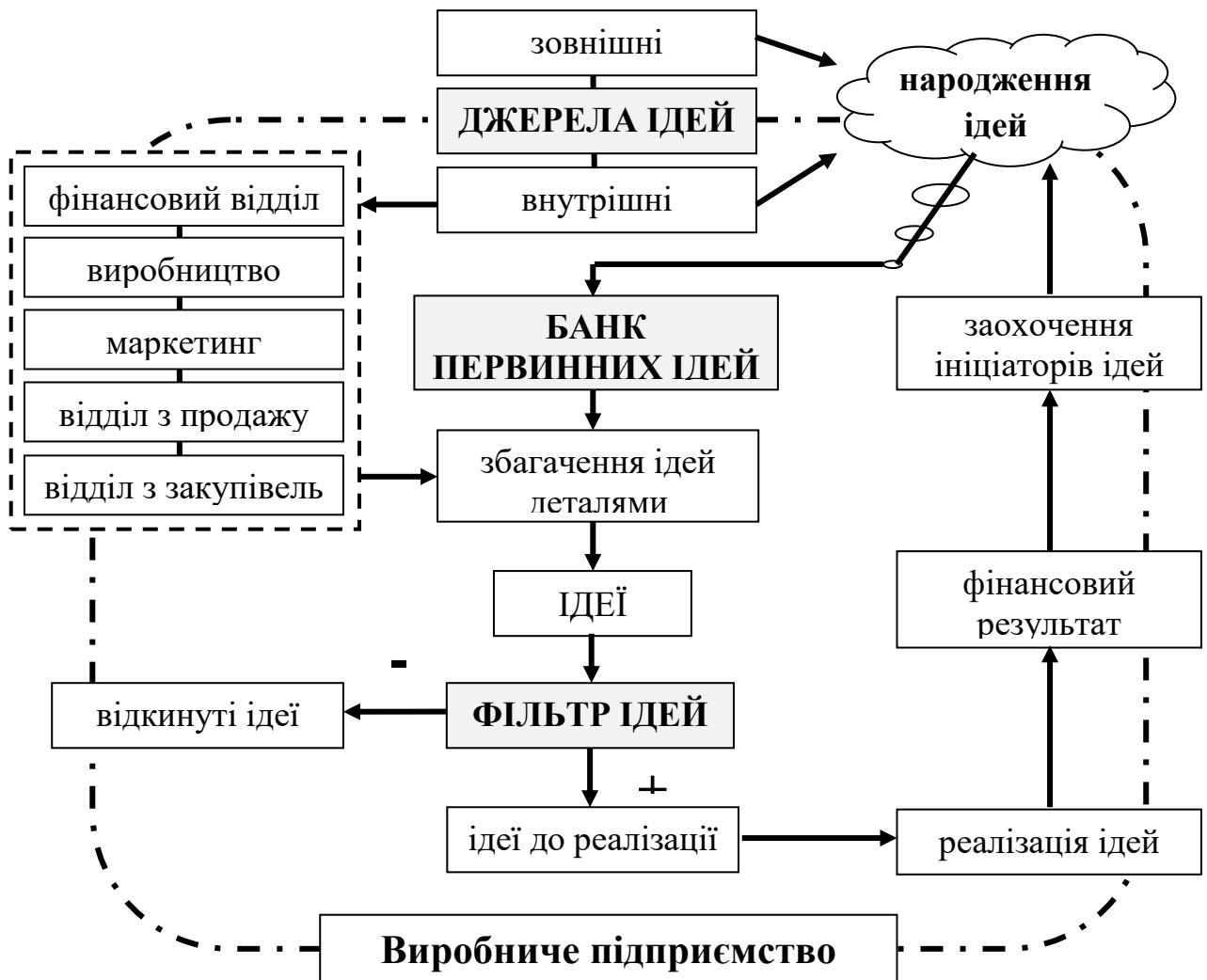


Рисунок 3.2 – Взаємодія елементів процесу управління ідеями виробничого підприємства (джерело: власна розробка)

Формування первинного пулу ідей ґрунтується на організаторі процесу управління ідеями – авторитетний лідер серед персоналу, який захоплений інноваціями, вірить в результат і здатний «запалити» всю компанію ідеєю збору і просування перспективних пропозицій від всіх співробітників, незалежно від їх службового становища і роду занять. Такий лідер може очолити групу з інновацій, яка стає каталізатором і провідником цього процесу. Для виявлення новаторських ідей група з інновацій проводить з працівниками підприємства регулярні відкриті інноваційні сесії. Формат сесії вибирається керівником групи з інновацій з урахуванням особливостей корпоративної культури. Завдання – створити під час сесії максимальні умови комфорту для ініціаторів ідей. Керівники підрозділів не приймають участі в сесіях разом зі своїми підлеглими. Під час інноваційної сесії учасники висловлюють власні ідеї і коротко обґрунтовують їх корисність для підприємства. Концептуальна основа сесії – ідеї повинні бути корисні для розвитку підприємства відповідно до корпоративної стратегії. Кожна ідея обговорюється, потім складається її короткий опис і формулюється корисність для підприємства. Після закінчення сесії модератор групи з інновацій, який виступає в ролі «неупередженого редактора», направляє опис ідеї її автору на верифікацію.

Розвиток і збагачення ідей передбачає можливість доступу до первинного пулу ідей всіх зацікавлених співробітників, щоб уникнути появи однакових або схожих пропозицій, автори яких можуть і не підозрювати, що їх ідеї вже сформульовані кимось із колег. Якщо ж є можливість коментувати та доповнювати вже сформульовані ідеї, то їх дублювання не відбувається, а самі ідеї збагачуються. Доступ до банку первинних ідей може бути здійснений через внутрішній корпоративний Web-портал по мережі Інтернет і регулюватися наданням прав доступу до відповідних сторінок. Модератор групи з інновацій, заручившись згодою учасників обговорення ідеї і її автора, доповнює опис ідеї. У такому «покращеному» вигляді ідея і потрапляє в «управлінський фільтр».

При управлінській оцінці ідей необхідно використовувати єдину «система координат», яка дозволить порівнювати між собою самі різні за змістом і масштабом ідеї. Рекомендуємо двомірний підхід до оцінки ідей, що передбачає застосування двох параметрів: корисність ідеї для підприємства і зусилля для її реалізації. Ці критерії можуть бути застосовані для ідей будь-якого змісту незалежно від їх специфічних особливостей. Оцінка ідей за даною схемою дозволяє відокремити саму ідею від її автора – важлива деталь в ситуації, коли нецікаві, бліді ідеї ініціюються співробітниками з високим ієрархічним статусом, а багато хто дійсно перспективні пропозиції приходять від фахівців підприємства, не зайнятих на управлінських посадах. Матриця на рис. 3.3 показує, як різноманітні, не пов'язані один з одним ідеї можуть порівнюватися в системі координат «Корисність – зусилля».

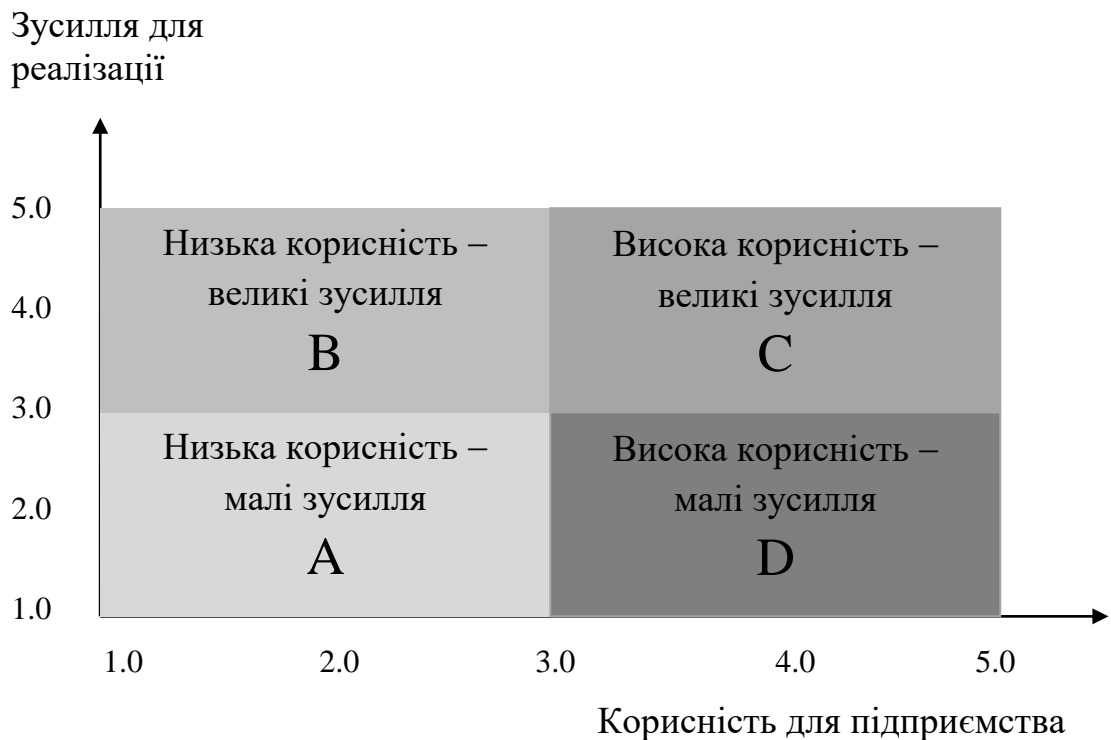


Рисунок 3.3 – Матриця «Корисність – зусилля» (джерело: власна розробка)

Очевидно, найбільш перспективні ідеї виявляються в секторі «D» (висока корисність для підприємства, малі зусилля для реалізації). У той же час не варто ігнорувати і ідеї, що потрапили в сектори «A» або «C», так як вони

можуть мати для підприємства стратегічне значення. Наприклад, ідеї з сектора «С» (висока корисність, великі зусилля) не заслуговують долі бути викинутими в кошик для сміття. Те, що ідея виявилася в цьому секторі, означає: існує задача зниження зусиль, необхідних для втілення цієї ідеї. Можливо, доцільно частину робіт віддати на аутсорсинг, скоротивши терміни виконання робіт, або, навпаки, збільшити час реалізації проекту, щоб забезпечити більше доступних ресурсів для його виконання. Ідеї з сектора «А» (низька корисність, малі зусилля) можуть стати основою для нових ідей з найбільшою користю або бути реалізовані за відсутності ідей більш високої цінності. Кожен з двох параметрів матриці «корисність-зусилля» є інтегральним показником, складений на основі декількох критеріїв. Наприклад, параметр «корисність» може включати такі критерії, як економічний ефект, відповідність місії підприємства, ймовірність успішної реалізації, фактор іміджевого успіху, лідерство в галузі. Критерії, що входять в параметр «зусилля», можуть бути наступними: фінансові ресурси, людські ресурси, ресурс лідерства, витрати по часу. Кожна компанія встановлює ті критерії, які є для неї ключовими. Такий підхід формує єдину платформу для винесення експертних оцінок. За кожним критерієм параметрів «корисності» і «зусиль» існує шкала оцінок від 1 до 5, причому найвищий бал присвоюється в тому випадку, якщо ідея максимально відповідає розглянутого критерію: наприклад, повністю відповідає місії організації або вимагає значних фінансових витрат. Коли оцінки за всіма критеріями виставлені, підраховується інтегральний показник. Потрібно врахувати, що не всі критерії мають однакову вагу при розрахунку інтегральної оцінки «корисності» або «зусиль». Вагові коефіцієнти для кожного критерію призначаються стратегічним органом управління компанією, і відповідно до прийнятих вагами обчислюються сумарні показники по кожній ідеї. У табл. 3.1 показаний розрахунок інтегрального показника «корисності».

Таблиця 3.1 – Розрахунок інтегрального показника «корисності»
(джерело: власна розробка)

Вага	Відповідність місії – 10%	Економічний ефект – 50%	Лідерство в галузі – 20%	Ймовірність успішної реалізації – 20%	Інтегральний показник «корисності»
Ідея №1	1	5	1	1	3,0
Ідея №2	1	4	3	3	3,3
Ідея №3	4	3	2	2	2,7
Ідея № 4	3	2	3	4	2,7

Для розгляду висловлених ідей не рідше одного разу на місяць збирається експертний орган – інноваційний комітет, який очолює голова – топ-менеджер, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, або керівник підприємства. Члени інноваційного комітету призначаються керівництвом підприємства, причому всі члени комітету мають рівні голоси. Бажано, щоб експерти інноваційного комітету представляли різні підрозділи підприємства і не були виключно топ-менеджерами. Це дасть можливість отримати більш зважений і реалістичний погляд на ідеї. Для кожної ідеї модератор інноваційної групи готує «досьє ідеї», яке включає її короткий опис (сутність), передбачувану користь при реалізації, а також перелік критеріїв для оцінки ідеї в координатах «корисність-зусилля» з полями для оцінки (за п'ятибальною шкалою) за кожним критерієм (див. рис. 3.4). Знайомство експертів з ідеями, які виносяться на засідання інноваційного комітету, відбувається заздалегідь: члени комітету приходять на засідання з уже заповненими досьє. Модератор інноваційної групи представляє ідеї, кожна з яких проходить обговорення. На засідання для додаткових коментарів можуть бути запрошені ініціатори ідей. Для кожної ідеї обчислюються інтегральні показники «корисності» і «зусиль» з урахуванням

думок всіх експертів інноваційного комітету, після чого на дошці крейдою або фломастерами для наочності зображується матриця «корисність-зусилля», на яку наносяться ідеї відповідно до значень інтегральних показників. Тепер ідеї можуть порівнюватися між собою.

ДОСЬЄ ІДЕЇ		
Назва _____		
Короткий опис _____ _____ _____		
Корисність для підприємства _____ _____		
Вага, %	Оцінки за критеріями корисності (від 1 до 5)	
_____	відповідність місії	_____
_____	економічний ефект	_____
_____	ймовірність успішної реалізації	_____
_____	лідерство у галузі	_____
_____	фактор іміджевого успіху	_____
_____	інше	_____
Інтегральний показник корисності _____		
Вага, %	Оцінки за критеріями зусиль для реалізації (від 1 до 5)	
_____	фінансові ресурси	_____
_____	людські ресурси	_____
_____	ресурс лідерства	_____
_____	витрати по часу	_____
_____	інше	_____
Інтегральний показник зусиль для реалізації _____		
Член інноваційного комітету _____ / _____ (дата, підпис)		

Рисунок 3.4 – Досьє ідеї (джерело: власна розробка)

Залежно від прийнятого регламенту роботи інноваційного комітету остаточне рішення про відбір ідей, намічених до реалізації, може бути прийнято як колегіально, за допомогою документально описаної процедури

голосування, так і одноосібно головою комітету, після того як обговорення всіх ідей зі списку завершено. За підсумками обговорення для кожної ідеї може бути винесено, наприклад, один з наступних вердиктів: (1) ідея приймається до виконання з призначенням відповідального виконавця і терміну реалізації; (2) ідея відправляється на доопрацювання з переліком питань на уточнення і терміном наступного її подання на засідання комітету; (3) ідея відправляється в архів. Зауважимо, що з моменту прийняття рішення про реалізацію ідея набуває статус проекту, який починає управлятися відповідно до існуючого регламенту роботи з проектами в підприємства.

Без сумніву, описаний процес управління ідеями в підприємства не може гарантувати, що тільки хороші ідеї отримають схвалення, а погані будуть відхилені. Але мета процесу - не досягти досконалості, а посилити конкурентні переваги і перевагу підприємства на ринку.

У дисертаційному дослідженні розглянуто 8 типів систем управління ідеями в організації по Р. Такеру [151]:

- політика відкритих дверей - рядові співробітники отримують можливість представити свої ідеї безпосередньо керівнику підприємства (в обхід службової ієрархії);

- система пропозицій - співробітники представляють свої пропозиції комісії, яка схвалює або відхиляє їх в залежності від встановлених критеріїв;

- команди безперервного совершенствованія. Постійна командна робота функціональних підрозділів над поліпшенням процесів і продуктів (за аналогією з «гуртками якості»);

- нова венчурна команда – цільова внутріорганізаційна команда, завданням якому є пошук і заохочення перспективних ідей, прискорення розробок та їх впровадження на ринок;

- інкубатор ідей – децентралізоване підрозділ яке розробляє радикальні ідеї, а потім передає їх до головної організації для впровадження або продажу на ринку;

– висування і реалізація ідеї в масштабах всієї організації-спеціальні групи під керівництвом менеджерів функціональних або продуктових напрямків, відповідальних за розвиток кращих ідей;

– «інноваційна команда» – мережа працівників в масштаби всієї організації, що володіють яскраво вираженими новаторськими навичками. Функції яких складаються в пошуку і підтримці нових перспективних ідей;

– «каталізатор інновацій» – ідеї розробляються і впроваджуються в одному з підрозділів організації, після чого успішний досвід поширюється на інші підрозділи (для організацій, що мають широку мережу філій).

Для прийняття рішення про вибір системи управління ідеями менеджери можуть використовувати наступну порівняльну таблицю, яка характеризує їх за різними критеріями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльні характеристики систем управління ідеями в залежності від цілей формування системи, витрат на її функціонування і етапів інноваційного процесу (джерела: власні дослідження)

Система управління ідеями	Мета формування системи	Витрати	Етап ІІІ
1	2	3	4
Система пропозицій (СП)	Отримання невеликої кількості ідей щодо оптимізації виробничих і інших процесів. Короткочасне підвищення інноваційної активності організації.	невисокі	генерування ідей
Команди безперервного вдосконалення (КНС)	Постійне вдосконалення внутрішніх робочих процесів.	невисокі	Генерування ідей, комерціалізація ідей (частково)
Політика відкритих дверей (ПД)	Отримання ідей від рядових співробітників, які з різних причин не можуть донести свої ідеї до керівництва. Короткочасне отримання великого числа ідей.	невисокі	генерування ідей

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Нові венчурні команди (НВК)	Досягнення швидких результатів від реалізації нетрадиційних, що володіють високим потенціалом ідей, що стосуються продуктів, послуг або стратегії організації. Постійний пошук, підтримка та реалізація ідей, їх швидке впровадження.	високі	Генерування ідей, комерціалізація ідей
Інкубатор ідей (І)	Підтримка інноваційної активності шляхом періодичного створення інноваційних продуктів. Розробка інноваційних продуктів з метою їх подальшого продажу або впровадження в діяльність організації.	високі	Генерування ідей, комерціалізація ідей
Висування ідей і їх реалізація в масштабах всієї організації (ВІВМВО)	Короткочасне отримання великого потоку ідей в рамках заздалегідь визначених стратегічних напрямків інноваційної діяльності організації.	невисокі	генерування ідей
Інноваційні команди (ІК)	Активізація інноваційної активності співробітників за допомогою дій співробітників-новаторів, а також осіб, відповідальних за інноваційну діяльність. Постійна внутрішня інноваційна активність.	невисокі	Генерування ідей, комерціалізація ідей
Каталізатор інновацій (КІ)	Здійснення інноваційної діяльності в багатьох стратегічних напрямках при децентралізованій структурі організації. Розвиток інноваційної активності в рамках окремих підрозділів.	невисокі	Генерування ідей, комерціалізація ідей

Найбільш важливими критеріями, на які слід орієнтуватися керівникам, є мета формування системи і витрати на її функціонування. Крім цього, менеджеру важливо розуміти, на яких етапах інноваційного процесу працює та чи інша система управління ідеями: сприяє вона тільки генеруванню ідей або дозволяє управляти як генеруванням, так і комерціалізацією ідей.

Розглянуті особливості і характеристики систем управління ідеями дозволяють зробити висновок про те, що ступінь їх ефективності різниться в залежності від обраних керівництвом стратегічних напрямків інноваційної діяльності. Це обумовлено тим, що кожен з напрямків пред'являє до системи управління ідеями індивідуальні вимоги: наявність у системі необхідного функціоналу; тип інновацій на виході; системність реалізації інновацій.

Кожен з представлених типів систем управління реалізується через запропоновану (рис.3.2) взаємодію елементів процесу управління ідеями виробничого підприємства.

3.2 Рекомендації щодо використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства

Ідеальним рішенням задачі виробничого підприємства щодо пошуку актуальних і достовірних інформаційних джерел – джерел інноваційних ідей, з метою постійного і безперервного ініціювання виробничим підприємством новацій і реалізації нововведень задля забезпечення конкурентних переваг є взаємовигідне партнерство з нетрадиційними джерелами інноваційних ідей – інноваційними хабами, що створені на базі ВНЗ, які відповідають перш за все критерію авторитетності. ВНЗ зацікавлені в наданні (як за винагороду, так і без) виробничому підприємству актуальної та достовірної інформації і

навіть очікують результатів її використання. У зв'язку з цим у підприємства не виникає необхідність постановки організаційних завдань стосовно: пошуку; визначення сприятливих умов та способів взаємодії; вибору дієвих інструментів формування нових знань [152, 153]. Комплексне вирішення поставлених завдань забезпечує взаємовигідне співробітництво виробничого підприємства та хабу ВНЗ та стає основою інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства через ефективне управління ідеями, яке представлено на рис. 3.5 у вигляді організаційної платформи нетрадиційних джерел інноваційних ідей.

Принцип функціонування організаційної платформи нетрадиційних джерел інноваційних ідей – хаба ВНЗ базується на співпраці учасників, які в залежності від поставленої мети орієнтовані на конкретний взаємовигідний результат, що обумовлює вибір виду та бази діяльності в межах хабу. Учасники хабу ВНЗ можуть бути зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх учасників – партнерів віднесено: представників бізнесу за сферами та видами економічної діяльності (певні посадові особи підприємств, організацій, що вирішують конкретну вузькопрофесійну задачу); громадські організації, підприємства та організації (представники підприємств, організацій, що реалізують багатоцільові проекти); приватних підприємців.

До внутрішніх учасників хабу ВНЗ віднесено працівників ВНЗ (викладачі, науковці, лаборанти) та учнів (студенти та аспіранти).

Завдяки навчально-науковій базі ВНЗ, хаб має можливість реалізовувати сучасні інформаційні технології та інструменти інноваційного менеджменту, залучати та створювати нетрадиційні джерела інноваційних ідей через: аутсорсінг (in/out), інноваційний network, коворкінг, бенчмаркінг, коучінг, workshop, тематичні клуби, оренда приміщень, виставки, курси семінари, квести, вікторини, старшокласники наукові дослідження, конференції тощо.

Реалізація співпраці може здійснюватися як на базі фізичних об'єктів (приміщення ВНЗ та учасників-партнерів) так й за допомогою віртуальних

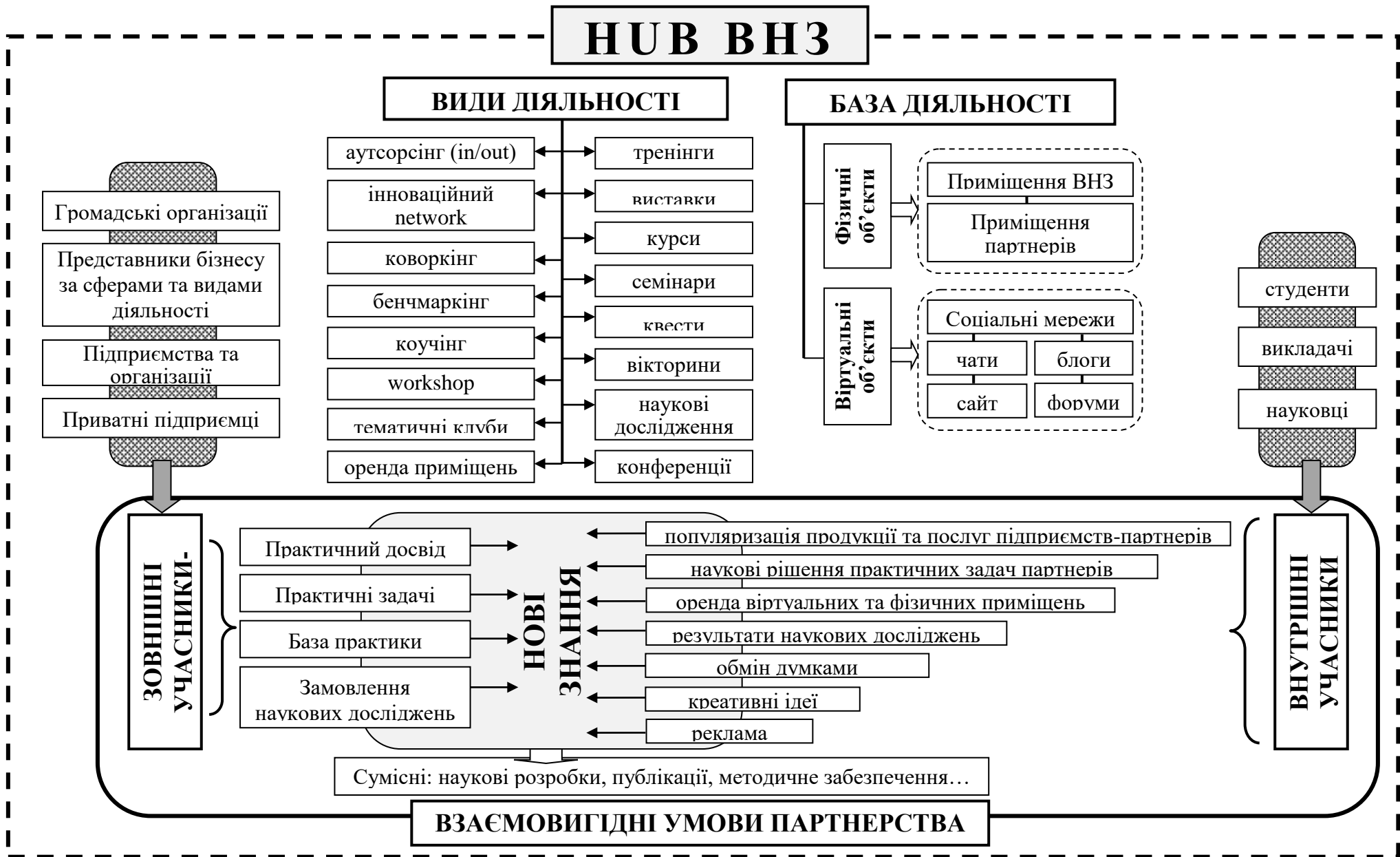


Рисунок 3.5 – Організаційна платформа нетрадиційних джерел інноваційних ідей – хаб ВНЗ (джерело: власна розробка)

платформ: Соціальні мережі, чати, сайти, блоги тощо.

Основною метою взаємовигідного партнерства є отримання нових знань, які необхідні учасникам для реалізації власних завдань. Кожна сторона учасників має певний об'єм знань, якими у вигляді інформації обмінюються партнери в процесі співпраці. Завдяки зовнішнім учасникам, внутрішні учасників можуть отримати практичний досвід в певній сфері економічної діяльності, практичні задачі для навчального процесу та дипломного проектування, бази для виробничої та переддипломної практик бакалаврів та магістрів, замовлення наукових досліджень в якості госпдоговірних наукових тем. Представники ВНЗ забезпечують зовнішнім учасникам-партнерам популяризацію продукції та послуг, науково вирішують практичні задачі партнерів, надають оренду віртуальних майданчиків та фізичних приміщень, пропоставляють можливість ознайомитися з іншими результатами наукових досліджень.

З позиції внутрішніх учасників основною метою інноваційного хабу є підтримка студентів і викладачів в прагненні всебічного розвитку, перш за все в професійній сфері. Інноваційний хаб – це центр отримання нових знань, формування креативних ідей в результаті зустрічей і спілкування з бізнесменами і вченими, бізнес-тренерами і професіоналами в різних сферах економічної діяльності. Перед студентами відкривається багатогранна палітра можливостей, починаючи з вдосконалення самоменеджменту та закінчуючи працевлаштуванням за фахом.

Основною метою зовнішніх учасників є залучення творчої молоді до пошуку креативних ідей, необхідних для вирішення певних завдань у інноваційної діяльності, працевлаштування кращих випускників ВНЗ.

Результатами взаємовигідної співпраці в межах хабу ВНЗ можуть бути сумісні: наукові розробки, публікації, методичне забезпечення тощо.

За рахунок обміну думками учасників хабу ВНЗ з'являється нове знання, яке кожна сторона може використовувати для власних цілей.

Структурні підрозділи ВНЗ формують науково-навчальну та технічну

базу хабу. На прикладі ОНПУ основними структурними підрозділами, що забезпечують функціонування хабу можуть стати: науковий парк ОНПУ, «кар'єра-центр», центр трансферу технологій, КНЦ «Політех-консалт», відділ аспірантури, докторантури та наукових досліджень, *науково-технічна бібліотека*, кафедри та кафедральні лабораторії.

Основними задачами Наукового парку ОНПУ є: стимулювання науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті, комерціалізації результатів наукових досліджень і їх впровадження на вітчизняному та зарубіжному ринках; підвищення добробуту університету, включаючи наукових співробітників, аспірантів і студентів через ефективне та раціональне використання наявного наукового та кадрового потенціалу університету.

Метою «Кар'єра-центр» є допомога студентам і випускникам у плануванні професійної кар'єри та сприяння їх працевлаштуванню. «Кар'єра-центр» пропонує студентам і випускникам: реєстрацію в центрі, участь у виставках присвячених працевлаштуванню; доступ до інформаційних ресурсів центру; прямі контакти з роботодавцями. «Кар'єра-центр» пропонує роботодавцям: розміщення інформації про вакансії; організацію презентацій; сприяння у конкурсному відборі студентів та випускників для працевлаштування або стажування; участь у щорічних Ярмарках Кар'єрб ОНПУ.

Центр трансферу технологій проводить аналіз і моніторинг наукових досліджень ОНПУ, формує базу інноваційних розробок, що мають комерційний потенціал, проводить маркетингові дослідження, підготовку інвестиційних проектів і бізнес-планів, бере участь в забезпеченні нормативно-правової бази у сфері інтелектуальної власності, сприяє зміцненню і розширенню зв'язків з учбовими закладами і підприємствами на Україні та за кордоном. Метою діяльності Центру трансферу технологій є:

- комерціалізація результатів наукових досліджень ОНПУ;
- сприяння розвитку інноваційної діяльності ОНПУ;

– створення умов ефективної взаємодії ОНПУ з промисловістю.

За результатами роботи центру трансферу технологій сформовано постійно оновлювану науково-технічну інформаційну базу напрямків та результатів наукових досліджень ОНПУ, зокрема презентаційний каталог технологій ОНПУ. Центр трансферу технологій організує та приймає участь у виставках, форумах, наукових конференціях, семінарах, тренінгах ОНПУ.

Типовим центром ОНПУ інноваційній спрямованості є Консультаційно-Навчальний Центр з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт». Метою створення і функціонування Центру є комплексне вирішення таких завдань:

– активізація участі ОНПУ в інноваційно-інвестиційних і підприємницьких процесах регіону, країни та світу;

– комерціалізація навчальних і навчально-технічних розробок вчених ОНПУ;

– активну участь в процесі формування підприємницького середовища Одеського регіону;

– кадрове забезпечення зазначених процесів, залучення до навчання базовим і новітніми технологіями підприємницької та інноваційної діяльності співробітників вузів, підприємств і установ, студентів, аспірантів, підприємців, безробітних та ін.

До основних функції центру відноситься:

– встановлення навчально-практичних і наукових контактів з провідними факультетами, кафедрами, дослідними, консалтинговими та інноваційно-інвестиційним центрами, підприємствами і установами України та світу з метою підвищення конкурентоспроможності знань і умінь, отриманих в Центрі. Участь в міжнародних конференціях, круглих столах;

– проведення тематичних або комплексних навчально-наукових досліджень на запит вітчизняних і зарубіжних замовників, які пов'язані із загальним профілем досліджень наукових шкіл вчених ОНПУ;

– створення тимчасових творчих колективів для спільного виконання інноваційних, інвестиційних, консалтингових, навчальних або комплексних проектів з багатоканальним фінансуванням.

Науково-технічна бібліотека ОНПУ представляє собою сучасний інформаційний центр, діяльність якого спрямована на інформаційне забезпечення навчального та наукового процесів в фізичної та електронної формі. Науково-технічна бібліотека ОНПУ забезпечує широкий доступ читачів до власних бібліотечних інформаційних продуктів, використання світової мережі та світових банків даних. Електронна бібліотека містить повнотекстові електронні версії науково-технічних збірників, які видає університет, а також навчальних посібників, конспектів лекцій та методичних посібників викладачів та наукових співробітників університету. Тематика зібрань: інженерна справа, машинобудування, обчислювальна техніка, мікроелектроніка, теплотехніка, гідравліка, електротехніка, радіотехніка, обробка металів, транспорт, організація виробництва, хімічна промисловість, металургія, економіка, гуманітарні та суспільно-політичні науки.

Відділ аспірантури, докторантури та наукових досліджень ОНПУ поєднує у собі два функціональних блоки: питання аспірантури та докторантури; наукові дослідження. В інших вищах можуть існувати окремо: відділ аспірантури та докторантури; науково-дослідна частина (НДЧ).

Основною метою відділу аспірантури та докторантури є підготовка науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації для університету, навчання методам та засобам проведення наукових досліджень, оволодіння прийомами самостійного ведення наукової, педагогічної і виховної роботи. В той же час, можливо виокремити функції цього відділу, які є необхідними та сприяють функціонуванню хабу:

– постійний відбір талановитої молоді магістрів для навчання в аспірантурі університету;

– постійна взаємодія з кафедрами Університету, Науковим товариством студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених Університету з питань перспектив навчання обдарованої молоді в магістратурі, аспірантурі і докторантурі;

– складання і надання ректорату перспективних планів навчання талановитих співробітників в аспірантурі і докторантурі Університету;

– організаційна і інформаційна підтримка аспірантів, докторантів і пошукувачів з питань планування дисертаційних робіт і ведення первинної наукової документації;

– аналіз якості і контроль своєчасності виконання дисертаційних робіт аспірантами, докторантами і запланованими здобувачами;

– надання ректорату пропозицій щодо розподілу на роботу аспірантів та докторантів Університету;

– надання ректорату пропозицій щодо направлення аспірантів і докторантів на стажування до провідних вітчизняних і закордонних наукових центрів;

– підготовка та представлення у відповідні інстанції пропозицій щодо подання кращих наукових робіт дисертантів на відомчі, обласні та загальнодержавні конкурси;

– своєчасне представлення кращих наукових робіт дисертантів Університету на присудження обласних, відомчих, державних і національних премій;

– створення сприятливих умов для виконання дисертаційних робіт аспірантами, докторантами та здобувачами;

– взаємодія з аспірантурами і докторантурами інших ВНЗ і НДІ (включаючи закордонні) з питань підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації на основі взаємного обміну аспірантами і докторантами, сумісного їх навчання або інших форм співпраці.

Науково-дослідна частина ВНЗ має вирішувати наступні основні

задачі:

- створення умов для використання і розвитку науково-технічного потенціалу ВНЗ;
- виконання фундаментальних, пошукових і прикладних досліджень і розробок;
- розвиток перспективних форм науково-технічного співробітництва з підприємствами з метою спільного рішення найважливіших науково-технічних задач;
- розвиток інноваційної діяльності з метою створення наукомісткої науково-технічної продукції, високих технологій і конкурентоздатних зразків нової техніки і матеріалів;
- розширення міжнародного науково-технічного співробітництва з навчальними закладами, підприємствами, установами інших країн.

Науково-дослідна частина виконує наступні види робіт:

- науково-дослідні, проектні, конструкторські, технологічні, дослідно-конструкторські, дослідно-технологічні роботи;
- створення науково-технічної продукції, дрібносерійної і малотоннажної наукомісткої продукції як товару;
- надання науково-технічних, техніко-економічних і консультаційних послуг в усіх напрямках своєї діяльності;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства.

Серед усіх перелічених структурних підрозділів ВНЗ, що створюють основу функціонування хабу, найближчими до творчої молоді є кафедри. Саме викладачі кафедр безпосередньо спілкуються зі студентами та аспірантами, мають можливість здійснювати оцінку та сприяти реалізації їх інноваційного потенціалу - залучати кращих до виконання прикладних та наукових досліджень. Тому головну роль у забезпеченні функціонування інноваційного хабу ВНЗ відводиться кафедрам.

Таким чином, основу функціонування інноваційного хабу, з позиції процесно-функціонального підходу управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства, складають структурні підрозділи ВНЗ, які залучають творчу молодь та створюють оптимальні умови для реалізації її наукового та інноваційного потенціалу, який може бути затребуваний як ключ вирішення завдань інноваційної діяльності виробничого підприємства.

Інноваційно-активні виробничі підприємства мають сформовану, як самостійний об'єкт управління, систему управління інноваціями, яка в залежності від розміру підприємства, сфери його економічної діяльності та рівня корпоративної культури може передбачати:

- створення на вищому рівні спеціалізованих підрозділів – рад, комітетів або робочих груп по розробці технічної політики;
- створення центральних служб, відділень нових продуктів для координації інноваційної діяльності;
- виділення цільових проектних груп чи центрів по розробці нового продукту;
- підвищення ролі знаходяться в складі виробничих відділень, відділів НДДКР, лабораторій, наукових центрів, що займаються інноваційною діяльністю;
- створення венчурних підрозділів і спеціальних фондів стимулювання інноваційної діяльності;
- організацію консультаційної допомоги в області нововведень;
- створення спеціальних галузевих лабораторій з проблем освоєння нової технології.

Спеціалізовані підрозділи - поради, комітети, робочі групи по розробці технічної політики створюються переважно у великих фірмах, що випускають наукомістку продукцію. Їх завдання – визначення ключових напрямків інноваційного процесу і внесення конкретних пропозицій до ради

директорів для прийняття рішень. Зазвичай в такі підрозділи входять управляючі виробничими відділеннями, представники центральних служб, НДДКР і збутових служб.

Центральні служби розвитку нових продуктів, здійснюють координацію інноваційної діяльності, забезпечують комплексний підхід до такої діяльності: розробку єдиної технічної політики, контроль і координацію інноваційної діяльності, що проводиться в різних виробничих відділеннях, а також в інших центральних службах.

Узгодження інтересів центральних служб НДДКР і виробничих відділень здійснюється шляхом спільного обговорення ідей, планування і оцінки науково-технічних проектів. Особливо широко поширені спільні обговорення нових проектів представниками різних служб у японських компаній. Вони полегшують процес передачі досліджень і розробок у виробничі відділення, підвищують ефективність стадій впровадження та освоєння нововведень.

Виділення нових продуктів – це самостійні підрозділи, які здійснюють координацію інноваційної діяльності в рамках підприємства в цілому, узгодження цілей і напрямів технічного розвитку, розробку планів і програм інноваційної діяльності, спостереження за ходом розробки нової продукції і її впровадженням, розгляд проектів створення нових продуктів.

Проектно-цільові групи по проведенню наукових досліджень, розробки та виробництва нової продукції – це самостійні господарські підрозділи, що створюються для комплексного здійснення інноваційного процесу від ідеї до серійного виробництва конкретного виду виробу або проекту. Вони створюються на середньому рівні управління і підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву підприємства. Такі групи можуть створюватися і в складі однієї з центральних служб маркетингу, НДДКР, інженерно-конструкторської, планування. Цільові групи, створювані на тимчасовій або постійній основі, сприяють ефективній організації творчого пошуку, розробці перспективної продукції і доведення її до ринку. Цільові

(пошукові) групи створюються на різні терміни: від 2-3 до 10 і більше років.

Існує і такий підхід до створення проектно-цільових груп, при якому винахідник – творець нового продукту (частіше дослідник чи інженер) стає керівником цільової групи і безпосередньо відповідає за розробку і впровадження конкретної нової продукції, тобто сам винахідник втілює свою ідею і матеріально зацікавлений у впровадженні нововведення. В цьому випадку реалізується принцип гнучкого наскрізного управління нововведеннями, заснований на децентралізації внутрішнього управління.

Центри розвитку – це також нова форма організації інноваційного процесу, що передбачає створення господарських самостійних підрозділів, які пов'язані провідною сферою діяльності підприємства. Для центрів встановлюються такі показники господарської діяльності, які на першому етапі впровадження нової продукції стимулюють розширення обсягу продажів і сприяють завоюванню ринкових позицій. Одночасно здійснюється стимулювання керівників і персоналу центру наступним чином: передбачається, що зарплата співробітників і винагороду керівників залежать безпосередньо від комерційних результатів діяльності центру; в той же час комерційні ризики і невдачі, пов'язані з виробництвом і збутом нової продукції, не тягнуть за собою адміністративних санкцій або штрафів.

У новій системі управління нововведеннями відділи НДДКР в виробничих відділеннях стали грати більш важливу роль, ніж раніше. Вони здійснюють не тільки пошук і розробку нових перспективних ідей, а й їх швидке доведення до стадії освоєння, виробництва і збуту. Тому вони більше зацікавлені в створенні науково-технічних напрацювань для наступного покоління продукції. Для сучасних умов характерно посилення взаємного обміну персоналом між відділами НДДКР і відділами забезпечення виробництва в рамках виробничого відділення, переклад персоналу з центральних лабораторій в інші підрозділи, включаючи лабораторії прикладних досліджень, проведення регулярних спільних консультацій. Про підвищення ролі відділу НДДКР свідчить також збільшення обсягів їх

фінансування в сумі, що становить від 3 до 10% обсягу продажів продукції відповідного виробничого відділення.

Венчурні підрозділи організуються в великих компаніях на основі створення власних фондів «ризикового капіталу». Засоби венчурних фондів часто вкладаються в невеликі початківці фірми, які згодом поглинаються великими, або з ними встановлюються довгострокові міжфірмовий зв'язок.

Спеціальні централізовані фонди стимулювання нововведень створюються за рахунок частини прибутку компаній і використовуються на прискорення впровадження нової продукції в серійне виробництво. Наприклад, за рахунок централізованих фондів фінансуються дослідження і розробки, що мають значення для діяльності всього підприємства. З цих коштів створюються згодом фонди впровадження (венчурні фонди), які можуть використовуватися як інвестиції в незалежні венчурні підприємства або в венчурні підприємства, що належать корпораціям. Централізовані фонди сприяють ув'язці інноваційних проектів і загальної стратегії підприємства.

Фонди стимулювання нововведень в виробничих відділеннях створюються для стимулювання НДДКР прикладного характеру, пов'язаних з потребами виробничого відділення. Такі фонди дозволяють відділенням активніше включати науково-технічні програми в свої плани.

Консультаційні або аналітичні групи створюються у великих компаніях у складі дослідників, управляючих, представників функціональних підрозділів. В їх функції входить: прогнозування розвитку технології і попиту на нову продукцію, вибір перспективних ідей, визначення тематики досліджень, координація роботи вчених і інженерів, що працюють в виробничих відділеннях в рамках спеціальних проектів. Ці групи виступають в якості консультантів з широкого кола питань науково-виробничої діяльності підприємства.

З'ясовано, що на більшості досліджуваних виробничих підприємствах м. Одеси повноцінної системи управління інноваціями не існує.

Підприємства спеціально не виокремлюють структурні підрозділи, які відповідають за інноваційну діяльність підприємства. Проте у кожному структурному підрозділі, що існують на підприємстві (відділ НДДКР, відділ маркетингу, відділ виробництва, відділ збуту) виокремлено функції, які відповідають саме за інноваційну діяльність.

До ключових переваг представленої системи управління інноваціями можна віднести періодичність однотипних дій (розробка - затвердження) на кожному етапі проекту і, як наслідок, зменшення ризиків, а також адаптація способу організації контролю, так як на кожному кроці є тільки однотипний тип роботи (НДДКР, маркетинг і т.д.).

Однак недоліків у даної системи набагато більше, ніж переваг:

- експерти попередніх відділів не володіють можливостями вдосконалити підсумки роботи власного кроку після передачі його наступним відділам;

- експерти наступних відділів не зможуть додати власні ідеї в проект на попередніх етапах;

- має місце збільшення строку реалізації проекту за рахунок затвердження прийняття рішень на кожному етапі;

- з кожним наступним кроком відбувається множення ціни за рахунок усунення помилок, виявлених на попередніх стадіях;

- якщо наступний відділ представляє істотні зауваження до попередніх етапів і управління справжні зауваження приймає, то весь процес починається знову.

Ця система застосовується в основному для малих і середніх підприємств, де інноваційна діяльність спирається на розробки сторонніх новаторів, а створення власної інновації є рідкістю.

Виходячи з цього, вважаємо, що для управління ідеями, виробничому підприємству доцільно створювати окремі відділи, працівники яких мають здійснювати пошук джерел інноваційних ідей та бути координаторами від підприємства та/або учасниками взаємовигідної співпраці з хабом ВНЗ.

Серед нетрадиційних джерел інноваційних ідей, на наш погляд, особливої уваги підприємства заслуговують краудсорсінгові технології, застосування яких можливо як самостійно виробничим підприємством, так і спільно в межах хаба ВНЗ.

Краудсорсінг (англ. Crowdsourcing) – відповідно до словника Merriam-Webster, практика отримання необхідних послуг, ідей або контенту шляхом прохань про сприяння, звернених до великих груп людей, особливо – до онлайн-співтовариства на відміну від звичайних співробітників або постачальників.

Значення слова «натовп» в Краудсорсінг відрізняється від загальноприйнятого - це будь-яка група, що складається з умовно-анонімних або необізнаних один з одним учасників. Наприклад, учасники проекту Wikipedia можуть не знати один одного, проте спільно підвищують якість тієї чи іншої статті, вносячи свої правки і оцінюючи правки інших. Краудсорсінг – це нова інформаційна технологія, яка збирає зацікавлених людей в одному місці і дає можливість пропонувати свої ідеї на задану тему, коментувати і обговорювати, допрацьовувати і вибирати кращі.

Краудсорсінг допомагає використовувати знання і експертний потенціал всіх небайдужих людей. Краудсорсінг – рішення задач будь-якої складності і будь-якого характеру з використанням мудрості мільйонів людей.

Краудсорсінг це:

- виконання роботи одного фахівця великою групою людей. Передача роботи від однієї людини групі людей в цьому випадку здійснюється у вигляді відкритого заклик;

- застосування принципів відкритого коду в областях, не пов'язаних з програмуванням;

- спосіб вирішення завдань, виконання завдань і так далі, за допомогою звернення за допомогою до великого числа людей або організацій,

найчастіше з використанням Інтернету;

– бізнес-модель, заснована на передачі певних завдань великій групі споживачів як третій стороні. Використання Інтернету дозволяє організувати взаємодію та координацію споживачів просто і дешево, а також дозволяє розглянути завдання, які в епоху відсутності Інтернету було навіть важко уявити. Краудсорсінг може надати значимість створюваного продукту або сервісу і зміцнити корисні зв'язки між споживачами та підприємством;

– спосіб отримати шукані сервіси, ідеї і будь-які інші змістовні матеріали, звертаючись до великої групи людей, найчастіше з онлайн спільнот, а не до штатних працівників або постачальникам;

– аутсорсинг частини робочих завдань групі людей, що діють незалежно один від одного, і готових надати свої послуги в обмін на досвід, визнання або невелику плату. Сучасні роботодавці розуміють, що досягнення техніки дозволяють людям розвивати свої навички і таланти не залишаючи дому, тому використовують соціальні медіа та інтернет форуми, що б запросити людей до участі в своїх проектах.

Об'єднання традиційних і нетрадиційних джерел інноваційних ідей в рамках краудсорсінгу створює ефект синергії, забезпечуючи за прийнятні строки отримання максимально очікуваного результату.

Залежно від цілей інноваційної діяльності виробничого підприємства вибираються краудсорсінгові стратегії. Краудсорсінгові стратегії: краудфінансування (crowdfunding), краудстворення (crowdcreation), краудголосування (crowdvoting), «мудрість натовпу» (crowd wisdom або wisdom of the crowd), краудрекрутинг (краудхантинг, Crowd Recruitment), краудкастинг (crowdcasting), краудаудитинг (crowd auditing)

Краудфінансування (crowdfunding) – залучення спільноти для збору коштів на реалізацію будь-якого проекту, зазвичай благодійного чи творчого.

Краудстворення (crowdcreation) – залучення спільноти для створення нових товарів, дизайну, логотипів, розробки рекламних кампаній, зйомок фільмів.

Краудголосування (crowdvoting) – збір думок спільноти.

«Мудрість натовпу» (crowd wisdom) – використання колективного розуму для вирішення завдань, складання прогнозів.

Краудрекрутинг – це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних конкретному підприємству на основі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті, тобто через спостереження і оцінку діяльності учасників в модельній ситуації, що імітують робочий процес.

Краудкастинг (англ. Crowdcasting) – поширення інформації про проблему серед широкої аудиторії в таємній надії, що хто-небудь зможе її вирішити.

Краудаудитинг – це процес накопичення і оцінювання інформації, що відноситься до певної краудсорсингової стратегії підприємства, з метою визначення її перспективності та ефективності, де оцінка здійснюється експертами з мережи Інтернет.

У використанні краудсорсингу необхідно застосовувати сінтеллектуальний підхід. Сінтеллектуальний підхід – новий метод вирішення завдань, який дозволяє виявляти актуальні проблеми і знаходити оригінальні рішення для складних нелінійних задач, рішення яких вимагає між- та транс-дисциплінарного аналізу і креативності.

Сінтеллектуальний підхід нівелює недоліки існуючих підходів:

- підлягають вирішенню проблеми вважаються апріорно відомими, так само як і напрямки пошуку їх рішень;

- виявляються властиві краудсорсингом експоненціально-наростаючий інформаційний шум (як серед ідей, так і серед людей) і ефект «божевілля натовпу»;

- досить примітивні і тому неточні методи оцінки ідей та відбору з них кращих;

- забезпечує перехід від краудсорсингу до колективного інтелекту.

Ідея використання діяльних спільнот для колаборативного прийняття рішень не є новою. Такі спільноти вже працюють у багатьох розвинених країнах, вирішуючи широкий спектр завдань від вибору напрямків для національних проектів до подання законотворчих петицій. Всі вони, так чи інакше, реалізують принципово новий тип краудсорсингу – сінтеллектуальний краудсорсінг.

На відміну від сінтеллектуального, звичайний краудсорсінг має принципові обмеження:

- проблеми комунікації та соціальної-психології великих груп людей зводять нанівець зростання колективного інтелектуального потенціалу (порізно – все розумні, а всі разом – хаос);

- процес вирішення завдання направляється найактивнішими, а не самими розумними. Чим більше учасників, тим вище шанси, що кожен буде зайнятий не своєю справою;

- складно знайти цінну думку (навіть якщо вона точно є) в великому потоці висловлювань.

Сінтеллектуальний краудсорсінг долає названі обмеження за допомогою:

- системи рейтингів учасників, які оцінюють динаміку їх репутації в ролях «вболівальника», «гравця», «судді» і «діяча»;

- динамічного профайла кожного учасника, що містить про нього багато інформації (кілька десятків полів): про його психотип, компетенціях, результативності його роботи в різних ролях, і т.д.;

- філіації ідей – процесу, в ході якого ідеї проходять ряд еволюційних етапів видозмін і відбору. Критерії відбору на кожному з етапів свої. Вони засновані: на оцінках ідеї її прихильниками, противниками, конкуруючими групами учасників та експертами. На окремих етапах також задіяні ринкові механізми оцінки в формі біржі ідей і ринків передбачень. Крім того, ідеї борються за виживання проти контр-ідей. Послідовність таких етапів формує

еволюційний відбір перспективних ідей.

У зв'язку понад сказаним, для реалізації якісного відбору ідей (а також людей) і для підвищення ККД роботи діяльних спільнот необхідне використання синтеллектуального краудсорсингу [154]. Межа можливостей «звичайного» краудсорсингу – знайти одну ідею (одного розумного учасника) з багатьох. Тоді як у синтеллектуального краудсорсингу – об'єднати багатьох для пошуку кращих ідей (і людей).

Відкриті інновації та краудсорсінг є двома основними типами організації колективного інтелекту (або розуму). Згідно з визначенням: відкриті інновації – це використання цілеспрямованих вхідних і вихідних потоків знання для відповідно, прискорення внутрішньої інновації та розширення зовнішнього використання інновації (Chesbrough, 2003); колективний інтелект – це група людей, спільно здійснюють здаються осмисленими дії.

Взаємодія людей дає синергетичний ефект: вдається знайти більш ефективно вирішення завдань, ніж якби люди працювали по одному.

Потреба в використанні таких інструментів найчастіше виникає у підприємств, які здійснюють пошук інноваційних рішень. Добре відомо, що в даний час підприємство не може бути успішним на ринку і конкурентним, якщо не підтримує і не заохочує інновацій. При цьому, інноваційними можуть бути як продукти, так і організація роботи підприємства.

У цьому контексті, відкриті інновації – це цінні ідеї, які можуть виникати всередині або поза підприємством і які можуть бути використані підприємством і для продажу в якості окремих продуктів, і для вдосконалення власної організації.

Краудсорсінг може бути визначений як виконання роботи однієї людини цілою групою людей. Передбачається, що підприємство відкрито оголошує, які завдання і роботи потрібно виконати і необмежено велика група людей (натовп) береться за це завдання.

Ситуація на ринку змінюється докорінно. Кількість підприємств, які звертаються до зовнішніх джерел знань і використовують для цього різні методи колективного інтелекту, стає дедалі більше. З розвитком технологій, непрофесіоналам стають доступні інструменти, якими раніше могли користуватися лише професіонали – люди, з відповідною вищою освітою. В результаті, те, що відбувається можна назвати демократизацією або звільненням виробництва.

Дослідження показують, що інноваційні рішення підприємств більш привабливі для споживачів, якщо при їх створенні були задіяні безпосередньо самі споживачі і вони можуть вільно обмінюватися своїми ідеями про продукт. Однак, пошук інновацій та нових ідей – це не той процес, який можна формалізувати і поставити на потік. Пошук інновацій вимагає вміння імпровізувати, звільняти мислення від стереотипів і навчання нового знання з різних, можливо, не пов'язаних між собою сфер.

В даний час створено багато десятки сайтів, програмних комплексів, механізмів, що забезпечують можливість краудсорсингу для виконання того чи іншого класу задач.

Деякі з платформ краудсорсингу є незалежними, інші спонсоруються або створені брендами, табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Платформи та системи краудсорсингу і відкритих інновацій (джерело: систематизовано на підставі [155-165])

Вид платформи	Зміст
1	2
Віртуальна робоче середовище для професійного зростання	Віртуальне робоче середовище для професійного зростання це певний комплекс онлайн-сервісів, що дозволяє його споживачам проявляти свої можливості, реалізовувати ініціативи, а також розвивати здібності в професійному плані.

Продовження табл. 3.3.

1	2
інноваційна платформа	<p>інструмент, який сприяє інноваційному співробітництву між науковим середовищем університету і промисловими підприємствами, метою якого є забезпечення прямого зв'язку між розробниками (авторами інноваційних проектів) і кінцевими споживачами в сфері обміну знаннями і передачі технологічних рішень.</p> <p>Основна мета відкритої інноваційної платформи – координація інноваційної діяльності з метою комерціалізації наукових досліджень: відкритий і широкий пошук партнерів для розробки та реалізації інноваційних проектів. Організація процесу досліджень і розробок шляхом об'єднання в загальний фонд розробок широкого застосування, які можна використовувати для створення інноваційних продуктів.</p>
Рішення задач в онлайн / online problem solving	<p>Поточні розвиток інтернет технологій дозволяє вирішувати повсякденні життєві і професійні завдання – задовольняти потреби – онлайн, не виходячи з дому.</p> <p>Класифікація можливих для вирішення онлайн задач можна представити на основі піраміди потреб по Маслоу.</p>
Платформи для управління інноваційними ідеями	<p>Сучасні платформи управління ідеями або базуються цілком, або запускають продукти, засновані на відкритій інновації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bonfire - засноване на відкритій інновації рішення компанії arc90, яка розробила платформу Kindling з управління ідеями; – Innovation Suite компанії BrightIdea. Складається з трьох основних рішень: WebStorm дозволяє створювати інноваційні спільноти споживачів і співробітників, Switchboard – координувати й управляти ідеями, Pipeline – забезпечувати управління соціальними проектами в стилі Facebook; IdeaScale – платформа для збору думок споживачів. Серед клієнтів – RedHat, Subaru, Wired, Microsoft. <p>Крім того, впритул до систем управління інноваційними ідеями примикають платформи краудсорсингу для відкритих інновацій. Вони використовуються в НДДКР, маркетингу, дизайні, на ринках передбачень, при наборі співробітників і розробки програмного забезпечення.</p>
Соціальні платформи	<p>Соціальна платформа (англ. Social networking platform) – онлайн сервіс, платформа або сайт, використовуваний для побудови і відображення соціальних мереж і соціальних зв'язків між людьми. Подібні ресурси дозволяють своїм</p>

Продовження табл. 3.3.

1	2
	<p>користувачам обмінюватися ідеями, повідомляти про вподобаних посиланнях, ділитися новинами.</p> <p>В основному, соціальні платформи побудовані на веб-технологіях і дозволяють користувачам здійснювати взаємодії онлайн, можуть бути використані наступні програмні системи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Системи миттєвого обміну повідомленнями (ІМ - Instant messaging) дозволяють спілкуватися з іншим користувачем через мережу в режимі реального часу (у відносно захищеному режимі). До найбільш популярним з них можна віднести Skype, ICQ, Yahoo! Messenger, MSN Messenger, AOL Instant Messenger, Miranda ІМ. До систем, орієнтованим на бізнес, можна віднести ІВМ Lotus Sametime, Microsoft Messenger і Jabber. – Інтернет-чати (ІРС - Internet Relay Chat) дозволяють одночасно декільком користувачам спілкуватися в режимі реального часу. – Інтернет-форуми прийшли на зміну електронним конференціям (що виникли до появи WWW). Користувач форуму може створювати нову «тему», доступну для інших. Інші користувачі можуть переглядати тему і залишати свої коментарі в режимі послідовного запису. – Веб-блоги (web blogs), або коротко блоги, можна розглядати як особисті онлайн-журнали окремих користувачів. Власник блогу може розміщувати повідомлення в своєму журналі, в той час як інші користувачі (читачі) можуть залишати до них свої коментарі. – Вікі-довідники (wiki), або просто вики, - по-суті, веб-сайти, вміст яких може редагуватися відвідувачами сайту. Найбільш відомий приклад - Вікіпедія. <p>Існує також безліч додаткових сервісів - надбудов над соціальною платформою - онлайн-ігри та ін.</p>
Платформи краудсорсингу	<p>Платформи краудсорсингу - це сайти, програмні комплекси, механізми, що забезпечують можливість краудсорсингу для виконання того чи іншого класу задач.</p> <p>Різновиди краудсорсінгових платформ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – краудсорсінгові ініціативи брендів; – окремі платформи краудсорсингу; – платформи краудсорсингу для відкритих інновацій; – спонсоровані брендами краудсорсінгові конкурси; – спонсоровані брендами платформи краудсорсингу.

Поєднання краудсорсингу і відкритих інновацій – пропозиція «натовпі» вирішити одну з проблем, що стоять перед підприємством - ефективне рішення. Дослідження і досвід багатьох зарубіжних компаній показують, що використання такої моделі часто призводить до нових відкриттів і інноваційним рішенням. Це, зрозуміло, позначається сприятливим чином на конкурентноздатності підприємства і його позиції на ринку (рис. 3.6).

Існує чотири типи інформаційних ринків, на яких торгують «мудрістю натовпу»: ринок передбачень, ринок ідей, ринок інновацій та ринок знань.

До ринків передбачень (також Інтелектуальне, що прогнозують, інформаційні ринки, англ. Prediction markets, predictive markets) відносяться спекулятивні ринки, створені для прогнозування. Активами на ринку виступають події або значення певних параметрів в майбутньому.

У всіх існуючих платформах кожен з 4-х типів інформаційних ринків працюють окремо, а в рамках хаба ВНЗ їх використання можна об'єднати, що забезпечить значний синергетичних ефект.

Механізм краудсорсингу з метою реалізації діяльності колективного інтелекту, організован за аналогією з нейронною мережею, що обіцяє досягнення якісно нових результатів.

Якщо взаємозв'язок нейронів породжує індивідуальний людський інтелект, то, ймовірно, і людей можна організувати в колективний інтелект, який буде сильніше кожного індивідуального. Треба тільки знайти правильну архітектуру, що дозволяє задіяти для розвитку бізнесу приховане знання, яке не можна перенести з людини до корпоративної бази даних. Розробка таких соціальних бізнес-додатків буде визначати розвиток інформаційних технологій на найближче десятиліття.

У пошуках архітектури колективного інтелекту давно вже виділилися два напрямки, які можна умовно назвати соціальним і семантичним.

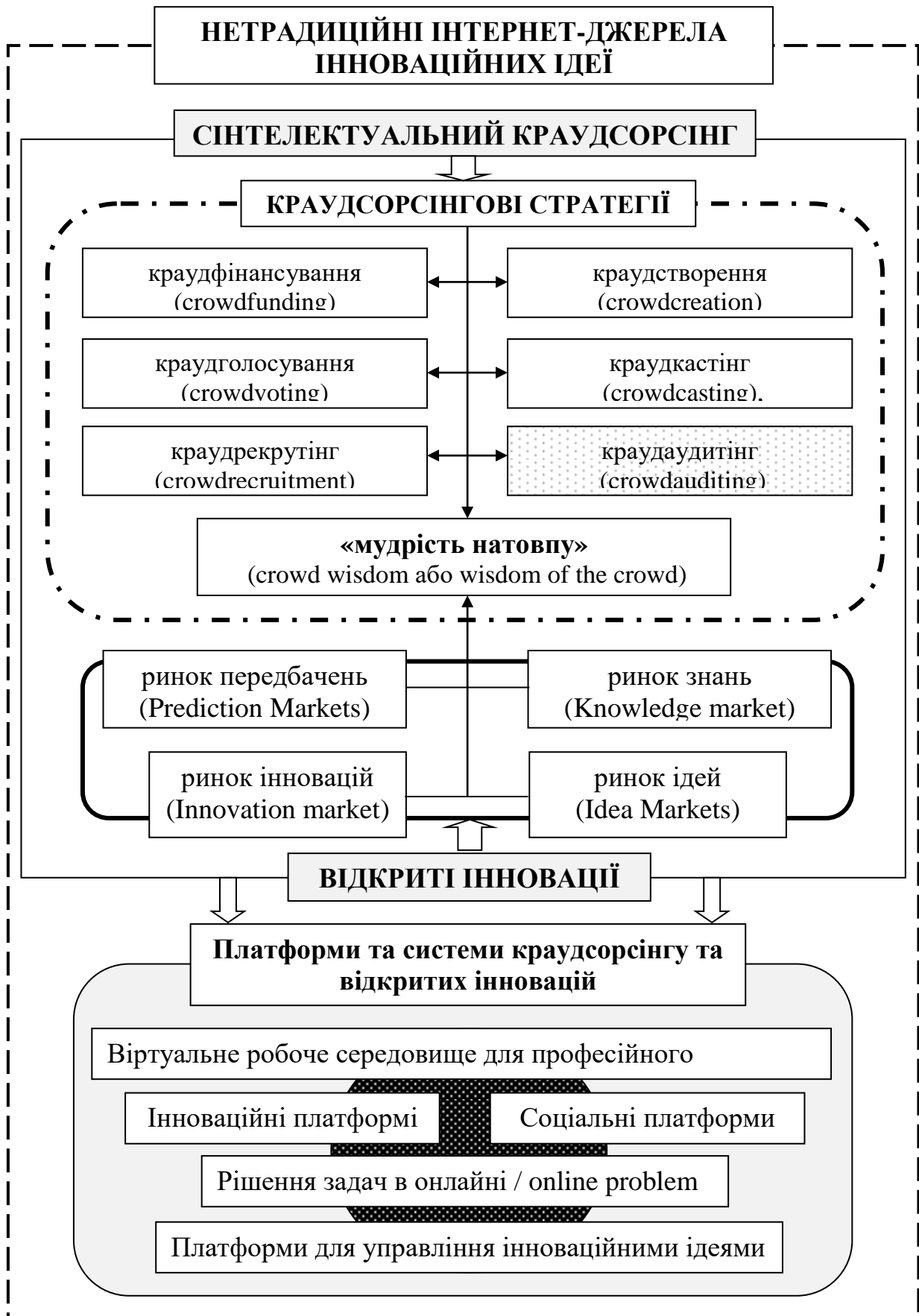


Рисунок 3.6 – Краудсорсинг, як нетрадиційне інтернет-джерело інноваційних ідей (джерело: власна розробка)

У першому увага концентрується на людях, об'єднаних в соціальну мережу, яка в ході комунікації виявляє ідейних лідерів і допомагає вдосконалювати їх пропозиції. На цьому шляху з'явилися методи мозкового штурму, форсайта, оргдіяльнісної ігор, проте вони нестабільні по продуктивності і немасштабні за кількістю учасників. Інший підхід ставить в центр повідомлення, що несе ідею. Зі зв'язків між повідомленнями вибудовується семантична мережа, аналіз якої виявляє ключові ідеї. Так будується система наукових публікацій, індекси пошукових систем, рейтинги повідомлень в блогах. Але семантичні мережі схильні до різних нестійкостей - накруткам, флейм, флешмоб.

Стабілізація і масштабування досягаються за рахунок об'єднання соціальних та семантичних мереж. Уже при наявності найпростіших технічних засобів їх інтеграції виникають колективні протоінтелектуальні явища, такі як медіавіруси і «розумні натовпи». В їх основі лежить поширення інформації на хвилі сильних емоцій, і це вже знайшло застосування в комерції та політиці. Кілька ближче до колективного інтелекту знаходяться приклади краудсорсингу, коли компанії залучають допомогу тисяч людей в обмін на призи або навіть участь в доходах. Ще складніше колективна інтелектуальна діяльність по створенню вільного програмного забезпечення та інструментів агрегації інформації, наприклад, сайтів веб 2.0 або ринків передбачень. Тут скромні вклади учасників обмінюються на повагу спільноти чи інший виграш.

Архітектура платформи, призначеної для вирішення різнопланових завдань, повинна об'єднувати соціальні та семантичні мережі.

Успішні застосування колективного інтелекту поки унікальні, тобто, реалізовані за натхненням і під конкретний проект. Але його загальні архітектурні принципи вже більш-менш зрозумілі, а значить, скоро з'являться універсальні інструменти для створення колективного інтелекту, здатного систематично працювати над широким класом задач. Успіх в цій новій області дістанеться тим, хто раніше за інших стартує з вдалою архітектурою.

Досвід застосування різних моделей краудсорсингу говорить про те, що ефективний масштабований колективний інтелект в інтернет-середовищі не побудувати на експлуатації окремих прийомів спільної роботи, як в більшості піонерських проектів. Необхідно об'єднувати в рамках однієї системи різні методики, ефективні кожна у своїй області. При цьому за рахунок ефекту синергії може забезпечуватися вирішення завдань, для яких розрізнені Соціоінженерний технології неефективні або зовсім непридатні.

Опубліковані дослідження і дані конкурентного аналізу говорять про те, що такі комплексні інструменти для організації колективної творчої діяльності з'являться на ринку протягом 1-2 років. З виходом цього нового покоління продуктів мережевої колективний інтелект знайде риси «великий технології», де успіх визначається грамотним поєднанням вже відпрацьованих методів соціальної інженерії з інноваційними ноу-хау.

У початковій фазі розвитку краудсорсингу головним завданням була демонстрація його перспективності. Тому найбільший успіх супроводжував проектам, орієнтованим на масову аудиторію (блог-хостинги, «Вікіпедія», вільне ПЗ). На новому етапі технології колективного інтелекту стануть важливим джерелом конкурентних переваг для великих підприємств. Вони дозволять повніше використовувати кадрові ресурси для визначення і вирішення важливих проблем, а також допоможуть швидко виявляти тлумачних людей, створюючи для них додаткові соціальні ліфти.

Приклади такого комплексного продукту існують вже зараз. У теоретичному плані вони засновані на дослідженнях з соціальної психології та нелінійної динаміки. У практичному – спираються на сучасні напрацювання в галузі управління ідеями (Idea Management), ринків передбачень (Prediction Markets), інтернет-рекрутингу (e-Recruiting) та інших на базі соціосемантичної мережі і пропрієтарного механізму, званого «контрольованим хаосом ідей». Разом вони утворюють керовану середу, в якій йде генерація і еволюційний відбір рішень поставленої замовником завдання.

Сферою застосування колективного інтелекту є пошук рішень для практичних завдань (problem solving). Це може бути винахід нових продуктів і виявлення нових ринків, вибір пріоритетів інновацій, з урахуванням практичного досвіду великого числа людей, використання прихованого знання для підвищення ефективності і масштабування кращих практик (best practice), а також в цілому пошук яскравих несподіваних рішень, що йдуть проти усталених правил.

В ході проекту відбувається багаторівневе паралельне виявлення кращих ідей та розумних людей.

Схема застосування колективного інтелекту в спрощеному вигляді виглядає так. Фасилітатор від імені замовника ставить перед спільнотою завдання. При цьому до роботи над нею побуждаються все потенційно корисні кандидати з числа людей, прямо або побічно пов'язаних з підприємством. Предметна область структурується, в ній виявляються ключові проблеми. Від цього кроку залежить вся подальша робота і приємним на ньому технології багато в чому визначають успішність системи колективного інтелекту. Потім для вирішення виявлених проблем учасники висувають ідеї і контрідії (у формі текстів), які обговорюються і конкурують між собою за підтримку інших учасників, отримуючи котирування на зразок біржових. Роблячи ставки на перспективні ідеї, учасники заробляють репутацію, яка збільшує їх вплив на роботу спільноти і виділяє в очах фасилітатора. Так відбувається багаторівнева паралельна фільтрація ідей і людей, причому під конкретну задачу. Результатом стає не тільки рішення даного завдання, але і формування відносно невеликого добре підбраного і спрацьованого діяльного спільноти, здатного вирішувати аналогічні завдання.

Інструменти соціосемантичної мережі дозволяють фасилітатору компенсувати лавиноподібні мережеві ефекти, контролювати формування кланів, припиняти спекулятивну гру, не націлену на результат. Заслужена в ході роботи репутація може служити основою для винагороди учасників з боку замовника. Це підвищує мотивацію всіх учасників порівняно з тими

моделями краудсорсингу, де приз дістається лише тому, хто завершив рішення задачі. Накопичена репутація з урахуванням характеру активності учасника (креатив, критика, провокація, передбачення і т.п.), а також тематики розв'язувалися завдань служить підставою для його запрошення в нові проекти.

Проведення проектів може стати для організацій інструментом підвищення ефективності діяльності, джерелом відповідей на інтелектуальні виклики і способом управління людським капіталом.

У великих компаніях і організаціях діяльність співробітників зазвичай чітко обмежена посадовими обов'язками, і тому їх творчий потенціал недовикористовується. Креативні функції концентруються у нечисленних дорогих фахівців і топ-менеджерів, що стає вузьким місцем для розвитку інноваційного потенціалу компанії.

Колективний інтелект на базі соціосемантичної мережі знижує дефіцит і собівартість креативу, дозволяє задіяти неформально приховані знання співробітників і зміцнює їх лояльність до прийнятих в результаті рішень. Колективний інтелект – це інноваційна технологія, що підвищує ефективність корпоративного управління в ключовій для бізнесу сфері інновацій. Тому саме впровадження систем колективного інтелекту в найближчі роки стане зоною швидкого розвитку і гострої конкуренції для великих компаній і організацій.

3.3 Інструментальне забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства

На основі визначених раніше елементів управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу, а саме, таких елементів, як людина і групи людей, знань, які конвертуються в різні форми при проходженні етапів

відтворювального циклу, і системи організації комунікацій для забезпечення трансферу знань можна побудувати матрицю інструментів управління генерацією знань. Дана матриця враховує відтворювальний процес знань в рамках циклічної зміни форми знань через їх генерацію на різних рівнях організації виробничого підприємства.

На першому етапі генерація дружнього знання відбувається шляхом соціалізації, потім на наступних етапах відбувається створення знання шляхом: екстерналізації – колективними роздумами з метою висловити своє неформалізоване знання і створити формалізоване і концептуальне; комбінації – створення системного знання, структурованого за рахунок побудови взаємозв'язків між щойно створеним знанням; інтернаціоналізації – створення операційного, неформалізованого знання в формі загальної інтелектуальної моделі.

Матриця інструментів управління генерацією знання за їх видами: генерація дружнього знання, генерація концептуального знання, генерація системного знання, генерація операційного знання представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця інструментів управління генерацією знання (систематизовано на підставі [166-174])

Суб'єкт / знання	Генерація дружнього знання	Генерація концептуального знання	Генерація системного знання	Генерація операційного знання
Виробниче підприємство або об'єднання	конференція, збори	міжфункціональні групи, професійні спільноти	зміна конфігурації існуючої інформації	загальна інтелектуальна модель
Група	спільне виконання роботи	тренінг, проектна команда	систематичне навчання	формалізація кращих практик
Індивід	Спостереження, вивчення. наслідування	сторітеллінг	написання звітів	індивідуальний досвід

З таблиці видно, що пошук або створення ідей та рішень на виробничих підприємствах відбувається на трьох рівнях: окремі індивіди, спеціально створені креативні групи, колектив в цілому.

Методи генерації ідей та рішень за рівнями роботи згруповані як методи індивідуальної роботи, методи групової роботи, методи активізації творчого пошуку [166-174].

До методів індивідуальної роботи відносяться:

– метод аналогії: використовується переважно спонтанно, коли якийсь предмет або явище підказує нове конструктивне, технологічне або дизайнерське рішення;

– метод інверсії: передбачає використання протилежні існуючому підходів до вирішення нової проблеми;

– метод ідеалізації: базується на уявленні про ідеальний спосіб вирішення управлінської проблеми.

До методів групової роботи відносяться:

– метод мозкового штурму: полягає в відділенні процесу інтегрування ідей від процесу їх оцінювання. У рішенні поставленого завдання беруть участь дві групи людей: генератори ідей – люди з творчим мисленням, багатою уявою і глибокими знаннями в сфері науки, техніки і економіки і експерти – зазвичай люди з універсальними знаннями і критичним складом розуму; вони грають роль аналітиків. Існує в різних формах: письмовій, усній, усній поетапної;

– метод конференції ідей: в чомусь перекликається з методом розумової атаки, проте допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментаря. Вважається, що така критика сприяє удосконаленню ідеї;

– метод колективного блокнота (метод 635): різновид письмової розумової атаки. Група з шести учасників формулює проблему і шукає способи її вирішення. Кожен учасник заносить в блокнот три пропозиції (для цього йому відведено 5 хв.) І передає його сусідові. Метод дає можливість отримати до 90 пропозицій;

– метод Дельфі: складна багатокрокова процедура, при якій групу експертів складно зібрати разом, тому їх думки з'ясовують і узгоджують на відстані за допомогою багатокрокової процедури анкетування з повідомленням учасникам результатів кожного туру. Тури повторюють, поки оцінки не стануть стабільними;

– метод «Кінгісе»: японська кільцева система прийняття рішення, суть якої в тому, що на розгляд готується проект новації. Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен повинен розглянути пропонований проект і дати свої зауваження в письмовому вигляді, після чого проводиться нарада;

– метод «шести капелюхів»: заснований на ідеї паралельного мислення. Метод дозволяє впорядкувати процес генерації креативної ідеї за допомогою послідовного надягання однієї з шести уявних кольорових капелюхів: у білому – необхідно об'єктивно проаналізувати наявну інформацію, цифри і факти; надівши чорний – виявити весь негатив; в жовтому – знайти позитивні сторони проблеми; надівши зелений – запропонувати нові ідеї вирішення проблеми; в червоному – дозволити собі емоційні реакції; в синьому – підвести підсумки.

До методів активізації творчого пошуку відносяться:

– метод контрольних питань: доцільно застосовувати для структуризації пошуку, наприклад для накопичення додаткової інформації щодо ринкової ситуації, зокрема під час просування нового товару;

– метод сфокусованих об'єктів: заснований на перетинанні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкті, який розробляється і знаходиться ніби у фокусі переносу;

– метод морфологічного аналізу: полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта;

– метод синектики: своєрідна розумова атака досліджуваної проблеми спеціалізованими групами фахівців, інженерів, консультантів, експертів тощо з використанням ними різних аналогій і асоціацій;

– теорія рішення винахідницьких задач: заснована на тому, що на системи розвиваються за певними законами, які можуть бути виявлені і використані для свідомого рішення винахідницьких задач – без сліпого перебору варіантів.

Існує безліч джерел ідей та рішень, які умовно можна поділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішніми джерелами є інформація, одержана при проведенні маркетингових досліджень, а також результати фундаментальних та прикладних досліджень, вивчення діяльності незалежних винахідників і конкурентів.

Внутрішніми джерелами є процеси інноваційної діяльності виробничого підприємства; потреби підприємства, які виникають у ході її здійснення; працівники виробничого підприємства, зацікавлені у інноваційної діяльності.

Ідеї можуть виходити від споживачів, вчених, робітників і вищого керівництва виробничого підприємства, конкурентів, дилерів. Відправною точкою в пошуку нових ідей є потреби і бажання споживачів, які найбільш професійно використовують продукцію виробничого підприємства і помічають необхідність її удосконалення раніше інших покупців. За потребами клієнтів можна стежити з допомогою опитувань, проектних тестів, групових обговорень і розгляду пропозицій і скарг споживачів.

Виробниче підприємство може також очікувати надходження нових ідей від своїх вчених, інженерів, конструкторів та інших співробітників. Хороші ідеї приходять при вивченні товарів і послуг конкурентів, про діяльність яких можна чимало дізнатися у дистриб'юторів, постачальників і торгових представників або можна придбати товари конкурентів та на їх основі зробити свої, але вже кращої якості.

Прекрасним джерелом ідей є торгові представники виробничого підприємства і дилери, які знаходяться в постійному контакті з покупцями і знають їх потреби і скарги та першими дізнаються про нові розробки конкурентів.

Ще одним джерелом ідей може бути вище керівництво виробничого підприємства, які беруть відповідальність за технологічні нововведення особисто на себе або створенні можливостей для того, щоб співробітники могли пропонувати ідеї та втілювати їх в життя.

Існують і інші джерела нових ідей, виробниче підприємство може також очікувати надходження нових ідей від консультантів рекламних агенцій та агенцій з проведення маркетингових досліджень, представників університетських лабораторій патентних повірених та інших генераторів ідей.

Оцінка інноваційності персоналу на підприємствах має високу ступінь важливості і знаходиться в прямій залежності від ефективності інноваційної діяльності підприємства в цілому [175]. Останнім часом в західних економіках говорять більше про процеси надання зворотного зв'язку (feedback), а не про оцінку персоналу [176]. При цьому в процесі оцінки людей, як для прийняття кадрових рішень, так і з метою надання їм зворотного зв'язку, розрізняються кілька аспектів: поведінкові характеристики, потенціал особистості, особистісні характеристики, результативність праці, результати.

Треба відзначити і зміщення фокусу уваги в процесах оцінки від діагностики особистості і його особистісних характеристик в сторону урахування вимог позиції, специфіки ситуації, особливостей організації, навколишнього середовища і взаємодій людей між собою. На нашу думку, особливо ефективні інтегровані системи, які здатні оцінювати інноваційний потенціал і компетенції працівників, рис 3.7.

Мета оцінки потенціалу і компетенцій необхідно розглядати на основі місії, стратегічних цілей і планів підприємства.

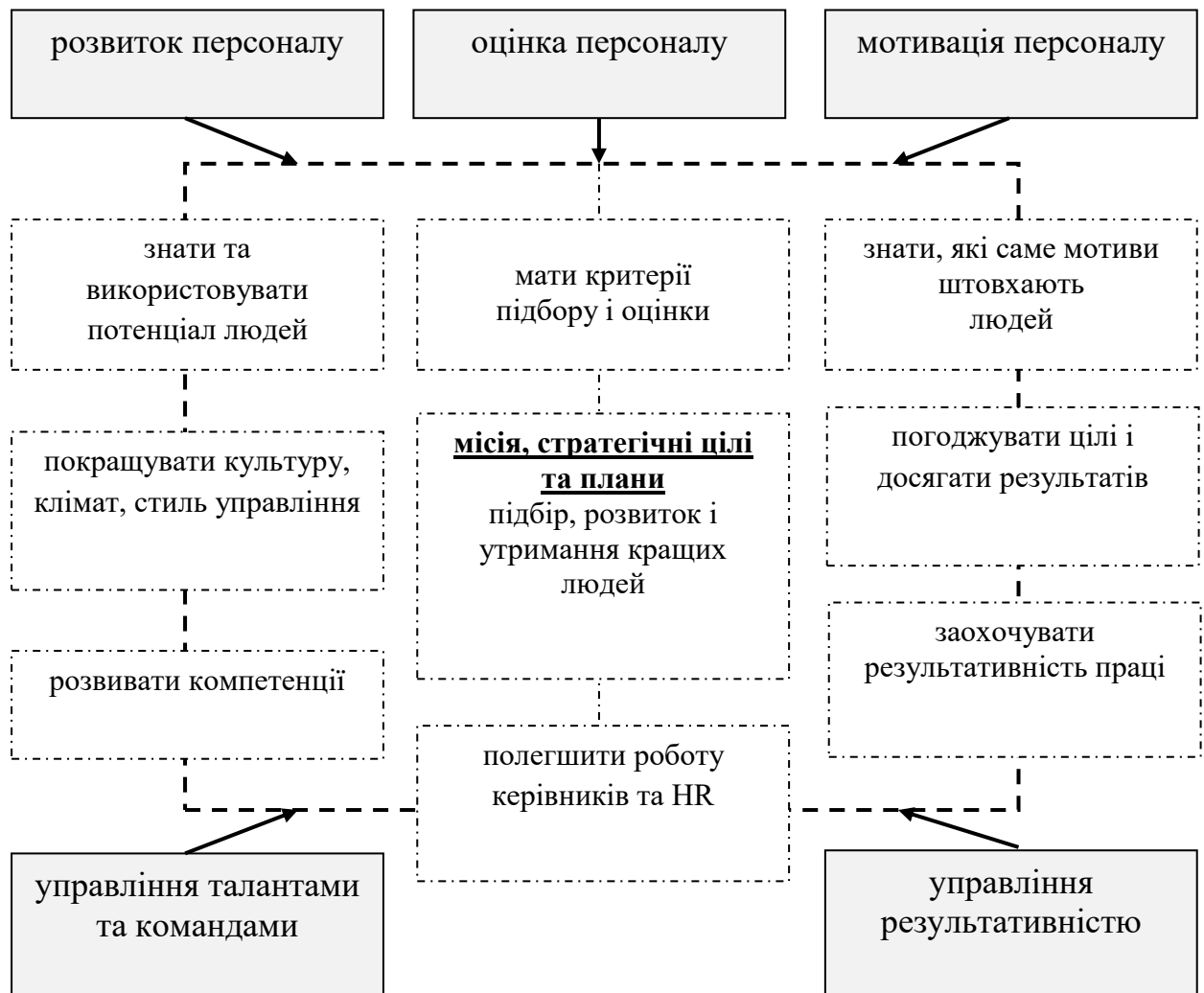


Рисунок 3.7 – Цілі і ефекти інтегрованої системи оцінки інноваційного потенціалу та компетенцій працівників (джерело: сформовано на підставі [176-185])

Це дозволить істотно підвищити ефективність підбору, розвиток і утримання кращих кадрів.

Інноваційний потенціал реалізується там, де впроваджені системи управління талантами, які дозволяють заміщати вакантні позиції співробітниками з високим потенціалом. Відповідно, такий співробітник показує високі результати, що полегшує і процес управління результативністю.

На успішних інноваційних підприємствах питання оцінки інноваційного потенціалу надавати високий пріоритет. Правильний пошук,

розвиток і утримання талановитих людей, це завдання керівника, що вимагає особливих лідерських і управлінських компетенцій.

Компетенції виражаються в потрібному поведінці і діях, які підкріплюються знаннями, управляються правилами, цінностями і нормами самої людини і групи людей, стають частиною особистості шляхом внутрішніх переживань і мотивації, закріплюються в якості здібностей на основі досвіду і реалізуються на основі волі [177]. Вони створюють ті умови, які на відміну від кваліфікації (де чітко зрозумілі функції, цілі та завдання діяльності) дозволяють людині або групі людей адаптуватися в конкретній ситуації під мінливі вимоги, тобто це вміння відповідно нової непередбаченої ситуації змінювати свою стратегію поведінки і успішно реалізувати її на практиці. Вони особливо важливі в ситуаціях, де необхідно вирішувати проблеми і приймати рішення в рамках комплексних систем і високої динаміки змін.

У нашому розумінні компетенції, це сума величин: здібностей і навичок (можу), з рушійних людини цінностей, потреб і мотивів (хочу), а також з контексту необхідності дій (робота затребувана, потрібна, тобто її можна виконувати).

Наявність компетенцій визначається результатами і якщо їх немає, значить відсутня одна з вищевказаних величин. Для розвитку потрібних компетенцій необхідно цілеспрямовано управляти ними. У підборі нових людей важливо цілеспрямовано оцінювати особистісний потенціал на відповідність специфіці діяльності, щоб з них можна було розвинути потрібні компетенції.

Процес оцінки інноваційного потенціалу і компетенцій працівника за моделлю складається з взаємодії чотирьох основних блоків [178]:

1. Оценщик – визначення ступеня підготовки до процесу оцінювання.
2. Оцінюваний – визначення сили впливу особистості оцінюваного на результати оцінки.
3. Критерії оцінки – пошук точного масштабу для оцінки.

4. Методи оцінювання – вибір і системне використання інструментів.

Тільки на основі поєднання цих чотирьох елементів і в їх структурованому взаємодії між собою і полягає один із секретів професіоналізму в управлінні талантами. Тільки в цьому випадку є шанс залучити в організацію креативних людей, утримувати результативних співробітників, розвивати лояльність у знавців своєї справи і оточити себе гідними членами команди.

Одним з найбільш складних питань, є робота оцінювача, об'єктивність якої може бути спотворена за рахунок:

- підсвідомої упередженості і упереджень;
- спонтанних висновків, заснованих на зовнішніх враженнях;
- висновків тільки на основі емоцій;
- зазіплення особистістю оцінюваного;
- сприйняття тільки того, що знає сам;
- черговості порівняння кандидатів між собою і т.д.

Нівелювання вузьких місць при оцінюванні може бути досягнуто за рахунок розвитку особистості оцінювача:

- отримання досвіду в оцінці та розвитку інтуїції на людей;
- аналізу схожих рис і аналогій з собою;
- вміння тримати здорову дистанцію до оцінюваного особи;
- пізнання потреб і мотивації людей;
- розвитку здібностей розуміти почуття і поведінку людей;
- розвитку інтелекту, уважності в спілкуванні і концентрації.

Другим блоком оцінювання потенціалу є особистість, яка оцінюється. Важливо підкреслити, що успішна оцінка інноваційного потенціалу залежить від активної допомоги самого оцінюваного.

Третій блок – набір критеріїв, які допомагають оцінити наявність потенціалу і компетенцій. Складність цього процесу полягає в тому, що існує понад 17000 понять, що відносяться до опису особистості, більшості яких

неможливо визначити одиниці вимірювання, що створює труднощі, в тому числі при оцінюванні особистісних і поведінкових характеристик, інноваційного потенціалу працівника.

При виборі критеріїв необхідно враховувати наступні фактори:

1. Причини виникнення потреби в оцінці. Серед них можуть бути негативні відгуки клієнтів, зниження валового прибутку, застій в робочому процесі. Знання цього дозволить правильно розставити акценти між групами показників (кількісними, якісними, особистісними) і оцінити дійсно значущі аспекти роботи співробітника.

2. Точно підібрані характеристики очікуваного результату або заздалегідь сформовані вимоги до виконання завдання. Значно полегшити роботу HR-фахівця з визначення критеріїв оцінки може профіль посади, що містить повну інформацію про необхідні знання і вміння співробітника, завдання, що стоять перед ним, вимоги до результату роботи. Більш того, профіль посади фокусує увагу на особливостях особистості, так як містить набір відповідних компетенцій.

На ряду з професійними критеріями потрібно вміти оцінювати «невидимий потенціал» закладений в людях і прогнозувати успіх співробітника на основі оцінки «над-кваліфікаційних» (над-професійних) компетенцій.

«Над-кваліфікаційними» компетенціями є, зокрема:

- готовність до самоорганізованих роботі (амбіції, установки до роботи);
- поведінкові компетенції в управлінні людьми і процесами (лідерські та управлінські компетенції ...);
- соціальну поведінку (командні компетенції, емпатія, вміння слухати, управління емоціями ...);
- робочий стиль (організованість, систематичність, обов'язковість ...);
- особливості інноваторів (креативність, допитливість, витримка ...).

Четвертим блоком є методи оцінки, які можна розділити на дві групи:

Методи «вільного опису вражень» і стандартизовані методи оцінки (рис. 3.8).

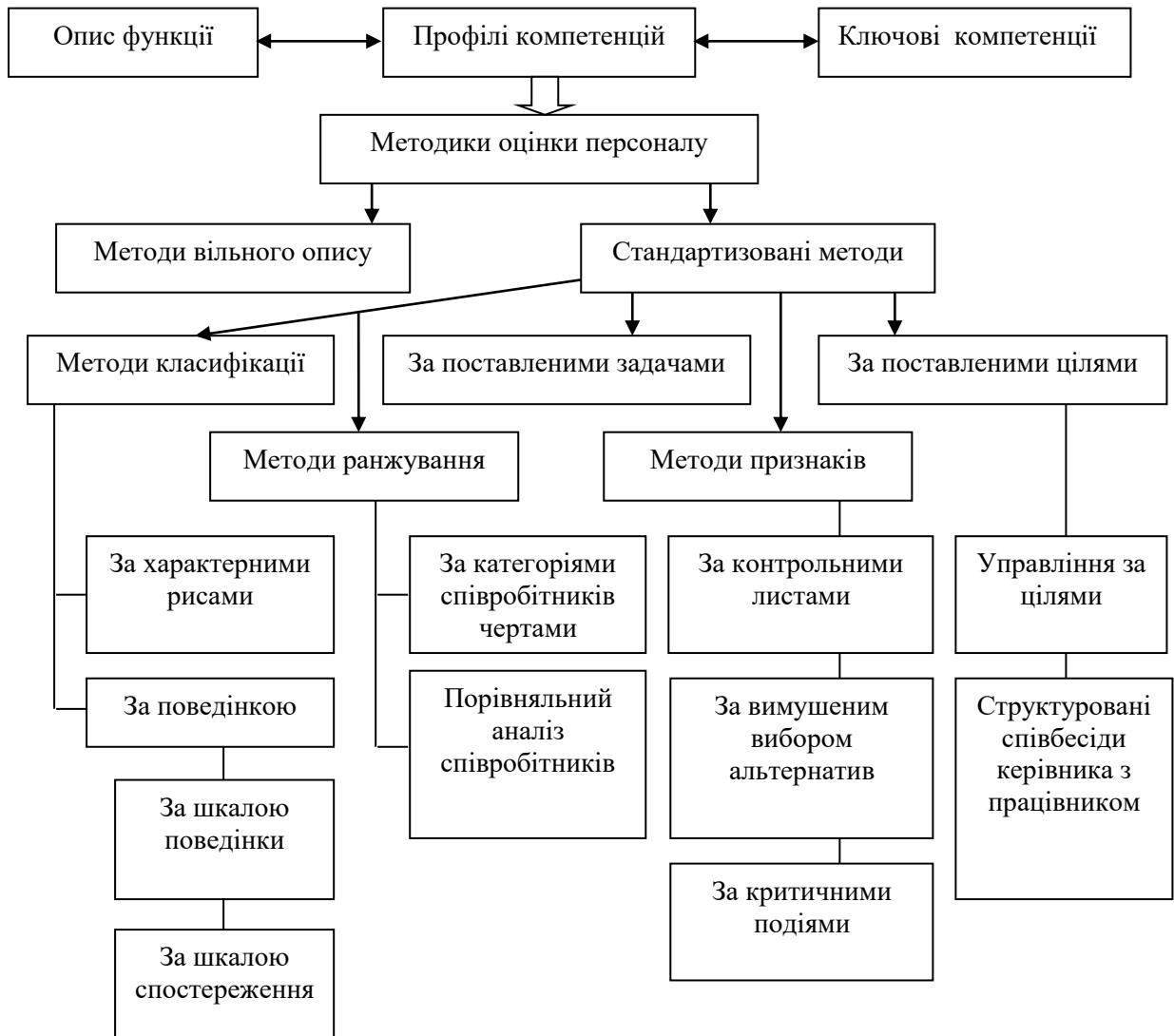


Рисунок 3.8 – Методики оцінки інноваційного потенціалу співробітників
(джерело: сформовано на підставі [176-185])

Результатами по першій групі методик оцінок отримують з висловлювань і думок, записів в протоколах, опис епізодів, інтерв'ю або під час бесід.

Яких-небудь обмежень по формальним вимогам або змістом оцінки не ставиться. Перевагою цих методик є їх гнучкість і швидкість в застосуванні результатів в управлінні поведінкою співробітника.

Ну а недоліками є висока ступінь суб'єктивності в оцінці, низька

стандартизація і виникає внаслідок такої їх дуже слабка придатність для порівняння кандидатів між собою, що обмежує їх використання тільки в невеликих за розміром організаціях.

До другої групи відносять стандартизовані методики діагностики, які дозволяють структуровано будувати процес оцінки за встановленими регламентам.

Перевагами стандартизованих методик є їх однаковість в застосуванні, уніфікованість результатів, вони дозволяють порівнювати кандидатів між собою, вносять прозорість в процес оцінки.

Недоліками таких методик можуть бути складності в індивідуалізації отриманих результатів через їх стандартизації, оцінка за схемами і регламентам, які не завжди можуть охопити весь ракурс факторів і критеріїв оцінки.

Тому на практиці необхідно комбінувати різні методики оцінки між собою. При цьому особливу роль в процесі використання методик оцінки та їх проведення грає профіль компетенцій, що відображає результати аналізу функцій і набір вимог по ключовим компетенцій.

Підходячи з позиції комбінування аналізованим підприємствам пропонуємо комплекс методик оцінки: діагностика здібностей, біографічний метод, програмований контроль, стандарти виконання, рейтинг, або метод порівняльних анкет, критичний інцидент, «таємний покупець», табл. 3.5.

Суть представлених методів заключається у наступному:

– «Таємний покупець». До реальних клієнтів підприємства додаються кілька «таємних покупців», які діють відповідно до придуманої заздалегідь легенді. За підсумками візиту «таємний покупець» заповнює оціночну анкету (рис. 3.9). Після проведення такої оцінки HR-фахівець створює комплексний звіт, де перераховує виявлені недоліки в діяльності працівника і пропозиції щодо їх усунення. Крім якості обслуговування клієнтів, критеріями оцінки можуть бути: багатогранність запропонованих варіантів, інноваційність рішень, залучення клієнта в творчий процес;

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки методик оцінки (систематизовано на підставі [176-185])

Назва	Застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Біографічний метод	при підборі персоналу для виявлення унікальних особливостей кандидата	Простота використання	Суб'єктивність оцінки
Діагностика здібностей	при пошуку фахівця на конкретну посаду, при створенні бази кадрового резерву, при оптимізації системи навчання або системи мотивації співробітників	Можливість отримання якісної та достовірної оцінки як при відокремленому застосуванні, так і в комплексі з іншими методами.	Ризик опору співробітників через слабку інформованість про цілі дослідження і застосуванні результатів оцінки
Програмований контроль	для оцінки професійних знань і умінь (але не креативності) творчих співробітників, чия діяльність пов'язана з постійним застосуванням технічних засобів, комп'ютерних технологій і вимагає регулярного оновлення знань в суміжних областях. Метод застосовується на різних етапах співпраці з фахівцем, але особливо популярний для оцінки результатів навчання.	дозволяє визначити прогалини в знаннях фахівця і динаміку його розвитку, а обчислений коефіцієнт розвитку вказує на здатність даної людини до навчання.	Передбачуваність (працівник може заздалегідь підготувати відповіді на запитання, оскільки вимірюється рівень його знань, а не креативність).
Стандарти виконання	дозволяє визначити, чи зміг співробітник досягти очікуваного результату. Особливо важлива в умовах віддаленої роботи, коли мета - оцінити результат діяльності без відволікання від виробничого процесу.	Дозволяє ефективно регулювати нетворчу діяльність креативних співробітників.	дозволяє визначити лише рівень відповідності реального результату роботи очікуваному. Причини невдач при цьому залишаються невідомі.
Рейтинг, або метод порівняльних анкет	дозволяє визначити, ступень відповідності співробітника займаній посади і його професійний потенціал.	займає особливе місце в діяльності творчих співробітників, так як рейтинг вказує на їх професійну затребуваність.	дає достовірний результат тільки за умови пильного спостереження за кожною дією співробітника та об'єктивне ставлення оцінювача на факти.

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Метод «360 градусів»	Дозволяє оцінити заслуги співробітника і його професійні компетенції на підставі колективної думки, правильно зібраної і обробленої.	Оцінка носить всебічний характер, а можливість самоаналізу дозволяє співробітнику намітити шляхи свого розвитку	Суб'єктивність оцінки за рахунок жорсткої конкуренції, постійно зростаючої серед фахівців творчої спрямованості. Демотивація персоналу за рахунок неграмотного надання інформації щодо результатів оцінки.
Критичний інцидент	дозволяє визначити, як позаштатна ситуація впливає на результат діяльності співробітника	При періодичному застосуванні у оцінюваних розвивається навик правильної поведінки в критичній ситуації, а інтерактивні вправи можна розглядати як тренінг для вироблення імпровізаційних навичок та допоможе згенерувати нову креативну ідею.	Застосування даного методу в рамках робочого процесу може привести до зниження результатів.
«Таємний покупець»	Визначення ступеня відповідності роботи співробітника корпоративній політиці взаємодії з клієнтами, іміджу підприємства і позиції на ринку. Аналіз якості обслуговування клієнтів і перевірка персоналу на чесність. Підходить для професій, які передбачають пряме спілкування зі споживачами.	дозволяє оцінити роботу фахівця максимально об'єктивно - на основі реальної і повної картини його поведінки. Не відвілює співробітника від робочого процесу. Визначений індивідуальний індекс популярності фахівця може стимулювати його до підвищення продуктивності.	Потрібні матеріальні витрати для залучення та/або підготовки «таємних покупців».

– Критичний інцидент. Для оцінюваного створюється критична ситуація, а потім його поведінку і результати роботи фіксуються експертом з допомогою спеціально створених бланків спостереження. Даний метод найкраще використовувати в умовах, сприятливих для фокусування уваги співробітника, наприклад, в рамках проведення інтерактивних вправ;

<u>Терміни проведення</u>			
<u>Кількість оціночних візитів (велика кількість візитів підвищує об'єктивність)</u>			
<u>У ролі «таємного покупця» (відзначити відповідні пункти)</u>			
	Чоловік		Жінка
	без досвіду роботи «таємного покупця»		з досвіду роботи «таємного покупця»
	без специфічних вимог до обслуговування		
	потрібні формування потреб		зі сформованою потребою
<u>Вибірка: (вказати посаду та місце роботи оцінюваного співробітника)</u>			
<u>Варіант проведення дослідження: (відмітити відповідний пункт)</u>			
	«нульовий зріз»		вторинний візит
<u>Основна мета дослідження:</u>			
<u>Відповіді на запитання анкети:</u>			
Запитання анкети	Кількість відповідей	Коментарі	
<u>Висновки:</u>			
Рекомендації:			

Рисунок 3.9 – Оціночна анкета (джерело: власна розробка)

– метод «360 градусів». З одного боку, фахівця оцінюють люди, з якими він постійно взаємодіє в робочому процесі (керівник, колеги, клієнти), з іншого – він за тими ж параметрами оцінює свою діяльність сам. Всі учасники процедури заповнюють однакові бланки, де позначені критерії оцінки. При їх підборі HR-фахівця слід враховувати тонкощі корпоративної культури підприємства;

– рейтинг, або метод порівняльних анкет. Оцінка проводиться в умовах робочої повсякденної або спеціально створеної ситуації. Спостерігаючи за ситуацією, оцінювач (запрошений експерт або представник HR-служби) у запропонованій анкеті, зазначає всі виявлені прояви співробітника. Виявлені характеристики аналізуються на відповідність еталонним, виставляються оцінки, формується загальний рейтинг для всіх оцінюваних;

– стандарти виконання. Заснований на порівняльному аналізі результатів роботи щодо існуючих стандартів, метод дозволяє зафіксувати рівень дотримання оцінюваним співробітником встановлених норм. Критеріями можуть бути: час виконання роботи, відповідність зразком. Для досягнення максимальної об'єктивності в якості експерта зазвичай виступає фахівець в конкретній області, що знає і вміє застосовувати стандарти роботи;

– програмований контроль. Оцінка проводиться за допомогою заздалегідь підготовлених контрольних питань. Оскільки метод передбачає періодичність оцінки, одна з умов його успішного застосування – ведення HR-фахівцем картки програмованого контролю (рис. 3.10). Результати програмованого контролю надають підстави отримання нових знань співробітником. Керівництво підприємства має сприяти отриманню нових знань співробітника, зокрема за рахунок: внутрішнього навчання, розроблення і періодичного коригування системи розвитку персоналу. Навіть обмін досвідом в рамках вузькоспеціалізованих семінарів або відкритих уроків дає поштовх до подальшого вдосконалення працівників, підвищує їх мотивацію, допомагає налаштуватися на пошук додаткових ресурсів для творення і творчості;

– біографічний метод. Оцінка проводиться на підставі аналізу анкетних даних фахівця, а також письмових характеристик і рекомендацій від його колишніх колег, керівників або клієнтів. Для творчого співробітника додатковий значимий критерій оцінки в рамках біографічного методу – портфоліо (перелік створених робіт і проектів, в яких він брав участь). За його вмісту можна зрозуміти, чи здатна людина застосовувати свої знання і навички на практиці. Найбільшу цінність в портфоліо представляють документи, що вказують на інтелектуальну власність, а також зразки робіт, що демонструють тематику, характер і колорит творчої діяльності фахівця. Також добре, якщо до кожної роботи в переліку додаються такі дані, як завірена дата виконання і імена замовників;

Прізвище, і'мя, по-батькові _____

Посада _____

Дата оцінки _____

№ п/п	Запитання	Відповідь	Оцінний бал			
			1	2	3	4

Коефіцієнт розвитку _____

Дата оцінки _____

№ п/п	Запитання	Відповідь	Оцінний бал			
			1	2	3	4

Коефіцієнт розвитку _____

Графік «Оцінка знань»

Графік «Динаміка розвитку»

Рисунок 3.10 – Картка програмованого контролю (джерело: власна розробка)

– діагностика здібностей. Проведення комплексного психологічного тестування. На жаль, серед безлічі тестів немає універсального, що дозволив дати однозначну відповідь на питання про рівень творчого потенціалу або наборі креативних здібностей оцінюваного. Тому, перш ніж вибрати методики, необхідно визначитися з тим, що розуміється під творчим потенціалом. За методикою Торренса можна оцінити креативне мислення в

трьох сферах творчості: словесної, образотворчої і словесно-звуковий. Тест креативності Гілфорда підходить для вивчення адаптації здобувача до роботи в постійно мінливих або екстремальних умовах. А дослідження вербальної креативності за методикою Мідника, дослідження активності мислення за методикою Луціхіна і дослідження структури інтелекту за допомогою тесту Амтхауера – це поширені інструменти діагностики творчого потенціалу підприємства.

Для аналізованих виробничих підприємств в рамках методів «вільного опису вражень» пропонується використання методики оцінки CAPTain Smart Innovation.

Висновок на ринок нових продуктів, створення нових компаній або побудова особистої кар'єри в новому напрямку вимагає часто масу часу і зусиль, перш ніж з них формуються інновації.

Не рідко на початку шляху є багато ідей і можливостей, і необхідно приймати рішення і послідовно реалізовувати їх на практиці.

Але щоб цей потенціал можна було оцінити у працівника, необхідно спертися на якусь концепцію і конструкцію. Такою концепцією, яка лягла в основу нового алгоритму оцінки інноваційного потенціалу за методикою CAPTain Smart Innovation є конструкція з управління шансами і інноваціями, розроблена німецьким психологом Йенс Браак. В процесі «управління шансами» у успішних інноваторів активні три ключові особистісні характеристики (табл. 3.6).

Проблема в тому, що ці характеристики розвинені у кожного по-різному і рідко є в одній людині відразу і в потрібній мірі.

Методика CAPTain Smart Innovation допомагає визначити саме цей факт – які з цих якостей вже є у особистості, а які необхідно компенсувати, якщо особистість задіяна в інноваційних процесах. Відповідно буде виглядати його індивідуальний план розвитку і відповідно йому буде підібрана команда, куди можна запросити людину з компетенціями, які не вистачає у нього.

Таблиця 3.6 – Особистісні характеристики інноваторів (джерело: власні дослідження)

Особистісні характеристики інноваторів	Зміст
вміння бачити шанси і створювати умови для генерації безлічі нових можливостей	відкрито взаємодіють з людьми і вільними у прийнятті виникають з цього спілкування ідей і імпульсів. Розвивають ці ідеї далі, без будь-яких сумнівів у застосовності або здійсненності їх на практиці.
вміння вибирати потрібні ідеї	ретельно вибудовують процес їх відбору, беручи до уваги, як свою інтуїцію, так і раціональний аналіз і оцінку з боку інших людей. Уміють знаходити потрібні рішення в ситуації невизначеності.
вміння доводити реалізацію наявних шансів до кінця	не здаються і доводять реалізацію наявних шансів до кінця, незважаючи на всі труднощі і перешкоди. Це багато в чому залежить від того, наскільки людина може використовувати свої власні ресурси і вчитися на отриманому досвіді. Вони стабільні в опорі труднощам при досягненні своїх цілей. Вони вміють при необхідності переконувати і залучати на свій бік інших.

Передумови визначення характеристик інноваційного потенціалу працівників підприємства полягають в наступному:

– цінність інновації полягає не тільки в блискучих ідеях, але перш за все в їх успішній реалізації на практиці: критично важливо визначити особистісні якості учасників інноваційного процесу, які з самого початку дозволять забезпечити не тільки генерацію креативних ідей, а й забезпечать реалізацію їх на практиці;

– інновація це завжди нова ситуація: важливо знати, як особистість знаходить потрібні рішення в ситуації невизначеності та непередбачуваності;

– інновації – це активна комунікація: важливо переконатися в тому, як у особистості виходить при необхідності переконувати і залучати інших;

– для реалізації інновацій необхідні сміливі і готові до дії люди, які вміють надихатися самі і надихати інших. Для інновацій потрібно, щоб хтось особисто «горів» цією ідеєю. Щоб інновація «зажила» поряд з креативною ідеєю створюється особливий клімат і контекст.

Оцінка інноваційного потенціалу це високотехнологічний процес. Важливо забезпечити розвиток у керівників і у фахівців по роботі з людьми, вміння «бачити потенціал людей».

Систематично розвивати у них навички оцінки людей за допомогою якісних і випробуваних методик діагностики. Спільно створювати культуру результативності та зворотного зв'язку щодо реалізації свого потенціалу в професійному контексті і в креативному робочому кліматі. Ключову роль в цьому процесі відіграють насамперед керівники. Їх потенціал, це той «прихований і невикористаний» ресурс, від якого залежить ефективність в застосуванні інноваційного потенціалу, як окремого співробітника, так і всієї організації в цілому. Іншими словами, інноваційний потенціал розвивається там, де є лідери нового покоління.

Відтак, систематизація пропозицій щодо організаційного базису, інструментального забезпечення процесу управління інтелектуальним капіталом та аналіз особливостей інноваційної діяльності виробничих підприємств м. Одеси, зокрема в частині управління ідеями дозволили для кожного досліджуваного підприємства виокремити альтернативні або комплекс елементів системи управління ідеями (табл. 3.7), а саме:

- тип системи управління ідеями;
- інструменти мотивації творчої діяльності персоналу;
- нетрадиційні джерела інноваційних ідей;
- інструменти генерації інноваційних ідей;
- методи оцінки інноваційного потенціалу працівників;
- краудсорсінгові стратегії.

Таблиця 3.7 – Пропозиції альтернативних або комплексних елементів системи управління ідеями для виробничих підприємств м. Одеси (авторська розробка)

Назва підприємства	Рекомендації					Краудсорсингові стратегії
	Система управління ідеями	Інструменти мотивації творчої діяльності	Джерела інноваційних ідей	Інструменти генерації інноваційних ідей	Методи оцінки інноваційного потенціалу працівників	
ТОВ «Олимп-круг»	Система пропозицій (СП), Команди безперервного вдосконалення (КНС), Політика відкритих дверей (ПД), Інноваційні команди (ІК), Каталізатор інновацій (КІ)	Грошові винагороди, Подяка, Кар'єрне зростання, Цінні подарунки, Робочі години, Оплата навчання, Адміністративні заходи	Воркшоп, бенчмаркінг, коучинг, блоги, тренінги, соціальні мережі, хаб ВНЗ	Методи: аналогії,інверсії, ідеалізації, мозкового штурму, конференції ідей, «635», «шести капелюхів», контрольних питань	діагностика здібностей, біографічний метод, стандарти виконання, рейтинг	краудфінансування, краудстворення, краудголосування, краудрекрутінг, краудкастінг,
ТОВ «Поліпласт»	Система пропозицій (СП), Політика відкритих дверей (ПД), Каталізатор інновацій (КІ)	Грошові винагороди, Подяка, Цінні подарунки, Робочі години, Оплата навчання, Адміністративні заходи	Воркшоп, бенчмаркінг, коучинг, форуми, тренінги, соціальні мережі, хаб ВНЗ	Методи: аналогії,інверсії, ідеалізації, мозкового штурму, «635», «шести капелюхів», контрольних питань	діагностика здібностей, біографічний метод, стандарти виконання, рейтинг	краудфінансування, краудстворення, краудголосування, краудрекрутінг, краудкастінг,
ТОВ «Гідропром»	Система пропозицій (СП), Команди безперервного вдосконалення (КНС), Політика відкритих дверей (ПД), Нові венчурні команди (НВК), Інкубатор ідей (І), Висування ідей і їх реалізація в масштабах всієї організації (ВІВМВО), Інноваційні команди (ІК), Каталізатор інновацій (КІ)	Грошові винагороди, Подяка, Кар'єрне зростання, Цінні подарунки, Робочі години, Оплата зарубіжних поїздок, Оплата навчання, Грамоти, Корпоративна продукція, Корпоративні та адміністративні заходи	Воркшоп, бенчмаркінг, коучинг, форуми, чати, блоги, тренінги, соціальні мережі, хаби ВНЗ, тематичні клуби, нетворкінг,	Методи: аналогії,інверсії, ідеалізації, мозкового штурму, конференції ідей, «635», Дельфі, «шести капелюхів», «Кінгісе», синектики, морфологічного аналізу, теорія рішення винахідницьких задач	діагностика здібностей, біографічний метод, програмований контроль, стандарти виконання, рейтинг, критичний інцидент, «таємний покупець»	краудфінансування, краудстворення, краудголосування, «мудрість натовпу» краудрекрутінг, краудкастінг, краудаудитинг
ТОВ «Телекарт-прилад»	Система пропозицій (СП), Команди безперервного вдосконалення (КНС), Політика відкритих дверей (ПД), Нові венчурні команди (НВК), Інкубатор ідей (І), Висування ідей і їх реалізація в масштабах всієї організації (ВІВМВО), Інноваційні команди (ІК), Каталізатор інновацій (КІ)	Грошові винагороди, Подяка, Кар'єрне зростання, Цінні подарунки, Робочі години, Оплата зарубіжних поїздок, Оплата навчання, Грамоти, Корпоративна продукція та заходи, Адміністративні заходи	, бенчмаркінг, коучинг, форуми, чати, блоги, тренінги, соціальні мережі, хаби, тематичні клуби, хаби ВНЗ,	Методи: аналогії,інверсії, ідеалізації, мозкового штурму, конференції ідей, «635», Дельфі, «шести капелюхів», контрольних питань, «Кінгісе», синектики, морфологічного аналізу	діагностика здібностей, біографічний метод, програмований контроль, стандарти виконання, рейтинг, критичний інцидент, «таємний покупець»	краудфінансування, краудстворення, краудголосування, «мудрість натовпу» краудрекрутінг, краудкастінг, краудаудитинг
ТОВ «Південна електротехніч на компанія»	Система пропозицій (СП), Команди безперервного вдосконалення (КНС), Політика відкритих дверей (ПД), Нові венчурні команди (НВК), Інкубатор ідей (І), Висування ідей і їх реалізація в масштабах всієї організації (ВІВМВО), Інноваційні команди (ІК), Каталізатор інновацій (КІ)	Грошові винагороди, Подяка, Кар'єрне зростання, Цінні подарунки, Робочі години, Оплата зарубіжних поїздок, Оплата навчання, Грамоти, Корпоративна продукція, Корпоративні заходи, Адміністративні заходи	бенчмаркінг, коучинг, форуми, чати, блоги, тренінги, соціальні мережі, тематичні клуби, нетворкінг, хаби ВНЗ.	Методи: аналогії,інверсії, ідеалізації, мозкового штурму, конференції ідей, «635», Дельфі, «шести капелюхів», контрольних питань, «Кінгісе», синектики, морфологічного аналізу, теорія рішення винахідницьких задач	діагностика здібностей, біографічний метод, програмований контроль, стандарти виконання, рейтинг, критичний інцидент, «таємний покупець»	краудфінансування, краудстворення, краудголосування, краудрекрутінг, краудкастінг, краудаудитинг

З дванадцяти досліджуваних підприємств для пропозицій було виокремлено лише п'ять. Визначення елементів системи управління ідами обусловлено, перш за все: масштабами виробництва, сферою діяльності, організаційною структурою, кількістю працівників та розміром оборотного капіталу. Серед п'яти підприємств, два ТОВ «Олимп-круг» та ТОВ «Поліпласт» залучили до своєї інноваційної діяльності авторитетні нетрадиційні джерела інноваційних ідей, де в якості організаційної платформи виступає хаб ВНЗ.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розроблення організаційного базису та інструментального забезпечення процесу управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства дозволило дістати таких висновків:

Процесно-функціональний підхід сформовано на підставі дослідження управління інтелектуальним капіталом з позиції його змісту та функцій (процесу управління інтелектуальним капіталом та інтелектуального капіталу як об'єкту управління), що дозволило виокремити підпроцеси формування та використання інтелектуального капіталу, поєднати оптимізаційну та інноваційну функції.

На базі процесно-функціонального підходу розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства. *Концептуальна модель процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства* представляє взаємозалежність процесів оптимізації та інноваційного розвитку інтелектуального капіталу через процес управління ідеями. Процес управління ідеями, на відміну від інших підходів, охоплює блок «джерела інноваційних ідей», який містить пошук, оцінку, вибір джерела та інструментів набуття нових знань.

Концептуальна модель висвітлює зв'язок та важливість управління інноваційними ідеями виробничого підприємства з моменту вибору їх джерела та закінчуючи передачею перспективних ідей до реалізації для інноваційного розвитку виробничого підприємства завдяки взаємному впливу оптимізації та інноваційного розвитку інтелектуального капіталу через процеси його формування та використання. Для реалізації моделі пропонується:

– *організаційне забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства* в частині управління

ідеями через створення та залучення організаційної платформи – інноваційного хабу ВНЗ в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей, який організаційною формою, базою розташування, умовами, видами діяльності та учасниками відповідає вимогам виробничого підприємства щодо авторитетності на основі взаємовигідних результатів співпраці;

– *інструментальне забезпечення управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства, яке відрізняється тим, що виділяє інструменти для управління ідеями в частині: генерації інноваційних ідей та рішень за рівнями роботи (індивідуальні, групові та активізації творчого пошуку); управлінської оцінки перспективності інноваційних ідей, через співвідношення корисності ідеї для підприємства та зусиль для її реалізації.*

Вибір ВНЗ в якості організаційної платформи інноваційного хабу обумовлений, перш за все, репутацією ВНЗ як джерела:

- фундаментальних та прикладних наукових знань, які передаються досвідченими викладачами-науковцями;
- креативних ідей молоді (студентів, аспірантів);
- міжнародного досвіду в сфері науки та освіти (на базі міжнародного партнерства).

Згідно результатів аналізу, сьогодні в Україні на базі ВНЗ існує лише один хаб, якій здійснює діяльність в ІТ-сфері, вузька спеціалізація якого не задовольняє усі вимоги виробничого підприємства у напрямку інноваційного розвитку інтелектуального капіталу, тому виникла потреба у формуванні багатопрофільного інноваційного хабу.

Організаційна платформа – інноваційний хаб ВНЗ відповідає вимозі багатопрофільності, об'єднуючи взаємні інтереси учасників: науковців, викладачів, студентів, громадських організацій, представників бізнесу (підприємства та організації, приватні підприємці).

Основою партнерства, перш за все, є взаємовигідний обмін різноманітною інформацією з метою формування нових знань, які

становитимуть основу генерації інноваційних ідей як для виробничого підприємства, так й для інших учасників.

В якості інструментів управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства побудовано матрицю інструментів управління генерацією знань, яка враховує відтворювальний процес знань в рамках циклічної зміни форми знань через їх генерацію на різних рівнях організації виробничого підприємства. На першому етапі генерація товариського знання відбувається шляхом соціалізації, потім на наступних етапах відбувається створення знання шляхом: екстерналізації – колективними роздумами з метою висловити своє неформалізоване знання і створити формалізоване і концептуальне; комбінації – створення системного знання, структурованого за рахунок побудови взаємозв'язків між щойно створеним знанням; інтернаціоналізації – створення операційного, неформалізованого знання в формі загальної інтелектуальної моделі. Запропоновано *методи активізації творчого пошуку та генерації ідей за рівнями групової та індивідуальної роботи.*

Застосовано двовимірний підхід до оцінки ідей, що передбачає застосування двох параметрів: корисність ідей для підприємства і зусилля для її реалізації. Ці критерії можуть бути застосовані для ідей будь-якого змісту незалежно від їх специфічних особливостей. Оцінка ідей за таким підходом дозволяє відокремити саму ідею від її автора, що має значення в ситуації, коли оцінювання ідей ангажовано ієрархічним статусом співробітника. В якості інструментів оцінки запропоновано: матриця співвідношення «корисність-зусилля», алгоритм розрахунку інтегрального показника «корисності», облікова форма-досьє ідей.

Застосовано комплексний підхід щодо визначення та змістовності елементів системи управління ідеями: типу системи управління ідеями, інструментів мотивації творчої діяльності персоналу, нетрадиційних джерел інноваційних ідей, інструментів генерації інноваційних ідей, методів оцінки інноваційного потенціалу працівників, краудсорсінгових стратегій.

Апробація розробленого організаційного забезпечення та управлінських інструментів управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства та рекомендацій щодо їх цільового застосування довела реальний характер запропонованих методичних розробок, а проведене дослідження підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

Основні положення розділу 3 відображені здобувачем у таких наукових публікаціях: [69, 93, 152, 153, 175].

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено *теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання*, яке полягає у розробці і обґрунтуванні сукупності теоретико-методичних положень та рекомендацій щодо організаційного забезпечення процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу в частині управління ідеями через взаємовигідне партнерство з інноваційними хабами ВНЗ.

Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. Теоретичне дослідження ролі інтелектуального капіталу в умовах економіки знань як фактору інноваційного розвитку виробничого підприємства дозволило обґрунтувати його значимість як об'єкту управління в межах інноваційної діяльності та визначити семантичне коло дефініції, де до відомих термінів додані *поняття «інноваційний розвиток інтелектуального капіталу», «управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства».*

2. Узагальнення наукового базису управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку дозволило обґрунтувати застосування *процесно-функціонального підходу*, що характеризує змістовність процесу управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства через співвідношення процесів відтворення, оптимізації, оновлення та інноваційного розвитку інтелектуального капіталу.

3. Теоретично обґрунтовано *виокремлення джерел інноваційних ідей*, які є найбільш придатними для виробничого підприємства, що підтверджені науковими публікаціями та практичним досвідом виробничих підприємств, та/або з'явилися в процесі становлення економіки знань, ґрунтуються на сучасних технологіях та містять креативну складову від початку появи та протягом процесу функціонування джерела, що має суттєве значення для інноваційного розвитку ІК виробничого підприємства.

4. Дослідженням стану та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних та зарубіжних виробничих підприємств *встановлені тенденції, які визначають сучасну змістовну характеристику інноваційного розвитку інтелектуального капіталу вітчизняних промислових підприємств* через процеси його формування та використання, а також організаційну основу та механізми функціонування нетрадиційних джерел інноваційних ідей.

5. Дослідження та типологізація моделей управління інтелектуальним капіталом підприємства через *оцінку їх придатності для виробничого підприємства* дозволило обґрунтувати необхідність побудови авторської *концептуальної процесно-функціональної моделі управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу*, що містить процес управління ідеями починаючи з пошуку їх джерела.

6. На базі процесно-функціонального підходу *розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства*. Концептуальна модель висвітлює зв'язок та важливість управління інноваційними ідеями виробничого підприємства з моменту вибору їх джерела та закінчуючи передачею перспективних ідеї до реалізації для інноваційного розвитку виробничого підприємства завдяки взаємному впливу оптимізації та інноваційного розвитку інтелектуального капіталу через процеси його формування та використання.

7. Розроблено рекомендації щодо *інструментального забезпечення управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства*, яке відрізняється тим, що виділяє інструменти для управління ідеями в частині: генерації інноваційних ідей та рішень за рівнями роботи (індивідуальні, групові та активізації творчого пошуку); управлінської оцінки перспективності інноваційних ідей, через співвідношення корисності ідеї для підприємства та зусиль для її реалізації.

8. *Розроблено організаційне забезпечення управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства* в частині управління ідеями через створення та залучення організаційної платформи –

інноваційного хабу ВНЗ в якості джерела інноваційних ідей, який організаційною формою, базою розташування, умовами, видами діяльності та учасниками відповідає вимогам виробничого підприємства щодо авторитетності на основі взаємовигідних результатів співпраці.

Обґрунтований теоретичний базис і розроблені на його основі методичні положення і рекомендації щодо організаційного забезпечення процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу в частині управління ідеями через взаємовигідне партнерство з хабами ВНЗ, удосконалюють процес управління інноваційним розвитком ІК, підвищують його результативність, активізують пошук інноваційних ідей, створюючи умови для інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations / T. A. Stewart. – N. Y. : Doubleday, 1997. – 320 p.
2. Коломіна О.Б. Підходи до визначення інтелектуального капіталу і його сутність / О.Б. Коломіна // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 206-211. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/616-2>.
3. Карпова Н.Н. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов : учеб. пособ. / Н.Н. Карпова, Г.Г. Азгальдов. – М., 2007. – 448 с.
4. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б.Б. Леонтьев. – М., 2002. – 212 с.
5. Комаров И. Интеллектуальный капитал / И. Комаров // Персонал. – 2000. – № 5. – С. 54 – 62.
6. Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости капитала / Л. Эдвинсон, М. Мэлоун ; под. ред. В. Л. Иноземцева. – М., 2000. – 318 с.
7. Klein D. A. Characterizing Intellectual Capital: multiclient program working paper / D. A. Klein, L. Prusak. – Boston : Ernst & Young Center for Business Innovation, March. – 1999. – 286 p.
8. Даффи Д. Человеческий капитал [Электронный ресурс] / Д. Даффи. – Режим доступа: http://www.icci.ru/study/13/25men_cap.doc.
9. Бендиков М.А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения / М.А. Бендиков, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 3 – 24.
10. Кузьмінський В.О. Теоретичні основи інтеграції капіталів / В.О. Кузьмінський // Фінанси України. – 2003. – № 2. – С. 124 – 132.
11. Эффективный экономический рост: теория и практика : учеб.

пособие для студентов экономических вузов / [Чечелова Т. В., Ивлева Г. Ю., Козлова В. А. и др.]. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.

12. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : [учеб. пособ.] / под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. – М.: Издательский дом «Социальные отношения», 2008. – 282 с.

13. Чухно А.А. Интеллектуальний капітал: сутність, форми та закономірності розвитку / А.А. Чухно // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48 – 55.

14. Кендюхов О.В. Эффективне управління інтелектуальним капіталом: [моногр.] / О.В. Кендюхов // НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с.

15. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства / І.В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.

16. Грицуленко С.І. Інтелектуальний потенціал в інноваційній моделі розвитку оператора зв'язку: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04: економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / С.І. Грицуленко; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. – О., 2008. – 25 с.

17. Формування інтелектуального капіталу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.О. Стрижак; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 22 с.

18. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О.Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – 2002. – №1. – С. 16–27.

19. Турило А.М. Теоретико-методологічні засади щодо визначення і сутності економічної категорії «інтелектуальний капітал підприємства» [Електронний ресурс] / А.М. Турило, О.В. Корнух // Вісник КТУ. – Вип. 25. – 2010. – Режим доступу: http://knu.edu.ua/Files/25_2010/76.pdf.

20. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб., 2001. – 383 с.

21. Kolomina O.B. Approaches of the definition of intellectual capital and its essence : Materialy XI Miedzynarodowej naukowii-praktyczney konferencji [«Strategiczne pytania swiatowej nauki – 2015»], (Przemysl, 07-15 lutego 2015) / O.B. Kolomina. – Przemysl: Ekonomiczne nauki, 2015. – Vol. 3. – P. 60-62.

22. Коломіна О.Б. Основні форми та функції інтелектуального капіталу підприємства / О.Б. Коломіна, К.В. Ковтуненко // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 1. – С. 20-22.

23. Степанова А.Е. Интеллектуальный капитал как фактор развития инновационной экономики: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05: экономика и управление народным хозяйством / А.Е. Степанова; Ставроп. гос. университет. – 2010. – 32 с.

24. Коломіна О.Б. Основні форми інтелектуального капіталу підприємства : Матеріали Міжнар. наук. інтернет-конф. [«Стан та перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю в умовах євроінтеграційних процесів»], (м. Чернівці, 26-27 листопада 2015р.) / О.Б. Коломіна, К.В. Ковтуненко. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 68-69.

25. K.V. Kovtunenکو Features of the intellectual resources structure in forming intellectual capital [Електронний ресурс] / K.V. Kovtunenکو, L.P. Shatskova // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1, (6). – С. 76-81. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.

26. Підпригора О. Проблеми системи законодавства України про інтелектуальну власність / О. Підпригора // Інтелектуальна власність – 2000. – № 3. – С. 3-14.

27. Турило А.М. Теоретико-методичні підходи до визначення інтелектуального капіталу підприємства та їх змісту / А.М. Турило, О.В. Корнух // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 168–179.

28. Интеллектуальный капитал. Практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – М. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 236 с.

29. Ткач І.І. Аналіз методів та механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства [Електронний ресурс] / І.І. Ткач // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 346-350. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2011_8_2/pdf/tkach.pdf.

30. Артеменко Л.П. Методичні аспекти управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства / Л.П. Артеменко, Т.М. Бацалай // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2013. – № 10. – С. 250–256.

31. Школа В.Ю. Економічне обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційної системи / В.Ю. Школа, В.О. Щербаченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. № 3, Т.1 – 2011. – С. 72–78.

32. Дергачова В.В. Інтелектуальна власність: [навч. посіб.] / В.В. Дергачова, С.О. Пермінова; за ред. О.А. Гавриша; НТУУ «КПІ». – Київ : НТУУ «КПІ», 2014. – 414 с.

33. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом наукоёмких предприятий: [моногр.] / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2006. – 551 с.

34. Мухачева Н.Н. Онтологические модели и методы для управления информационно-интеллектуальными ресурсами организации / Н.Н. Мухачева, Д. В. Попов // Вестник УГАТУ. – 2010. – Т. 14. – № 1, (36). – С. 123–135.

35. Белоус-Сергеева С.А. Интеллектуальный капитал - нематериальные активы предприятия / С.А. Белоус-Сергеева // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць / ПДТУ. – Маріуполь. – 2010. – Т. 2. – С. 279-281.

36. Липчук В.В. Управління інтелектуальним капіталом організації / В.В. Липчук, Т.В. Липчук // Економічна теорія. – 2006. – № 3. – С. 3–13.

37. Хомич С.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом в сучасних умовах / С.В. Хомич // Вісник Національного університету водного

господарства та природокористування. – 2012. – №3, (59). – С. 223–229.

38. Козинець Г.О. Теоретико-методичні аспекти управління інтелектуальним капіталом / Г.О. Козинець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 24. – С. 81-88.

39. Захаркін О.О. Сутність та значення інноваційних процесів діяльності підприємства / О.О. Захаркін // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 12. – С. 20-34.

40. Собченко Н. В. Факторы, влияющие на инновационную деятельность хозяйствующих субъектов / Н.В. Собченко, Л. В. Кулешова // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 71, (07). – С. 1–10.

41. Черешнюк О. М. Аналіз та формування критеріїв оцінки інноваційної діяльності промислових підприємств: нечітко-множинний підхід / О. М. Черешнюк, Л. О. Дубчак // Наука й економіка. – 2014. – Вип. 2, (34). – С. 207–215.

42. Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: [моногр.] / І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна; за наук. ред. проф. І.Л. Петрової. – К.: Дорадо, 2010. – 320 с.

43. Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів: [моногр.] / [О.Б. Коломіна, К.В. Ковтуненко, М.С. Пашкевич, Ж.К. Нестеренко, Н.В. Дацій та ін.]. – Д.:НГУ, 2015. – 455с.

44. Коломіна О.Б. Міжнародний поділ праці, його форми та тенденції розвитку на сучасному рівні / О.Б. Коломіна // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 5/2 – С. 29-33.

45. Коломіна О.Б. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом / О.Б. Коломіна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – № 5. – С. 56-60.

46. Третьякова Т.И. Подходы к управлению интеллектуальным капиталом / Т.И. Третьякова // Вестник СамГУ. – 2013. – № 1, (102) – С. 57-62.

47. Большов А.В. Концептуальные подходы к управлению интеллектуальным капиталом / А.В. Большов // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – № 2. – С. 23-27.

48. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход [Электронный ресурс] / Е.А. Ерохина – Режим доступа: <http://www.ek-lit.org/eroh/index.html>

49. Семенова В. Г. Методи управління інтелектуальною власністю підприємств : процесний підхід / В. Г. Семенова // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Терноп. нац. екон. ун-т ; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) [та ін.]. – Тернопіль : Вид.-поліграф. центр Терноп. нац. екон. ун-ту «Екон. думка», 2015. – Т. 20. – № 1. – С. 277-284.

50. Земскова Е.А. Управление предприятием функционально-процессный подход / Е.А. Земскова, И.Д. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 11, (2) – С.63-70.

51. Коломіна О.Б. Фактори формування і розвитку інтелектуального капіталу сучасного підприємства : Матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. [«Формування інноваційних економічних систем: фінансове забезпечення, комерціалізація інтелектуальної власності, кооперація науки і бізнесу»], (м. Дніпропетровськ, 15-17 квітня 2015р.) / О.Б. Коломіна. – Дніпропетровськ: НГУ, 2015. – С. 60-63.

52. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства [Електронний ресурс] / К.В. Ковтуненко // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1, (9). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui /2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf

53. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: [учебн. пособ.] / О.М. Хотяшева. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
54. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : [моногр.] / О.А. Хілуха, О.Є. Кузьмін, Л.Г. Липич. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 200 с.
55. Экономика и управление инновациями: учебник / Э.А/ Козловская, Е.А. Яковлева, Я.Г. Бучаев, М.М. Гаджиев. – М.: Экономика, 2012. – 357 с.
56. Кудашов В.И. Управление интеллектуальной собственностью :учеб. пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / В.И. Кудашов. – Минск: ИВЦ Минфина, 2007. – 360 с.
57. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов // Стандарт третьего поколения. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
58. Інтелектуальна власність: теорія і практика інноваційної діяльності: [підруч.] / За ред. проф. М. В. Вачевського. – К.: ВД Професіонал, 2005. – 448 с.
59. Ковтуненко К.В. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін : [моногр.] / К.В. Ковтуненко. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. – 496 с.
60. Щербаченко В.О. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства / В.О. Щербаченко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 1. – С. 124-131.
61. Иксанова Л.Р. Развитие системы управления интеллектуальным капиталом холдинга / Л.Р. Иксанова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 3. – С. 5-11.
62. Гапоненко А.Л. Управление знаниями / А.Л. Гапоненко. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
63. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к

действию. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVI, 504 с.

64. Управление знаниями. Пер. с англ. / М.К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель»; 2004. – XVIII, 318 с.

65. Данилишин Б. Відтворення інтелектуального потенціалу в контексті розвитку знаннєвої економіки / Б. Данилишин, В.Куценко // Вісник НАН України. – №7. – 2004. – С.15–24.

66. Синева Н.Л. Управление развитием интеллектуально-креативной деятельности персонала современной организации / Н.Л. Синева, Е.В. Яшкова // Интернет-журнал «Наукоеведение». –2015. –, Том 7. – №5. [Электронный ресурс] –Режим доступа: [http://naukovedenie.ru/sbornik5\(30\)/pdf](http://naukovedenie.ru/sbornik5(30)/pdf)

67. Левина И.В. Институциональные факторы воспроизводства интеллектуального капитала / И.В. Левина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 103-3. – Донецьк, 2006. – С. 134–139.

68. Изычев А.М. Особенности моделирования процесса управления воспроизводством интеллектуального капитала / А.М. Изычев // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4

69. Коломіна О.Б. Роль інтелектуального капіталу в розвитку економіки України / О.Б. Коломіна // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – № 3. – С. 42-48.

70. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.

71. Изотова Е.Н. Управление развитием интеллектуального потенциала отечественных и зарубежных компаний / Е.Н. Изотова // Вестник МГОУ, серия «Экономика». – 2011. – №3. – С. 19–26.

72. Бельтюков Е. А. Стратегия и контроль инновационного развития предприятия : [монография] / Т.И. Черкасова, И.В. Палагина; под науч. ред.

Е.А. Бельтюкова. – О.: Интерпринт, 2010. – 357 с.

73. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегія управління / А.В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

74. Гриньова В.М. Проблеми вибору національних пріоритетів інноваційного розвитку економіки / В.М. Гриньова, О.М. Колодізев // Інновації: проблеми науки та практики : [монографія] / під ред. д-ра екон. наук, проф. О. М Ястремської. – Х.: ФОП Павленко О.Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – С. 67–89.

75. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : [монографія] / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.

76. Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний / М.К.Ахтямов, О.У.Юлдашева, Н.А.Кузнецова – М.: Креативная экономика, 2011. – С.33.

77. Полякова Ю. Управление знаниями как фактор развития интеллектуального капитала / Ю.Полякова // Человек и труд. – 2006. – №8. – С. 50–52.

78. Баранчеев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере: Учебник. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2007. – 272 с.

79. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

80. Кардаш В.Я. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення створення наукомісткої та високотехнологічної продукції / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко // Товарна інноваційна політика. – 2013. – № 3. – С. 19–25.

81. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Т. Давила, Марк Дж.Эпштейн, Р. Шелтон // Пер. с англ. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.

82. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер, А.Ф. Павленко

та інші. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

83. Стремительные инновации / Л. Майкл, Д. Воркс, К. Вотсон-Хемфилл // Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2006. – 350 с.

84. Страхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: [учеб. пособ.] / С.А. Страхова – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 296 с.

85. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Роберт Б. Такер // Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 240 с.

86. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.

87. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб./ В.Р. Кучеренко, В.А Карпов., О.С. Маркітан– К.: Знання, 2006. – 423 с

88. Планування ділового розвитку фірм: [навч. посіб.] / В.Р.Кучеренко, Андрейченко А.В., Захарченко О.В., Карпов В.А., Маркітан О.С., Горбаченко С.А., Ніценко В.С., Пархоменко Л.А., Левандовська І.В. – [вид. 3-є, виправлене та перероблене]. – Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2013. – 339 с.

89. Бізнес-планування технологічних процесів переробки сільськогосподарської продукції: [навч. посіб.] / [Г.Є. Мазнев, О.О. Артеменко, О.Ю. Бобловський, С.О. Заїка, О.О. Красноруцький] ; за ред. Г.Є. Мазнева. — Харків: Вид-во «Міськдрук», 2010. — 129 с.

90. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: [практикум] / Л. Агафонова, Л. Крижановська. - К. : Знання, 2001. – 158 с.

91. Лунев Н. Бизнес-план для получения инвестиций: [методические рекомендации] / Н. Лунев, Л. Макаревич – М.: Внешсигма. – 1995. – 342 с.

92. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – №4. – С. 4–9.

93. Економічна криза: фактори, моделі та механізми подолання:

[моногр.] / [О.Б. Коломіна, К.В. Ковтуненко, С.А. Ткаченко, М.С. Пашкевич, Г.С. Пінчук та ін.]. – Д.: НГУ, 2015. – 179 с.

94. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2012. – Оф. вид. – 305 с.

95. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – Оф. вид. – 287 с.

96. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К Державна служба статистики України, 2014. – Оф. вид. – 314 с.

97. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – Державна служба статистики України, 2015. – Оф. вид. – 255 с.

98. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – Оф. вид. – 257 с.

99. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2012. – Оф. изд. – 156 с.

100. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2013. – Оф. изд. – 118 с.

101. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2014. – Оф. изд. – 120 с.

102. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2015. – Оф. изд. – 137 с.

103. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2016. – Оф. изд. – 141 с.

104. Наука и инновационная деятельность Казахстана 2007-2011: статистический сборник. – Астана: Комитет по статистике Министерства

национальной экономики Республики Казахстан, 2012. – Оф. изд. – 88 с.

105. Наука и инновационная деятельность Казахстана 2008-2012: статистический сборник. – Астана: Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 2013. – Оф. изд. – 88 с.

106. Наука и инновационная деятельность Казахстана 2009-2013: статистический сборник. – Астана: Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 2014. – Оф. изд. – 36 с.

107. Наука и инновационная деятельность Казахстана 2010-2014: статистический сборник. – Астана: Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 2015. – Оф. изд. – 36 с.

108. Наука и инновационная деятельность Казахстана 2011-2015: статистический сборник. – Астана: Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 2016. – Оф. изд. – 51 с.

109. Kolomina O.B. Key issues and analysis of the attraction of foreign investments into ukrainian economy / O.B. Kolomina // East West. – 2015. – P. 145-149.

110. Коломіна О.Б. Основні проблеми та аналіз залучення іноземних інвестицій в економіку України : Materials of the XI International scientific and practical conference on Economic science [«Science and civilization»], (Sheffield, 30 January – 07 February 2015) / О.Б. Коломіна. – Sheffield: Science and education, 2015. – С. 81-83.

111. Коломіна О.Б. Проблеми та шляхи розвитку вітчизняних малих промислових підприємств : Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»], (м. Одеса, 20-23 травня 2014 р.) / О.Б. Коломіна. – Одеса: ОНПУ, 2014. – С. 136-137.

112. Sveiby K.E. Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard / Karl-Erik Sveiby // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html#Why.

113. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton / [Electronic Book]. – Harward Business School Press. – 1996. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.netlibrary.com/ebook_info.asp?product_id=7252.
114. Nonaka T., Takeuchi H. Knowledge – Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995
115. Earl M. Knowledge management strategies: toward taxonomy // Journal management information systems. №18 (1). 2001.
116. Carayanis, E. Fostering Synergies between Information Technology and Managerial and Organizational Cognition: the Role of Knowledge Management // Technovation. 1999.19. P. 219-231.
117. Wiig K. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Arlington: Schema press, 1993. 153 p.
118. Van Buren, M. A Yardstick for Knowledge Management// Training & Development. 1999. v 53(5). P. 71-78.
119. Snowden D. The ecology of a sustainable Knowledge Management Program //Knowledge Management. 1998.1(6). P. 52-64.
120. Кендюхов О.В. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О.В. Кендюхов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №36 – С.152-158.
121. Чайковська І.І. Комплексна модель управління інтелектуальним капіталом підприємства / І. І. Чайковська // Економічний часопис-XXI – 2012. – №7-8. – с. 75-79.
122. Бриль І.В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.В Бриль. – Донецьк, 2012. – 24 с.

123. Система управления интеллектуальным капиталом предприятия / М. Петрова, В. Дьякона, С. Димитрова // *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. – 2016. – №1, (3) – С.16-21.

124. Харковина О.Г. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О.Г. Харковина // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету* – 2015. – № 10 – С. 175-178.

125. Філіппова С. В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу / С. В. Філіппова, К. В. Ковтуненко // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2013. – № 754. – С. 227-232.

126. Кожушко О.В. Управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Кожушко. – Харків, 2012. – 20 с.

127. Грицьков Є. В. Організаційно-економічне забезпечення управління інтелектуальним капіталом на будівельних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Є. В. Грицьков. – Харків, 2016. – 24 с.

128. Ковтуненко К.В. Особливості формування інтелектуального потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / К.В. Ковтуненко, Ю. В. Гутарева, Я. В. Шаповал // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2012 - № 3-4 – С. 78-83. Режим доступу до журналу: <http://economics.org.ua/files/archive/2012/n-4-5.html>

129. Антоненко Ю.А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05: экономика и управление народным хозяйством / Ю.А. Антоненко. – Москва, 2010. – 22 с.

130. Шалденков А.Е. Формирование механизма управления развитием интеллектуального капитала / А.Е. Шалденков // Экономические науки. – 2009. – № 5, (54). – С. 29-32.

131. Волощук Л.О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства / Л.О. Волощук // Економічний аналіз. – 2014. – Том 18 – №2. – С. 87-94.

132. Галкина М.А. Управление интеллектуальным капиталом наукоемкого сектора / М.А. Галкина // Креативная экономика. – 2009. – №12. – С. 66-71.

133. Атаманова М.А. Механизм управления интеллектуальным капиталом в организациях промышленности российской федерации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05: экономика и управление народным хозяйством / М.А. Атаманова. – Москва, 2010. – 18 с.

134. Колпакова О.М. Развитие теоретико-методологических положений по формированию и эффективному использованию интеллектуального капитала предприятия в условиях инновационной экономики: автореф. дис. док. экон. наук: 08.00.05: экономика и управление народным хозяйством / О.М. Колпакова. – Уфа, 2011. – 40 с.

135. Кравчук Н.О. SC-методика оцінки інтелектуального капіталу деревообробних підприємств / Н.О. Кравчук // Innovative solutions in modern science. – 2016. – №4, (4). – с. 1-12.

136. Моткова Ю.В. Управление интеллектуальным капиталом в научно-производственных организациях : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05: экономика и управление народным хозяйством / Ю.В. Моткова. – Москва, 2012. – 23 с.

137. Дресвянников В.А. Формирование системы управления интеллектуальным капиталом на промышленных предприятиях : теория и методология : автореф. дис. док. экон. наук: 08.00.05: экономика и

управление народным хозяйством / В.А. Дресвянников. – Москва, 2008. – 42 с.

138. Белов А.А. Трехконтурная модель системы управления интеллектуальным развитием организации / А.А. Белов, А.А. Ражева // Вестник ИГЭУ – 2009. – Выпуск 3. – С. 1-4.

139. Бауліна Т.В. Графоаналітична модель процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства / Т.В. Бауліна // Економіка промисловості. – 2008. – № 2. – С. 53-60.

140. Соковніна Д.М. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом наукоємних підприємств АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Д.М. Соковніна. – Вінниця, 2010. – 20 с.

141. Лапін О.В. Організаційно-економічні основи підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Лапін. – Одеса, 2006. – 19 с.

142. Гусєва І.Ю. Розробка адаптивної моделі ефективного управління ринковим інтелектуальним капіталом підприємств / І.Ю. Гусєва // Ефективна економіка. – 2012. – № 7.

143. Журавльова І.В. Теоретико-методичне забезпечення моніторингу функціонування інтелектуального капіталу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / І.В. Журавльова. – Харків, 2016. – 40 с.

144. Ганущак-Єфіменко Л.М. Суть і особливості процесу формування інтелектуального капіталу / Л.М. Ганущак-Єфіменко // Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 33. – С. 251-257.

145. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність

як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства [Електронний ресурс] / К.В. Ковтуненко // Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1 (9). – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf

146. Коломіна О.Б. Сучасні проблеми бухгалтерського обліку нематеріальних активів : Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»], (м. Одеса, 21-25 травня 2013 р.) / Л.О. Волощук, Х.А. Осипчук, О.Б. Коломіна. – Одеса: ОНПУ, 2013. – С. 28-29.

147. Банасько Т.М. Економічний аналіз використання нематеріальних активів: значення та методика здійснення / Т.М. Банасько // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4(50). – С. 11-16.

148. Роль хабов в розвитку інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://12news.ru/doc11998.html>.

149. Белый К. Что такое коворкинг? Коворкинг-центры [Електронний ресурс] / К. Белый // Финансовый Гений. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://fingeniy.com/chto-takoe-kovorking-kovorking-centry/>.

150. Федулова Л.І. Інноваційно-технологічні хаби – драйвери розвитку регіонів /Л. І. Федулова // Економічна теорія та право. – 2016. – № 1, (24). – С. 28-29.

151. Гершман М.А. Управління ідеями в Росії: практичне дослідження М.А. Гершман // Сучасна конкуренція. – 2009. – № 3, (15). – С. 87- 98.

152. Херсонська О.Б. Особливості обліку витрат на НДР ВНЗ: Матеріали VI Всеукр. Наук.-практ. Інтернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»], (м. Одеса, 15-25 травня 2012 р.) / М.С. Яценко, О.Б. Херсонська. – Одеса: ОНПУ, 2012. – С. 195-197.

153. Херсонська О.Б. Науковий гурток як форма НДРС в рамках

навчального процесу ОНПУ : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті»], (м. Одеса, 17-19 травня 2012 р.) / О.Б. Херсонська. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2012. – С. 131-132.

154. Синтеллектуальный краудсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://wiki.witology.com/index.php/Синтеллектуальный_краудсорсинг

155. Гончарова М.А. Инновационная технология управления социально-экономическим развитием региона: краудсорсинг [Электронный ресурс] / М.А. Гончарова. – Режим доступа : <http://www.rane-r.ru/conference/.../goncharova.pdf>

156. Чугреев В.Л. Краудфандинг – социальная технология коллективного финансирования: зарубежный опыт использования / В.Л. Чугреев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. – № 4 (28). – С. 190–196.

157. Чугреев В.Л. Создание краудсорсинг-проекта для публикации и обсуждения предложений по социально-экономическому развитию региона / В.Л. Чугреев // Проблемы развития территории. – 2012. – № 62. – С. 157–164.

158. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Джефф Хау; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

159. Рогова А.В. Краудсорсинг как инструмент социально-экономического развития региона // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 5; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: www.science-education.ru/111-10531

160. Голубев Е.В. Краудсорсинговый проект, как система: необходимые элементы, их взаимосвязь, ограничения и способы преодоления//Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №5 (24) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/56EVN514.pdf>

161. Долженко Р.А. Некоторые аспекты оценки эффективности

использования краудсорсинга в организации / Р.А. Долженко // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №36. – С.30–38.

162. Москвичев А.А. Оценка эффективности проектов, предусматривающих применение краудсорсинга (банковский сектор России) / А.А. Москвичев // Управление корпоративными финансами –2013. – №4. – С. 252–259.

163. Нестик Т.А. Краудсорсинг как модель управления знаниями: социально-психологические особенности и ограничения / Т.А. Нестик // Экономические стратегии. – 2014. – №6–7. – С. 170–175.

164. Полутин С.В. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества / С.В. Полутин, А.В. Седлецкий // Интеграция образования. – 2012. – №3. – С.68–74.

165. Пономарев С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ / С.В. Пономарев // Вестник Пермского университета. Серия «Политология». – 2011. – №3. – С.107–121.

166. Ілляшенко С.М. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій / С.М. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2006. – № 3 –С.66-76.

167. Трофимова Л.А. Инновационные подходы к принятию управленческих решений : [учебн. пособ.] / Л.А.Трофимова, В.В. Трофимов – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 78 с.

168. Подлесный С.А. Формирование компетенций в области генерирования новых идей – основа комплексной подготовки инженеров / С.А. Подлесный, А.В. Козлов // Инженерное образование – 2013. – №13 – С. 6-11.

169. Козаченко С.В. Ефективні шляхи пошуку інноваційних ідей і рішень / С.В. Козаченко, Н.І. Норіцина // Вісник МНТУ. Серія Економіка – 2011. – №3, (7) – С. 114-122.

170. Комаров С.В. Методы и инструменты поиска инновационных

решений : [справочно-метод.пособ.] / С.В. Комаров, В.Л. Попов – Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 255 с.

171. Шубина И.В. Методы и технологии генерации креативных идей в деятельности специалистов социокультурной сферы / И.В. Шубина // Инновационная наука. – 2015. – №5. – С. 274-278.

172. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : [моногр.] / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

173. Ковтуненко Ю.В. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства / Ю.В. Ковтуненко, С.Ю. Каверіна // Економіка та суспільство. – 2016. – № 2. – С. 286-291. – Режим доступу до журн.: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/51.pdf

174. Мороз Л.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Л.І.Мороз, О.Р. Адельшінова // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – №611. – С. 147-155.

175. Коломіна О.Б. Моніторинг та діагностика інтелектуального капіталу як складова управління на підприємствах : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка: реалії часу і перспективи»] (м. Одеса, 28-29 вересня 2015р.) / О.Б. Коломіна. – Одеса: ОНПУ, 2015. – Т. 1. – С. 210-212.

176. Kiefer B.U., Knebel H., «Taschenbuch Personalbeurteilung», Windmühle Verlag, Hamburg, S.9-11 , 2011.

177. Heyse Volker, Erpenbeck John, «Kompetenztraining», SchäfferPoeschel Verlag ,Stuttgart, April 2009.

178. Stracke Friedemann, «Menschen verstehen – Potenziale erkennen», Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2007.

179. Drucker, Peter F., «Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des

Managers», Econ, Düsseldorf, 1995.

180. Allport, Gordon W., Odbert, H.S., «Trait names: A psycho-lexical study», Psychological Monographs 47, S. 211, 1936.

181. Наглер К. Презентация на тему «Стандартизированные инструменты анализа потенциала», Москва, 2010.

182. Lohaus, Daniela, «Leistungsbeurteilung», Praxis der Personalpsychologie, Hogrefe, Göttingen, S. 51, 2009.

183. Lorenz, M., Rohsneider U., «Praxisbuch für Personalreferenten», Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 145-158, 2007.

184. Becker M., «Messung und Bewertung von Humanressourcen», Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 171-172, 2008.

185. Lohaus, Daniela, «Leistungsbeurteilung», Praxis der Personalpsychologie, Hogrefe, Göttingen, S. 56, 2009.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Розподіл загального обсягу витрат промислових підприємств України за напрямками інноваційної діяльності, тис. грн.

Рік	Всього	Внутрішні НДР	Зовнішні НДР	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	інші зовнішні знання	інші
Промислові підприємства України						
2011	14333891,9	833285,7	246631,0	10489087,2	324701,6	2440186,4
2012	11480562,8	965166,5	231111,6	8051762,9	47043,7	2185478,1
2013	9562626,0	1312054,4	326385,8	5546329,0	89978,8	2290878,0
2014	7695892,3	1221435,6	533104,2	5115338,1	47235,4	778779,0
2015	13813674,4	1834084,6	205377,3	11141256,4	84909,9	548046,2
Промислові підприємства Одеської області						
2011	172502,5	4271,4	126,4	166732,2	25,2	1347,3
2012	1497384,8	4626,8	21713,1	1460535,5	1610,2	8899,4
2013	91028,7	3969,6	388,4	85481,6	22,9	116,2
2014	323891,6	661,3	299,3	321468,4	2,2	1460,4
2015	49670,7	6393,9	144,0	42414,1	462,9	255,8
Підприємства переробної промисловості:						
2011	8314982,9	833197,3	132144,7	5029295,3	322967,6	1997378,0
2012	8055990,5	964599,5	210281,1	4779530,0	45598,0	2055981,9
2013	8262276,4	1311902,8	277461,8	4517315,8	77106,0	2078490,0
2014	6776293,0	1209027,6	506905,1	4388938,5	32922,0	638499,8
2015	13171458,8	1819319,9	188034,7	10735571,0	10494,1	418039,1

Таблиця А.2 – Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств України за джерелами

	Всього, тис. грн.	У тому числі за рахунок коштів, тис. грн.							
		власних	держбюджету	місцевих бюджетів	позабюджетних фондів	вітчизняних інвесторів	іноземних інвесторів	кредитів	інших
1	2	3	4	5	6	7	7	8	9
2011 р.									
Пром. України	14333891,9	7585550,7	149169,4	12261,1	491,0	45386,2	56870,6	5489485,7	994677,2
Переробна пром	8314982,9	60 31382,3	140998,3	387,7	491,0	12196,8	56854,6	1077995,0	994677,2
Одеська обл.	172502,5	147514,3	–	212,0	–	–	–	24776,2	–
2012 р.									
Пром. України	11480562,8	7335852,7	224256,1	17591,6	25,4	154461,5	994783,7	2407795,2	345796,6
Переробна пром	8055990,5	6494275,6	151508,4	655,4	25,4	63717,0	394775,1	610752,6	340281,0
Одеська обл.	1497384,8	135902,7	–	621,9	–	–	600005,6	757083,6	3771,0

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	7	8	9
2013 р.									
Пром. України	9562626,0	6973435,8	24659,6	157665,0	2171,0	123749,0	1253193,0	630197,8	397554,8
Переробна пром	8262276,4	6029702,1	15339,6	130620,5	2171,0	10494,1	1250304,9	587953,3	235690,9
Одеська обл.	91028,0	88310,1	–	1504,9	–	–	–	1213,7	–
2014 р.									
Пром. України	7695892,3	6540272,0	34063,7	57929,0	32855,2	8197,1	138688,0	561149,6	64937,7
Переробна пром	6776293,0	565976,7	33888,2	65,0	32855,2	8197,1	138688,0	561149,6	64937,7
Одеська обл.	323891,6	320582,3	–	3903,3	–	–	–	–	–
2015 р.									
Пром. України	13813674,4	13427034,7	55141,2	38361,9	1403,0	74277,6	58633,0	113742,0	45081,0
Переробна пром	13171458,8	12832922,6	47525,2	386,6	1403,0	74277,6	58633,0	113023,8	43287,0
Одеська обл.	49670,7	39642,8	5625,2	4159,7	–	–	–	–	243,06

Таблиця А.3 – Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств Республіки Білорусь за джерелами, млн. руб.

1	Всього	У тому числі за рахунок коштів						
		власних	держбюджету	місцевих бюджетів	позабюджетних фондів	іноземних інвесторів	кредитів	інших
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2011 р.								
Промисловість Рес. Білорусь	8763697	5303616	263701	5491	39380	453655	2656084	41773
Переробна промисловість	8225275	52099830	261713	5465	39380	414131	2302983	41773
2012 р.								
Промисловість Рес. Білорусь	7937546	3813918	507599	8535	1435	1240019	2299348	66692
Переробна промисловість	7763471	3704203	502213	8092	1435	1240019	2240817	66692
2013 р.								
Промисловість Рес. Білорусь	9986209	5024469	728424	33837	37486	1650842	2401384	109767
Переробна промисловість	9757074	4982523	691061	33837	37486	1645949	2238293	107925
2014 р.								
Промисловість Рес. Білорусь	10281912	5566559	641469	140274	39882	1151377	2668765	73586
Переробна промисловість	9721826	5275826	537996	133475	21923	1151377	2538754	62475
2015 р.								
Промисловість Рес. Білорусь	10616673	7118738	179021	153903	16121	1040414	2039306	69170
Переробна промисловість	10203462	6721823	170911	153623	16121	1040414	2039306	61264

Таблиця А.4 – Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств Республіки Казахстан за джерелами, млн. тенге.

	Всього	У тому числі за рахунок коштів				
		власних	держбюджету	місцевих бюджетів	іноземних інвесторів	інших
2011 р.						
Республіка Казахстан	194 990,9	114 565,8	12 873,1	6 613,4	40 060,7	20 877,9
2012 р.						
Республіка Казахстан	325 639,3	153 425,0	37 402,9	1 273,9	8 155,4	125 382,1
2013 р.						
Республіка Казахстан	431 993,8	285 044,4	17 465,6	3 743,4	856,8	124 883,6
2014 р.						
Республіка Казахстан	434 602,4	256 071,9	37 543,6	2 102,9	3 537,2	135 346,8
2015 р.						
Республіка Казахстан	655 361,0	273 974,9	27 769,8	2 311,3	974,2	350 330,8

Таблиця А.5 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємствами України

1	Всього		Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	
	тис. грн.	у % до загального обсягу реалізованої пром.. продукції	продукція, що була новою для ринку	продукція, що була новою тільки для підприємства
2	3	4	5	
2011 р.				
Промисловість України	42386722,5	3,8	17411025,4	24975697,1
Переробна промисловість	42159406,3	5,4	17350053,9	24809352,4
Одеська обл.	534574,4	2,2	11403,1	523171,3
2012 р.				
Промисловість України	36157725,6	3,3	14512614,4	21645111,2
Переробна промисловість	36013091,8	4,8	14497805,1	21515286,7
Одеська обл.	887606,5	3,6	498125,5	389481,0
2013 р.				
Промисловість України	35862740,0	3,3	12362310,1	23500429,9
Переробна промисловість	35571365,6	4,9	12349617,2	23221748,4
Одеська обл.	916771,6	3,6	551550,2	365221,4
2014 р.				
Промисловість України	25669001,9	2,5	7066300,6	18602701,3
Переробна промисловість	25543113,4	3,7	7044766,6	18498346,8
Одеська обл.	698698,6	2,4	525058,5	173640,1

Продовження табл. А.5.

2015 р.				
Промисловість України	23050092,9	1,4	7284161,36	15765931,6
Переробна промисловість	22897857,3	2,1	7282064,0	15615793,3
Одеська обл.	544420,2	1,2	199610,4,5	344809,8

Таблиця А.6 – Реалізація інноваційної продукції підприємствами за межі України

1	Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України	Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України	
		тис. грн.	у % до загального обсягу реал. інновац. продукції
2011 р.			
Промисловість України	378	12630608,5	29,8
Переробна промисловість	369	12561697,4	29,8
Одеська обл.	15	86911,6	16,3
2012 р.			
Промисловість України	332	13354903,2	36,9
Переробна промисловість	328	13312227,5	37,0
Одеська обл.	15	261209,1	29,4
2013 р.			
Промисловість України	344	16053359,7	44,8
Переробна промисловість	342	16038793,4	45,1
Одеська обл.	15	201181,6	21,9
2014 р.			
Промисловість України	295	7486442,7	29,2
Переробна промисловість	293	7479139,9	29,3
Одеська обл.	11	135350,7	19,4
2015 р.			
Промисловість України	213	10843801,4	47,0
Переробна промисловість	210	10824465,9	47,3
Одеська обл.	7	97995,5	18,0

Таблиця А.7 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємствами Республіки Білорусь

	Всього		Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	
	млн. руб.	у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	на території Республіки Білорусь	за межі території Білорусь
2011 р.				
Промисловість Білорусь	36723378	14,3	13861241	22862157
Переробна промисловість	36657749	16,3	13804790	22852659

Продовження таблиця А.7

2012 р.				
Промисловість Білорусь	81510140	17,8	29077624	52432516
Переробна промисловість	81317319	20,0	28886614	52430705
2013 р.				
Промисловість Білорусь	82903730	17,8	33064559	49839171
Переробна промисловість	82618103	20,3	32780575	49837528
2014 р.				
Промисловість Білорусь	70111439	13,9	28222953	41888513
Переробна промисловість	70070381	16	28184305	41886076
2015 р.				
Промисловість Білорусь	75645315	13,1	27260030	48385285
Переробна промисловість	75503257	15,4	27230344	48272913

Таблиця А.8 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємствами Республіки Казахстан

	Всього, млн. тенге	Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції		За межі Республіки Казахстан
		продукція, що була новою для ринку	продукція, що була новою тільки для підприємства	
2011 р.				
Казахстан	224 323,3	*	*	73393,5
2012 р.				
Казахстан	351 081,2	*	*	108062,2
2013 р.				
Казахстан	487 271,0	315 074,6	172 196,4	150 204,9
2014 р.				
Казахстан	525 924,9	278 212,6	247 712,3	177 435,6
2015 р.				
Казахстан	341 270,9	186 859,4	154 411,5	31 427,8

Таблиця А.9 – Кількість придбаних нових технологій в Україні та за її межами за формами придбання, од.

	в Україні					за межами України					Всього				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Всього	672	571	512	426	1131	200	168	139	117	66	200	168	139	117	1248
у т.ч. за формами придбання технологій права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	54	56	42	30	120	16	3	16	20	8	16	3	16	20	128
результати досліджень та розробок	143	190	160	110	393	11	11	20	10	12	11	11	20	10	405
ноу-хау, угоди на придбання (передачу) технологій	28	26	30	22	37	9	10	7	1	3	9	10	7	1	40
придбання (продаж) устаткування	329	263	259	212	439	145	139	91	85	43	145	139	91	85	482
цілеспрямований прийом на роботу кваліф. фахівців	112	24	5	5	129	12	2	1	–	–	12	2	1	–	129
інші	6	12	16	47	13	7	3	4	1	–	7	3	4	1	13

Таблиця А.10 – Кількість переданих нових технологій в Україні та за її межами за формами придбання, од.

	в Україні					за межі України					Всього				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Всього	40	22	25	28	98	3	7	8	8	20	43	29	33	36	118
у т. ч. за формами передавання технологій права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	6	1	–	–	7	–	–	–	–	–	6	1	–	–	7
результати досліджень та розробок	24	18	23	28	10	–	4	8	6	2	24	22	31	34	12
ноу-хау, угоди на придбання (передачу) технологій	2	–	–	–	18	–	2	–	–	18	2	2	–	–	36
придбання (продаж) устаткування	8	2	2	–	–	3	1	–	2	–	11	3	2	2	–
цілеспрямований перехід на роботу кваліф. фахівців	–	–	–	–	57	–	–	–	–	–	–	–	–	–	57
інші	–	1	–	–	6	–	–	–	–	–	–	1	–	–	6

Таблиця А.11 – Динаміка надходження заявок на об'єкти права інтелектуальної власності України, од.

Назва	2011		Мадрид. система	2012		Мадрид. система	2013		Мадрид. система	2014		Мадрид. система	2015		Мадрид. система
	Нац.система			Нац.система			Нац.система			Нац.система			Нац.система		
	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.			
На винаходи	2639	2608		2484	2460		2858	2560		2456	2357		2273	2224	
На корисні моделі	10285	152		10030	199		9977	198		9244	140		8490	128	
На промислові зразки	1439	322		1517	334		3191	587		2045	619		1811	269	
На знаки для товарів і послуг	16836	4258	9030	17940	4841	8775	19769	4702	9924	15140	3656	8487	21246	3406	7966

Таблиця А.12 – Динаміка видачі патентів та реєстрації об'єктів права інтелектуальної власності України, од.

Назва	2011		Мадрид. система	2012		Мадрид. система	2013		Мадрид. система	2014		Мадрид. система	2015		Мадрид. система
	Нац.система			Нац.система			Нац.система			Нац.система			Нац.система		
	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.			
На винаходи	1902	2159		1557	1848		1743	1892		1701	1618		1516	1498	
На корисні моделі	10108	183		9800	151		9946	191		9015	181		8035	118	
На промислові зразки	1098	239		1225	316		1682	328		1780	684		1957	564	
На знаки для товарів і послуг	12584	3823	5875	11611	3848	8194	11249	3732	8232	11150	3548	9879	9539	2849	8121

Таблиця А.13 – Динаміка надходження заявок на об'єкти права інтелектуальної власності Республіки Казахстан, од.

Назва	2011		Мадрид. система	2012		Мадрид. система	2013		Мадрид. система	2014		Мадрид. система	2015		Мадрид. система
	Нац.система			Нац.система			Нац.система			Нац.система			Нац.система		
	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.	Нац. заяв.	Іноз. Заяв.			
На винаходи	1415	185		1337	131		1824	212		1740	272		1271	232	
На корисні моделі	78	65		110	72		128	80		139	64		446	84	
На промислові зразки	136	121		119	119		138	223		107	193		94	123	
На знаки для товарів і послуг	1890	1835		2176	1820	5108	2471	2180	5776	2558	1700	6820	2357	1941	5866

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Сучасні моделі та методичні підходи до управління інтелектуальним капіталом підприємства

№	Назва моделі	Зміст	Автор	Джерело	Бібліографія	рік
1	2	3	4	5	6	7
1	Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом	Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства являє собою саморегулюючу систему елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління інтелектуальним капіталом, мотиваційного механізму інтелектуальної праці, критеріїв та методів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом) та об'єктів управління (типів та видів інтелектуального капіталу), у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію інтелектуального капіталу і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і вихідну реакцію у вигляді результатів використання і відтворення інтелектуального капіталу.	Кендюхов О.В.	стаття.	Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36 – С.152-158;	2011
2	Методика оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом а на основі вартісного підходу	Запропоновано методику оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі вартісного підходу, яка подана чотирма етапами: 1) для досліджуваного підприємства визначається скорегований коефіцієнт Тоббіна, який урахує вартість оборотних коштів та вартість інших нематеріальних активів, які не є об'єктами інтелектуального капіталу; 2) визначається скорегований коефіцієнт Тоббіна для найсильнішого конкурента; 3) визначається коефіцієнт відносної ефективності управління інтелектуальним капіталом; 4) визначається індекс відносної динамічності ефективності управління ІК підприємства	Кендюхов О.В.	Монографія	Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с.	2008
3	Методика оцінки ефективності управління персоналізованим інтелектуальним капіталом	Запропоновано методику оцінки ефективності управління персоналізованим ІК, в основу якої закладено розрахунок і аналіз показників, які характеризують якісні та кількісні результати використання та відтворення персоналізованого ІК. Ці показники поєднані у два блоки: 1) показники, що характеризують творчу активність персоналу: Рівень творчої активності персоналу, Коефіцієнт зростання творчої активності персоналу, Рівень номінальної результативності творчої активності персоналу, Рівень реальної результативності творчої активності персоналу. Коефіцієнт зростання реальної результативності творчої активності персоналу. Коефіцієнт професійної креативності персоналу; 2) Показники, що характеризують економічну ефективність управління персоналізованим ІК: Інтелектовіддача персоналу. Коефіцієнт зростання інтелектовіддачі персоналу. 3. Рентабельність персоналізованого ІК.	Кендюхов О.В.	Монографія	Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359с.	2008
4	Комплексна модель управління інтелектуальним капіталом підприємства	Розроблено та обґрунтовано модель управління інтелектуальним капіталом підприємства із використанням методів регресійного аналізу, лагової моделі, нечіткої логіки та імітаційного моделювання. Модель передбачає використання пакету Fuzzy Logic Toolbox, Simulink, m-файлів обчислювальної системи Matlab, а також здійснення експорту даних між Excel-Matlab за допомогою Excel Link.. Модель передбачає врахування стратегії і цілей підприємства, галузевих особливостей функціонування, що впливає на обрання економічних показників діяльності підприємства як цільової функції, а також різну важливість складових ІК.	Чайковська І. І.	стаття	Комплексна модель управління інтелектуальним капіталом підприємства / ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI – 2012. – №7-8. – С.75-79; http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48312/22-	2012
5	Алгоритм формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства	Обґрунтовано модель стратегії управління ІК підприємства, формалізовану у формі алгоритму управління, що включає послідовність етапів розробки, реалізації та контролю основних її складових. Стратегія управління ІК складається зі стратегії управління людським капіталом, яка включає: заходи щодо підвищення інтелектуального рівня співробітників підприємства; стратегії управління структурним капіталом (отримання та облік патентів і ліцензій); стратегії управління організаційним капіталом (розвиток корпоративної культури); стратегії розвитку ділового капіталу (проведення ділових зустрічей); стратегії розвитку інноваційного капіталу	Бриль І.В.	а/р к.е.н	Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств http://iep.donetsk.ua/news/contens/Bryl.pdf	2012
6	Модель визначення рівня економічної ефективності процесу управління	Розроблена лінійна регресійна модель дає змогу оцінити рівень економічної ефективності процесу управління інтелектуальним капіталом через визначення його впливу на рентабельність діяльності підприємств, наявність синергетичного та соціального ефектів дає можливість менеджерам підтвердити висновки про доцільність розвитку інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств. Модель було перевірено на мультиколінеарність, адекватність експериментальним даним, знайдено довірчі інтервали параметрів та розрахункові значення показників.	Хілуха О. А., Кузьмін О. С., Ліпич Л. Г.	монографія	Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення // : Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 200 с. http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/7236/1/	2014
7	Система	Розроблена система управління ІК підприємства об'єднує підсистему управління людським	Петрова	стаття	Система управління	2012

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
	управління інтелектуальним інтелектом підприємства	капіталом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління ринковим капіталом. Запропонована система дозволить імплементувати в діяльність підприємства прогресивні підходи сучасного менеджменту активів, сприятиме підвищенню ефективності формування і використання ІК на мікрорівні, збільшення вартості активів підприємства, забезпечення безперервного людського розвитку персоналу, активізації інноваційної діяльності і збільшенню числа інноваційних розробок	М., Дьякона В., Димитрова С		інтелектуальним капіталом підприємства// International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2016. – №1(3) – С.16-21. http://ijite.org/archive/55.pdf	
8	Алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом на підприємстві	Організаційно-економічний механізм управління ІК розглядається як система у складі якої є організаційний (заходи з організації, управління, зміни в організаційній структурі) та економічний блоки (аналіз, контроль та оцінка діяльності), а також цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління. Механізм подається як сукупність окремих блоків, що утворюють систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими діяльності і можуть використовуватися для досягнення покращення стану ІК підприємства, як його стратегічної цілі. Першим етапом буде формування цілі розробки організаційно-економічного механізму. Далі розробляється підґрунтя механізму, а саме методичні та теоретичні підходи і концептуальні положення. Окремо розробляється принципи функціонування та інструменти реалізації (методичний базис). Він може складатися із методик аналізу, моніторингу, методів оцінки, моделей. У подальшому - важелі забезпечення механізму та розрахунок результату реалізації. Окрім визначення елементів організаційно-економічного механізму управління ІК необхідно розробити алгоритм реалізації. організаційно-економічного механізму управління ІК.	Харковина О.Г	стаття	Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету – 2015. – № 10 – С.175-178. http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/39.pdf	2015
9	Модель управління формуванням інтелектуального капіталу в системі споживчої кооперації	Модель управління процесом формування інтелектуального капіталу в системі споживчої кооперації враховує специфіку діяльності споживчої кооперації, а саме: функція комерціалізації інтелектуальних активів, створених у споживчій кооперації не є основною; механізм перетворення інтелектуальних активів на інтелектуальні продукти обмежено застосовується; у складі структурних інтелектуальних активів переважають такі, що створені за межами системи; продукування людського капіталу є внутрішньою функцією системи споживчої кооперації.	Свічкарь В. А.	стаття	Напрями вдосконалення управління інтелектуальним капіталом споживчої кооперації України // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. –2011. – №6 (51),ч.1. – С.250-255.	2015
10	Методичний підхід до управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства	Розроблено методичний підхід до управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства, відмінність якого полягає у порівнянні фактичного та прийняттого рівня захисту інтелектуального капіталу, що дозволяє виявити внутрішні резерви та зовнішні можливості підвищення рівня захисту ІК. Розроблений методичний підхід до оцінки рівня захисту ІК ПП передбачає проведення загальної оцінки рівня захисту ІК ПП за допомогою інтегрального індикатора оцінки рівня захисту ІК ПП, розрахованого методом таксономії; побудову шкали оцінки рівня захисту ІК ПП на основі психофізичної шкали Харрінгтона; проведення поелементної оцінки рівня захисту ІК ПП шляхом розрахунку комплексного індикатора оцінки рівня захисту ІК ПП за допомогою методу нечіткої логіки.	Кожушко О. В.	а/р к.е.н	Управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства / http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7004/1/КОЖУШКО%20О.В.%20УПРАВЛІННЯ%20ЗАХИСТОМ%20ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО%20КАПІТАЛУ%	2012
11	Підхід до формування структурно-логічної схеми впровадження організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом	Запропоновано підхід до формування структурно-логічної схеми впровадження організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом на БП, яка, на відміну від відомих, включає набір елементів, що враховує внутрішні і зовнішні економічні умови, особливості взаємодії із групами зацікавлених осіб, компоненти ІК, управління яким здійснюється шляхом застосування методів, принципів, форм, інструментів, напрямів його оцінки, що дозволило забезпечити зростання вартості інтелектуального капіталу будівельних підприємств	Грицьков Є. В..	а/р к.е.н	Організаційно-економічне забезпечення управління інтелектуальним капіталом на будівельних підприємствах // http://radaecon.kname.edu.ua/images/Aref/aref_Grickov.pdf	2016
12	Організаційно-економічний механізм	Розроблено організаційно-економічний механізм управління ІК з урахуванням мотиваційного інструментарію перетворення інтелектуального потенціалу в ІК. Формування цілей і завдань відбувається відповідно до аналізу маркетингового середовища, що чинить вплив на систему	Щербаченко В. О..	стаття	Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом	2016

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
	управління інтелектуальним капіталом	управління ІК. Керуюча підсистема включає суб'єктів управління інтелектуальним капіталом, а також комплекс дій, які вони виконують. Ефективність механізму управління ІК багато в чому залежить від вибору оптимальної стратегії, який повинен ґрунтуватися на оцінюванні рівня наявного ІК. Головним завданням цього механізму є забезпечення ефективного використання й відтворення ІК. Регулювання організаційно- економічного механізму управління ІК відбувається суб'єктами управління шляхом реалізації обраної стратегії.			підприємства // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 1. – С. 124-131. http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/48144/1/Shcherbachenko	
13	Система управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства	Система управління ІК підприємства розглядається синтез основних елементів: суб'єктів, об'єктів та інструментарію (принципів, функцій), взаємодій між ними та результату взаємодій. Суб'єктом здійснення стратегічного управління ІК виступає стратегічний рівень менеджменту організації: власники, рада акціонерів, директор, менеджери. Об'єкт - це безпосередньо ІК, який функціонує під впливом принципів функціонування та завдяки процесу взаємодії, конвергенції і синергичності трьох його складових — людського, структурного й ринкового капіталів. Система управління ІК базується на дотриманні принципів, які згруповані: 1) системності функціонування ІК; 2) управління ІК.	Шпак Н. О., Білоус Н. Б.	стаття	Система управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 27-30. http://www.economy.in.ua/pdf/4_2009/9.pdf	2009
14	Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства	Обґрунтована концепція вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ІК підприємства, яка полягає в його розумінні як інтегральної величини, що складається з взаємозв'язаних елементів, управління якими вимагає комплексного підходу. Організаційно-економічний механізм управління ІК підприємства являє собою систему елементів управління (суб'єкти управління; цілей, функції, структура і методи управління; мотиваційний механізм інтелектуальної праці, а також критерії та методи оцінки ефективності управління ним), що впливають на його складові як об'єкт управління, в результаті якого відбувається цілеспрямоване створення додаткової вартості за рахунок перетворення інформації	Антоненко Ю.А.	а/р к.е.н	Совершенствование организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия // http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2010/abstracts/Antonenko_JA.pdf	2010
15	Механізм управління розвитком інтелектуального капіталу	Механізм управління розвитком ІК покликаний реалізувати принципи конструктивної моделі, основу якої становить система математичних моделей - впорядковане ставлення переваги безліч з чотирьох моделей - алгебра Кантора, алгебраїчна система по Мальцеву, система по Горбатову і відкрита система по Подіновському. Він являє собою сукупність правил і процедур прогнозування, планування, регулювання і стимулювання, спрямованих на досягнення мінімуму ризику в процесі еволюції інтелектуального капіталу, а також унікальних процедур конструктивної моделі і методики аналізу порушників і загроз	Шалденков А.Е.	стаття	Формирование механизма управления развитием интеллектуального капитала // Экономические науки. – 2009. – № 5 (54). – С. 29-32. http://ecsn.ru/files/pdf/200905/200905_29.pdf	2009
16	Концептуальна модель комплексного оцінювання інтелектуального капіталу промислового підприємства	Запропоновано концептуальну модель оцінювання інтелектуального капіталу промислового підприємства на засадах поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, інтегрального та структурного підходів: 1) інтегральний підхід до оцінки інтелектуального капіталу як комплексної та неподільної категорії, який полягає у виявленні його існування та ефективного використання на підприємстві, тобто на тлумаченні ІК як результату та визначенні загальної вартості або коефіцієнту вартості інтелектуального капіталу (переважно, доходні та ринкові методи); 2) структурний (поелементний) підхід до оцінки інтелектуального капіталу як сукупності складових, що базується на оцінці його окремих складових елементів з наступним їх підсумовуванням для загальної оцінки (переважно витратні методи).	Волощук Л.О.	стаття	Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства // Економічний аналіз. – 2014. – Том 18 №2. – С. 87-94. http://645-3381-1-PB%20(2).pdf	2014
17	Модель управління інтелектуальним капіталом	Характерна особливість моделі: безліч перетворень інноваційних процесів при реалізації стратегій і концепцій ефективного розвитку підприємства, що дозволяє їм бути мобільними, враховувати інтереси споживачів і динамічно освоювати нові напрямки. При цьому необхідно вибудовувати злагоджену систему взаємодії всіх підрозділів, планувати і прогнозувати етапи	Галкіна М.А.	стаття	Управление интеллектуальным капиталом наукоемкого сектора // Креативная экономика. – 2009. – №12. – С. 66-71	2009
18	Структурна модель системи управління інтелектуальним капіталом в організації	Побудовано структурну модель управління ІК, в рамках якої система управління ІК розглядається як сполучна ланка між окремими елементами внутрішнього середовища організації та її підсистемами управління (виробничої, маркетингової, фінансової, підсистемами управління НДДКР і управління персоналом), що забезпечує отримання ефекту синергізму в цілому для всієї організації. Пропонована модель наповнена новим якістю, оскільки покликана враховувати багато сфери інтелектуальної діяльності організації	Атаманова М.А.	а/р к.е.н	Механизм управления интеллектуальным капиталом в организациях промышленности российской федерации // https://guu.ru/files/referate/atamanova.pdf	2010
19	Методика визначення	Запропонована методика оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства, заснована на особливостях його розвитку в інноваційній економіці і дозволяє за допомогою сценарного моделювання визначити доцільність реалізації управлінських рішень	Колпакова О.М.	а/р д.е.н	Развитие теоретико-методологических положений по формированию и	2011

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
	управління інтелектуальним капіталом в умовах інноваційної економіки	на різних рівнях ієрархії. Згідно із запропонованою методикою, всю сукупність ресурсів підприємства можна розділити на два основні класи - на «пов'язані» і «вільні» ресурси. До пов'язаних ресурсів відноситься та їх частина, яка вкладена в виробництво нових ресурсів і тому вже нездатних до руху. Під вільними ресурсами розуміється та їх частина, яка рухлива і може бути переведена в зв'язаний стан (наприклад, шляхом вкладення їх у нові технології та ін.).			ефективному використанню інтелектуального капітала підприємства в умовах інноваційної економіки// https://01005004108%20(3).p	
20	Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом	Сформований організаційно-економічний механізм управління ІК, заснований на формуванні і розвитку інфраструктури управління інтелектуальною власністю та дозволяє реалізувати матеріально-технічне, фінансове, організаційно-методичне, інформаційне та інше забезпечення безперервності процесу перетворення ІК в інтелектуальні ресурси в умовах інноваційної економіки. Створення механізму управління ІК ґрунтується на певній послідовності етапів, які можуть бути сформульовані наступним чином: ідентифікація ІК; розробка політики щодо ІК; аудит ІК; документування та занесення в базу знань ІК, захист ІК, примноження і оновлення ІК; поширення	Колпакова О.М.	а/р д.е.н	Развитие теоретико-методологических положений по формированию и эффективному использованию ИК предприятия в условиях инновационной экономики// https://01005004108%20(3).p	2011
21	Схема оцінки ефективності механізмів управління етапами формування інтелектуального капіталу	Оцінку ефективності механізмів управління етапами формування інтелектуального капіталу пропонується здійснювати на підставі порівняння прогнозних даних та фактичних результатів через визначення ступеню відповідності фактичного результату кожного етапу процесу формування інтелектуального капіталу очікуванням промислового підприємства, які спираються на способи появи та використання інновації. Оцінка ефективності механізмів управління етапами формування ІК розглядається як циклічний процес логічно-послідовних оцінок певних елементів формування інтелектуального капіталу, який в умовах інноваційного розвитку промислового підприємства набуває безперервного характеру.	Ковтуненко К.В.	монографія	Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін: / Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014.– 492 с.	2014
22	Індикаторна методика оцінки інтелектуального капіталу підприємств	Включає оцінку трьох блоків показників, які стосуються людського капіталу, структурного та споживчого капіталу підприємства та визначення інтегрального індексу інтелектуального капіталу.	Кравчук Н.О.	стаття	SC-методика оцінки інтелектуального капіталу деревообробних підприємств// INNOVATIVE SOLUTIONS IN MODERN SCIENCE. – 2016. – №4 (4). – С. 1-12.	2016
23	Модель управління інтелектуальним капіталом	Передбачає введення процесів трансформації результатів науково-технічної діяльності в об'єкти інтелектуальної власності та нематеріальні активи, процедур їх ідентифікації, документального супроводу, особливостей відображення у фінансовій та управлінській звітності, комерціалізації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інноваційної активності науково-виробничих організацій. У наведеній моделі по горизонталі розташовані чотири процесу (фінансування, види діяльності, форма результатів діяльності, документальна характеристика результатів), які паралельно відбуваються на кожному з етапів управління ІК.	Моткова Ю.В.	а/р к.е.н.	Управление интеллектуальным капиталом в научно-производственных организациях // http://www.guu.ru/files/referate/motkova.pdf	2012
24	Модель управління відтворенням і використанням інтелектуального капіталу	Являє собою циклічну трансформацію і відновлення участі ІК в бізнес-процесах підприємства під впливом цілей, поставлених керівництвом господарюючого суб'єкта.	Ізичев О.М.	стаття	Особенности моделирования процесса управления воспроизводством ИК // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4;	2012
25	Модель управління інтелектуальним капіталом підприємства	Запропоновано структурну модель системи, яка відображає інтеграцію в самостійний господарський продуктивний процес функціональних блоків інтелектуальної діяльності підприємства, що розглядаються як технологічні переділи: «Освітня діяльність», «Інформаційне забезпечення», «Пізнавально-творча діяльність», «Економіко-правова діяльність»	Дресвянников В.А.	а/р д.е.н.	Формирование системы управления интеллектуальным капиталом на промышленных предприятиях : теория и методология // old.vak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/.../DresvjannikovVA.doc	2008
26	Трьохконтурна модель системи управління	Запропонована трьохконтурна система управління інтелектуальним розвитком організації, яка має універсальний характер і може застосовуватися в будь-якій сфері діяльності. Окреслені контури вживаються в такому значенні: 1) управління компетенцією співробітників; 2)	Белов А.А., Ражева А.А.	стаття	Трехконтурная модель системы управления интеллектуальным развитием организации //	2009

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
	інтелектуальним розвитком	управління організацією бізнес-процесу; 3) управління міжпроцесною зв'язками (організацією бізнес-напрямки або діяльністю організації в цілому)			«Вестник ИГЭУ» – 200*. – Вип 3. – С. 1-4.	
27	Графоаналітична модель процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства	Запропоновано використовувати графоаналітичний метод щодо процесів формування, розвитку й управління ІК. Дозволяє кількісно оцінити вплив і наслідки змін у складових ІК та визначити зміни загального капіталу підприємства. Застосування цього методу дає змогу планувати майбутню діяльність і прогнозувати загальний капітал підприємства з урахуванням змін ІК та його складових на основі показників ефективності підприємства – розрахунок прибутку, рентабельності та вартості акцій.	Бауліна Т.В.	стаття	Графоаналітична модель процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка промисловості. – 2008. – № 2. – С. 53-60.	2008
28	Бізнес-модель маркетингового управління інтелектуальним капіталом	В моделі вхідною умовою є корпоративна та інноваційна стратегії підприємства, а на виході – отримання стратегічних конкурентних переваг	Соковніна Д.М.	а/р к.е.н.	Маркетингове управління інтелектуальним капіталом наукоємних підприємств АПК // www.irbis-nbu.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe	2010
29	Модель управління формуванням інтелектуального капіталу	Запропонована на базі математичного моделювання, яка дозволяє залежно від поставлених цілей вносити зміни в структуру людських ресурсів, стимулювати інтенсивність праці та інше. У модель закладено такі параметри: кількість робітників вищої кваліфікації, здатних генерувати творчі ідеї, кількість усіх інших робітників, продуктивність праці (одних та інших), а також додаткові параметри, що характеризують інтелектуальну складову.	Лапін О.В.	а/р к.е.н.	Організаційно-економічні основи підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу промислових підприємств //http://librar.org.ua/sections_load	2006
30	Адаптивна модель ефективного управління ринковим інтелектуальним капіталом	Призначена як основа щодо розроблення заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності, галузевих особливостей, ринкових позицій, фактичного стану та ефективності господарювання. Модель розглядається як альтернативний варіант перспективи стратегічного розвитку сучасних підприємств. Запропоновані етапи адаптивної моделі характеризують циклічний розвиток системи управління ринковим інтелектуальним капіталом протягом визначеного періоду, на який розраховано впровадження доцільних для підприємства заходів.	Гусєва І.Ю.	стаття	Розробка адаптивної моделі ефективного управління ринковим інтелектуальним капіталом підприємств // Ефективна економіка. – 2012. – № 7	2012
31	Методичний підхід до оцінювання функціонування інтелектуального капіталу	Розроблено методичний підхід до оцінювання функціонування ІК на кожному з рівнів регулювання – мікро-, мезо- та макrorівні. Для оцінювання функціонування ІК на мікрорівні розроблено науково-прикладний сценарій, що дозволяє оцінити його складові – компетентнісний, структурний, споживчий капітал – на стадії формування і використання за економіко-статистичними показниками із застосуванням як кваліметричного підходу, так і на основі побудованих нечітких шкал. Обґрунтовано методичні підходи до моніторингу функціонування ІК макро- та мезорівнів на етапі оцінювання: в статистиці та динаміці, за етапами обігу, за складовими, за впливом на економічну систему.	Журавльов а І. В.	а/р д.е.н.	Теоретико-методичне забезпечення моніторингу функціонування інтелектуального капіталу// http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/2016/Avtoferat_Zhuravlova.pdf	2016
32	Модель управління формуванням інтелектуального капіталу	Розроблена модель управління формуванням ІА ґрунтується на результатах досліджень інструментів і методів управління знаннями, інформацією, людським капіталом, ІС і ІК, розроблених а фахівцями-практиками, а також даних практичної апробації. Розробка такої моделі спрямована на забезпечення організаційно-методичної підтримки для управлінського персоналу в процесі вирішення ним завдань управління формування і розвитком ІК	Л. М. Ганушак-Єфіменко	стаття	Суть і особливості процесу формування інтелектуального капіталу / Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 33 – С.251-257	2011
33	Модель інтегрованої системи управління інтелектуальним капіталом	Запропоновано модель інтегрованої системи управління інтелектуальним капіталом підприємства, яка складається з керуючої підсистеми та підсистеми трансформації знань і об'єктом управління, якої є три складові інтелектуального капіталу: організаційний капітал, клієнтський капітал та людський капітал.	Чала О.В.	стаття	Система управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 273-281.	2012
34	Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом	Розроблено організаційно-економічний механізм управління ІК. Основні блоки: бізнес-модель і інформаційне забезпечення процесу управління ІК; модель управління формуванням ІК на основі управління інтелектуальною активністю персоналу; концептуальні засади управління розвитком персоналу на основі системного та процесного підходів; модель крос-процесу організаційного розвитку, метод оцінки доцільності аутсорсингу знань, методика оцінки та вибору варіанта інвестування в розвиток інтелектуального потенціалу персоналу, а також модель управління комерціалізацією ІК на базі оцінки комерційного потенціалу ІК.	Лукічова Л.І.	монографія	Управління інтелектуальним капіталом наукоємних підприємств / М.: Омега-Л, 2006.	2006

Додаток В

Таблиця В.1 – Альтернативні джерела інноваційних ідей

№	Назва	Зміст	Адреса	Джерело
1	2	3	4	5
Хаби Україна				
1	HUB 4.0	інноваційний та освітній центри, вільний простір і чотири коворкінгу, бізнес-інкубатор і конференц-зону (3 зали), а також Галерея інновацій	м.Київ, Ярославський провулок, 1/3	https://4hub.com.ua
2	Impact Hub Odessa	вітальня і коворкінг, лабораторія-майстерня та конференц-зона	м. Одеса, вул. Гречеська, 1а	https://impacthub.odessa.ua
3	IHUB	центр підтримки інновацій та підприємництва. Тематичні напрями заходів: бізнес-планування, особистий розвиток, ІТ-тренди і технології	м. Київ, вул. Рибальська, 22 м. Львів, 9 Zamkna St. м. Чернігів, в. П'яницька, 50 м. Вінниця, вул. Пушкіна, 11	http://ihub.world/en/kyiv-en/ http://ihub.world/en/lviv-en/ http://ihub.world/en/chernigiv-en/ http://ihub.world/en/vinnitsia-en/
4	Main HUB	найбільший в Україні освітній ІТ – хаб. Щомісяця проходить багато цікавих курсів, майстер-класів, семінарів	м. Київ, вул.Голосіївська, 17	http://mainhub.com.ua
5	Divergent Education Hub&Coworkin	простір для реалізації освітніх проєктів, коворкінги, конференц-зона	м. Одеса, вул. Троїцька, 33-А	http://diverghub.org
6	NO HUB	центр Розвитку Молодіжних Ініціатив	Новая Одеса, вул. Сапроненко, 7	https://www.facebook.com/nova.odessa.hub/
7	BEAUTY HUB	функціональний коворкінг і одна з кращих освітніх б'юти-майданчиків	м. Київ, вул. Велика Васильківська, 132	https://bhub.space
8	HUB4YOUBUSINESS	майстер-класи, тренінги, місто для проведення бізнес-зустрічі або лекції	м. Київ, пл. Спортивна, 1	https://hub4you.com.ua/hub4you-business/
9	UNDERHUB	креативний простір, коворкінг, тренінги, майстер-класи, лекції і зустрічі	м. Київ, вул. Мечнікова, 3	http://www.underhub.com.ua
10	Kyiv Smart City Hub	місце розробки інноваційних міських проєктів. Місце комунікації стейкхолдерів, що працюють над впровадженням смарт-сіті рішень. Інформаційний та експертний центр	м. Київ, просп. Академіка Глушкова, 115	http://www.kyivsmartcity.com/hub
11	Львівський регуляторний хаб	пілотна ініціатива, створена при Школі Управління Українського Католицького Університету, за підтримки USAID ЛЕВ 'Лідерство в економічному врядуванні' та Комітету підприємців Львівщини (КПЛ).Майданчик комунікації між владою, бізнесом та громадськістю для створення, обговорення та впровадження якісних регулювань	м. Львів, вул. Козельницька, 2а	https://www.facebook.com/LvivRegulatoryHub/
12	P&M Hub	майданчик поєднання освіти, бізнесу і творчості: лекції, інтенсиви, майстер-класи, коворкінг, нетворкінг, курси	м. Харків, вул. Мироносицька, 64	https://www.facebook.com/HUBPM
13	Alfa Business Hub	комунікаційна платформа для підприємців, де є можливість для зустріч малому и середньому бізнесу з теми вузькими профільними експертами, які працюють саме с представниками такого бізнес-сегмента	Виїзд по городам	https://alfabank.ua
14	KPI Development Hub	об'єднання працівників, студентів та аспірантів, які впроваджують перспективні технічні рішення та створюють ІТ-проєкти у КПП ім. Ігоря Сікорського: здійснює повний цикл розробки програмного забезпечення від проєктування до запуску готового продукту. Функціонує як тематична секція Департаменту перспективного розвитку та співпрацює з топ-менеджментом університету	м.Київ, просп. Перемоги, 37К7	https://hub.kpi.ua
15	I Coworking Hub	освітній бізнес-простір для мультиформатних івентів, майданчик для професійного бізнесу і дизайн освіти від міжнародних експертів та власників технологічних компаній	м. Дніпро, вул. Чернишевського, 37	https://icoworkinghub.com

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
16	Education Hub	поєднання інновацій та навчання конструктивний підхід до втілення ідей та задумів, спільного розвитку дітей, підлітків, батьків, вчителів, представників бізнесу.	м.Київ, вул .Дніпровська набережна, 25-А	http://edhub.com.ua
17	Spalah Hub	багатофункціональний простір складається з трьох зон: комфортного коворкінга, IT-школи і івент-зони для проведення різних заходів	м. Харків, вул. Дівоча 6, м. Дніпро, пр. Дмитрия Яворницького, 5	https://spalah.ua
18	ITEA Hub	креативний простір для IT та бізнесу: коворкінг, майстер-класи, воркшопи та лекторії	м. Львів, вул. Героїв УПА, 80	https://www.facebook.com/ITEAHub
19	Business Hub	спільнота об'єднує власників середнього і малого бізнесу, підприємців, стартаперів та новачків в бізнесі, а також керівників, які впливають на бізнес широкої мережі бізнес-зв'язків, у формі ефективного нетворкінгу	м. Київ, вул. Волошська, 51/27	http://www.hub1.com.ua
20	Счастье HUB	простір, що створює соціум цілеспрямованих, творчих і перспективних людей. Коворкінг з усіма перевагами офісу і великою кількістю свіжого повітря, зелені і світла, ідеальні умови для роботи і відпочинку.	м. Київ, вул. Паньковська, 14	https://schastiehub.com
21	Data Hub	це мережа готових офісних об'єктів зі швидкісним Wi-Fi, переговорними кімнатами, затишне кухню з безкоштовна кавою, чаєм, печивом. Можна орендувати як окреме робоче місце в загальному залі, так і повністю ізольований кабінет для команди	м.Київ	https://data-hub.com.ua
22	SkyHub119	зручні робочі місця, зона для переговорів, відокремлені кімнати для команд з 4-5 чоловік, лаундж-зона і міні-кухня. При бажанні все трансформується в площадку для тренінгів, лекцій, презентацій та інших заходів. Надання команди професіоналів, які завжди раді допомогти в розвитку ідей і планів	м. Київ, пр. Валерія Лобановського 119Х	https://skyhub.com.ua
23	Z-One Hub	співтовариство креативних і проактивних молодих людей, які прагнуть розвиватися і творити свої проекти. Пропонується проживання (хостел та апартаменти), бізнес-послуги (оренда залів, коворкінг) та розваги (кафе, відпочинкова зона)	м. Львів, вул. Чайковського, 27	http://www.z-one.com.ua
24	IT Hub Coworking place	ідеальне місце для роботи фрілансера і проведення заходів. Пропонується вся необхідна інфраструктура для розвитку проектів, проведення тренінгів, meet up'ов, семінарів і майстер класов. Багато цікавих івентів, тренінгів, мітапов	м. Запорозжя, просп.. Соборний, 24	https://ithub.zp.ua
25	Talent HUB	креативний простір для проведення ділових зустрічей, конференцій, презентацій і просто комфортної роботи поза офісом. Центр коворкінгу і активного відпочинку	м. Черкаси, вул. Байди Вишневецького, 36/1	https://www.facebook.com/itcherky
26	Horizont Business Hub	креативний простір складається з 3 основних частин: смарт-спейс, коворкінг і конференц-хол	м. Чернівці, вул. Доброго,5	http://hub.horizon.com.ua
Білорусь				
1	IMAGURUStartup Hub	функціональний інноваційний простір, який включає два поверхи з добре обладнаними робочими місцями, конференц-зали, семінари, дискусії та дебати з спікерами з Європи, США, Росії та бізнес-гуру з Білорусі	м. Мінськ, вул. Фабрицуса, 4	https://imaguru.by
Казахстан				
1	SILK WAY BUSINESS HUB	комунікативний майданчик, який дозволить бізнесменам, гос.структурам і експертам з різних сфер діяльності обмінюватися досвідом і знаходити елементи загального взаємодії.	м. Алмати, мікрорайон «Алгабас-6»,9	http://swh.kz
2	THE HUB Coworking	робочий простір у центрі міста для професіоналів, підприємців та новаторів. Члени мають доступ до колективних талантів та знань інших, які працюють тут, створюючи органічний стиль співпраці та взаємозв'язку, що є безцінним для малих підприємств, незалежних працівників та зростаючих організацій.	м. Алмати, вул.. Тімірязєва, 28В	http://thehub.kz

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
Коворкінги				
Україна				
1	Платформа	простір, в якому поєднання комфорту і дизайну створює ідеальну робочу атмосферу. Пропонується послуги, які допомагають швидше розвиватися вашому бізнесу. Проводяться лекції і тренінги, освітні і культурні івенти У розпорядженні: 10 обладнаних переговорних кімнат, лекційний зал, скайп-кабіни, бар з смачною кавою, лаунж зони, кімната для сну, бібліотека, кухні, душ і сад.	м.Київ, вул. Біломорська, 1а	https://www.coworkingplatforma.com
2	Часопис	ідеальну інфраструктура для найбільшої продуктивності - є дві невеликі кімнати для skype-calls, м'яка кімната для "staff-meetings" і багато іншого.. Коворкінг просякнутий атмосферою підприємництва, частково завдяки нашим резидентам - бізнес-інкубатору "GrowthUp". Входить в глобальну ініціативу Coworking Visa Map	м.Київ, вул. Л. Толстого, 3	https://www.coworking.chasopys.ua
3	FRAT social club	багатофункціональний вільний простір. Заклад служить місцем для коворкінгу, геймінга, проведення конференцій, лекцій, семінарів, тренінгів, майстер-класів, концертів і закритих вечірок	м. Київ, вул. Євгена Коновальця, 36 Д	http://www.frat.com.ua
4	Толока	вузловий вільний простір, джентельменський набір всього необхідного в коворкінгу - комфортне робоче місце, зручні крісла, доброзичливі умови, друковані пристрої, швидкісний інтернет, чай-кава-печеньки на міні-кухоньці, невелика обідня зона	м. Київ, вул. Раїси Окіпної, 2,	http://www.toloka.net.ua
5	Креативний квартал (CQ)	клубний офісом, з гігантськими загальними зонами, крутими офісами з зручними столами та ергономічними кріслами, лаунж, бібліотекою, кухнею в американському форматі, барними стійками, івент-холи, технологічно-вчинені переговорні, skype rooms, спальні капсули для денного глибокого сну. Крім чудових офісів і загальних робочих зон, забезпечують компанії набором інструментів і сервісів для швидкого розвитку бізнесу: від юридичних послуг до рекрутингу та проджект-менеджменту проекту. Простір і послуги найбільш привабливі для ІТ-компаній	м.Київ, пл. Спортивна, 1а	https://www.creativequarter.net
6	САД	самий мальовничий коворкінг для фрілансерів, стартаперів. Це перший смарт-воркінг в Україні. Новий формат взаємодії між резидентами, який реалізує концепцію: робота + навчання + партнери + клієнти. Ідеальне рішення для фрілансерів, підприємців, ділових і творчих людей. Ідеальне місце для відповідальних переговорів, зустрічей і презентацій. Є досить просторий open-space, 10 невеликих кабінетів, зручна кімната для переговорів і конференц-зал. Затишна атмосфера, високі стелі і безліч зелені розташовують до творчості і ефективній роботі. А лаунж-зона з м'якими пуфами і настільними іграми стане відмінним місцем для відпочинку	м. Київ, вул. Олександра Довженка, 3	gogarden.com.ua
7	неРабочее Место	місце, де збирається сучасне, креативне суспільство, результативно працює в новій цифровій економіці. Створено нове коворкінг, конференц і арт-простір. Це креативне робочий простір, ідеально облаштовано для проведення подій, отримання нових знань і відпочинку в колі цікавих людей.	м. Київ, Голосіївський проспект, 132	nonworkplace.com
8	INVERIA flow space	проект об'єднує вільний простір, івент-майданчик, коворкінг, лекторій, зал для йоги і медитацій, творчі студії, терасу, кілька різнопланових мітингів, а також є домом для освітнього проекту INVERIA Academy.	м. Київ, вул. Владимирська, 49А	https://inveria.com.ua
9	tceh - office space club	це більше, ніж коворкінг. Це міжнародна мережа робочих просторів з високим рівнем сервісу і комфорту. Простір є 24/7 для членів клубу виключно. Купуючи карту tceh, можна отримати не тільки доступ до офісу з двома переговорними кімнатами, лаунж-зонами, кухнею і необхідними зручностями, а також стати членом спільноти і отримати підтримку команди tceh, яка допоможе знайти потрібні контакти для ефективного розвитку вашого бізнесу. Плюс free-доступ до всіх заходів в tceh.	м. Київ, вул. Н. Пимоненко, 13	http://tceh.com.ua

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
10	Клава та Кава	будучи фрілансером можна вибрати собі місце в коворкінг-зоні, конференц-залі або пуф на майданчику. Також до послуг оренда приміщень для конференцій, лекцій, переговорів, навчань або тренінгів.	м. Київ, пр. Бажана, 3	https://klava-ta-kava.com
11	Campus Anticafe	відкритий простір для роботи та навчання. Можна самостійно працювати або орендувати приміщення для власного заходу. Проведення різних заходів: ділові зустрічі, майстер-класи, презентації, тренінги, конференції, ворк-шопи, корпоративні вечори	м. Київ, вул. Борщаговська, 128	http://campus-anticafe.com/uk/
12	iQhub Family Club	можна орендувати кімнату і провести семінар, курси, майстер-клас. Відпочити від роботи можна в Ланч-зоні, розташувшись на дивані, милуючись морським акваріумом, або на високих барних стільцях з кавовими столиками. Родзинкою є формат Family Club (або kids friendly) - дуже зручно приходити з дітьми!	м. Київ, вул.Спаська, 1/2	http://iqhub.kiev.ua
13	ПеремогаSpace	Простір для індивідуальної та командної роботи	м. Київ, бул. Тараса Шевченка, 62	http://peremoga.space
14	LibTech	робоче місце для продуктивної праці, навчання, зустрічей, пошуку нових ідей, проведення переговорів, презентацій, круглих столів та майстер-класів.	м. Київ, вул. Антоновича, 180	http://gntb.gov.ua/ua/k/templk.html?1
15	Labs-VR	лабораторія і творчий простір для розробників, дизайнерів, і тих, хто заробляє своїм розумом з доступом до інтернету.	м. Київ, вул.Полева 24-Д	http://coworking.labs-vr.com
16	T shaped crew	T-образне співтовариство фахівців розвинених в різних областях діяльності. Об'єднання створено для формування груп початківців і діючих виробників, менеджерів, соціальних діячів і творчих особистостей. Це майстерня для колективів; дизайнерське бюро для промислового дизайну і індивідуальних проєктів;майданчик для конструювання; шоу рум; професійні консультації;майданчик для проведення лекцій, майстер класів, конференцій та інших затишних заходів; виставковий простір для мистецтва;	м. Київ, вул. Студенчеська, 3	https://www.facebook.com/tshapedcrew
17	FreeGen Space	конференц-зал, кімнати для ділових переговорів, кімната для медитацій і відпочинку, спеціальні кімнати для скайп-конференцій (переговорів). Багатофункціональний 2-х поверховий зал для проведення заходів	м. Київ вул.Басейна, 12	https://www.facebook.com/freegen.space/
18	BiblioTech	більше схожий на smart safe, де можна купити або почитати цікаві книги за чашкою ароматної кави, а також скористатися доступними технологічними благами у вигляді бездротового інтернету і необхідної оргтехніки	м. Київ, вул. Саксаганського,120,	http://www.bibliotech.com.ua
19	Времени Вагон	20 робочих місць, обладнаних усім необхідним: зручні крісла, широкі столи, принтер, сканер, проектор, швидкий вайфай.	м. Київ, вул. Олександра Мишуги, 12	http://vremenvagon.com.ua
20	Перрон №7	ідейний центр, простір, в якому з'являються на світ ідеї того, як зробити місто кращим. Аудиторії для семінарів і майстер-класів, невелике кафе, коворкінг	м. Одеса, вул. Мала Арнаутська, 56	http://perron7.com.ua
21	CoWorkingClub	стильний офіс з акваріумом і кімнатою відпочинку, мітинг рум і кімната для заходів. Організація майстер-класи за участю визнаних фахівців у сфері ІТ, а також інші тематичні івенти	м. Харків, вул. Мироносицька, 63	http://coworkingclub.com.ua
22	Startup Depot	середовище для розвитку локальних стартапів. Тут знаходиться коворкінг, де у вас є можливість працювати 24/7 як в openspace так і в приватних кімнатах, крім цього всі резиденти можуть користуватися кімнатами для зустрічей, зоною відпочинку, бібліотекою крутих літератури, простором для заходів та кухнею. Це бізнес-інкубатор, тут проходить стартап-школа та безліч івентів	м. Львів, вул. Весняна, 4	http://startupdepot.lviv.ua
23	coMMuna	простір для втілення можливостей, правильно організований для роботи, навчання та відпочинку, Пропонується ексклюзивна послуга – Production. CoMMuna Production – це створення відеороликів, рекламних роликів. Команда спеціалістів допомагає втілити задумане у життя	м. Львів, вул. Галицька,1	http://communa.net.ua

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
24	365	робочий простір для широкої аудиторії молодих підприємців, фрілансерів, студентів і малих компаній. Місце, в якому проходить навчання, обмін досвідом і знаннями. Є Relax-room і Meeting-room для проведення тренінгів, майстер-класів, курсів	м. Дніпро, пр.Карла Маркса,49	http://coworking365.com.ua
25	doSTup	комфортний функціональне офісний простір для нових бізнес контактів, зв'язків, обміну ідеями та досвідом, зустріч однодумців, готових реалізувати спільні проекти на принципах взаємовигідного співробітництва	м. Дніпро, вул. Поля 2	http://dostup.dp.ua
26	IT House	простір з робочими зонами, кімнатами та цікавими людьми. Пропонується великий вибір курсів IT спрямування	м. Тернопіль, просп. С. Бандери, 42/2	http://it-house.com.ua
27	EVOLUTION	тут розташована "штаб квартира» стартап-інкубатора «Continuum», де вже працює талановита команда стартап проекту «DevBattles». веб розробкою займається молода, але прогресивна команда software company «E-volution»	м. Тернопіль, вул. Й. Слепого, 7	http://coworking.e-volution.com.ua
28	Остров Пасхи	альтернативний творчий простір, який розвивається за рахунок ідей і пропозицій його жителів. Концентрується все найкраще з області мистецтва, технологій та екології. Проведення різних заходів, лекцій, тренінгів, конференцій, переглядів фільмів, тематичних заходів для дизайнерів, художників, працівників сфери ІТ, екологів, громадських активістів та інше.	м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 17а	https://www.facebook.com/coworking.zhytomyr
29	Світогляд	коворкінг, конференц-простір, культурно-діловий центр, обладнаний всім необхідним для роботи відвідувачів, проведення заходів. Організація та проведення тренінгів, майстер-класів та інших освітніх та культурних заходів	м. Чернігів, просп. Перемоги, 108-а	https://www.facebook.com/svitoglyad.cn
Білорусь				
1	ЦЕХ	майстер-класів, презентацій, відкритих зустрічей, лекцій та інших заходів культурного і освітнього спрямування	м. Мінськ, вул. Октябрська, 16а	http://cech.by
2	БАЛКИ	організація ділових заходів, конференцій, проведення майстер-класів та лекцій	м. Мінськ, просп. Дзержинського, 57	http://balkiproject.com/tower
3	Джон Голт	вільний простір, коворкінг, антикафе і освітній клуб	м. Мінськ, Шорна улица, 20,	http://www.john-galt.by
4	Space	в ІТ-інкубаторі підтримують починання і проекти незалежних технологічних спільнот і ентузіастів - молодим фахівцям безкоштовно надається приміщення і надається уся необхідна підтримка в організації та проведенні мітапов, зустрічей	м. Мінськ, вул. Октябрська, 16а	https://eventspace.by
5	КБ-16	відкрита зона для лекцій, презентацій, кінопоказів, тренінгів, майстер-класів тощо проведення групових занять, майстер-класів, , обговорень, переговорів і зустрічей	м. Мінськ, вул. Якуба Коласа, 16	http://library.bntu.by/kb16
6	Перекресток	представляється приміщення і надається уся необхідна підтримка в організації та проведенні зустрічей та інших заходів	ул. М. Гомель вул.Жарковського, 11	http://coworkinggomel.wixsite.com/perekrestok
Казахстан				
1	Бизнес Фабрика	відмінне місце для комфортної роботи, нових і ділових знайомств, реалізації стартапів: комфортне місце, зона відпочинку, оргтехніка, доступ до тренінгів, безкоштовна каву-брейк, необмежений інтернет і багато іншого. Ідеально підходить для ділових зустрічей і організації заходів	м. Алмати, вул.Байзакова 280	http://www.biznes-fabrika.kz/coworking/
2	Office Space	нагадує класичний західний офіс, який припадає до смаку багатьом організованим людям, можна отримати доступ до конференц-залу, можливість взяти участь в місцевих майстер-класах та тренінгах	м. Алмати, вул.Тімірязєва 15Б	www.office-space.kz
3	Astana Multispace	тут можна працювати, зустрічатися з партнерами, проводити тренінги, презентації та акції. Запускати нові продукти. Спілкуватися з мотивованими людьми. Продають рішення для бізнесу	м. Астана, просп.Тауелсиздик 34	https://www.facebook.com/multispacecz/
4	Marden Coworking Centre	робочий простір коворкінгу витримано в сучасному діловому стилі, що дозволяє сконцентруватися і не відволікатися на зовнішні чинники.	м. Астана, вул. Іманова 19	http://cc.marden.kz

Таблиця Г.1 – Методи генерації інноваційних ідей

№	Зміст	Джерело	Бібліографія	рік
1	2	3	4	5
1	Формальні методи: Поліпшення прототипу: виявлення недоліків прототипу і пошук шляхів його поліпшення. Мозкова атака: генерування групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з подальшою їх оцінкою. Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного виду аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми. Ліквідація ситуацій глухого кута: пошук нових напрямків рішень, якщо традиційні не дали результатів. Морфологічні карти: розширення області пошуку рішення поставленої проблеми	Ілляшенко С.М. стаття.	Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. – 2006. – № 3 – С.66-76;	2006
2	Коллективные методы генерирования идей подразделяются на методы активизации мышления и методы соединения альтернатив. К методам активизации мышления относят методы мозгового штурма, Дельфи, номинальной групповой техники, эвристические методы. К методам соединения альтернатив относят морфологический анализ, методы гирлянд ассоциаций, методы синектики, методы сценариев; метод анализа иерархий; дерево решений, метод коллективных ассоциаций, метод фокальных объектов, метод анкетирования Кроуфорда, метод 635, техника расчленения, диаграмма средства, метод декомпозиции проблемы, метод дерева целей и др.	Трофимова Л.А., Трофимов В.В., Нав.пос..	Инновационные подходы к принятию управленческих решений // СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 78 с. f	2012
3	Деление на два класса: 1. Методы целенаправленного поиска, усиливающие дивергентное мышление. К ним относятся, морфологический анализ, «мозговой штурм», метод фокальных объектов, латеральное мышление, «шесть шляп мышления» и ряд других. Эти методы, по сравнению с традиционным методом проб и ошибок, значительно увеличивают скорость генерации идей в единицу времени, но не увеличивают среди них процент продуктивных идей, решающих проблемные задачи. 2. Методы целенаправленного поиска, усиливающие не только дивергентное, но и конвергентное мышление, «сходящееся» к продуктивным идеям, решающим проблемные задачи. Частично свойствами методов целенаправленного поиска обладает синектика, в полной мере – теория решения изобретательских задач.	Подлесный С.А., Козлов А.В. стаття.	Формирование компетенций в области генерирования новых идей – основа комплексной подготовки инженеров // Инженерное образование – 2013. – №1 3 –С.6-11; http://aeer.ru/files/io/m13/art_1.pdf	2013
4	Підхід, який поділяє всі методи генерації ідей на дві групи – логіко-систематичні та інтуїтивно-творчі. Логіко-систематичні методи базуються на принципах розкладання цілого на частини і комбінування окремих рішень. Це техніка анкети властивостей і характеристик товару, метод примусових сполучень, морфологічний аналіз. Інтуїтивно-творчі методи базуються на принципі цілісного розгляду проблеми та стимуляції інтуїції та креативності. Це такі методи як мозкова атака, конференція ідей, синектика.	Козаченко С.В., Норіцина Н.І. стаття	Ефективні шляхи пошуку інноваційних ідей і рішень // Вісник МНТУ. Серія Економіка – 2011. – №3(7) – С.114-122.	2011
5	“Мозковий штурм”: Генерування групою осіб ідей розв’язання поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з подальшою їхньою оцінкою Синектика: Організація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного виду аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми Ліквідація тупикових ситуацій: Пошук нових напрямків вирішення проблем, якщо традиційні не дали результатів пошуку Морфологічні карти: Розширення сфери пошуку вирішення поставленої проблеми	Мороз Л.І., Адельшінова О.Р. стаття	Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 147-155.	2008
6	Рассматриваются некоторые методы, которые могут использоваться для генерации идей и достижения консенсуса. Это: • Метод мозгового штурма; • Письменные варианты метода мозгового штурма. Метод анкетирования Кроуфорда; • Метод номинальных групп; • Диаграмма средства.	Андерсен Бьёрн Мон.	Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования // Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с.	2003
7	Методы направленного поиска - комплексные алгоритмические методы творчества, основанные на строгой систематизации и формализации, при использовании которых процесс мышления не хаотичен, а четко организован и управляем. Основные: Метод эвристических приемов; Развертывание функции качества; Обобщенный эвристический метод; Лингвистический процессор Барышникова (ЛПБ); Система поиска нестандартных решений; Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ). Методы психологической активации воображения и мышления опираются на использование человеческой интуиции и стимулируют развитие интуитивного мышления, способности к воображению и творчеству, вводя элементы активизации. Основные: Мозговая атака и ее модификации, Метод фокальных объектов; Шесть шляп мышления; Ментальные карты; Корабельный совет; Приемы аналогий; Синектика; Коучинг; Оператор РВС	Комаров С.В., Попов В.Л. Довід.-метод. посіб.	Методы и инструменты поиска инновационных решений // Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 255с. http://s-komarov.com/wp-content/Staty/Philos/Metody%20i%	2014

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
	(Размер, Время, Стоимость); Метод гирлянд случайностей и ассоциаций; Метод моделирования маленькими человечками; Идеальный конечный результат. Методы систематизированного поиска направлены на решение и реализацию задачи на высоком инновационном уровне, позволяют от хаотического поиска идей перейти к системе структурированного выдвижения новых идей. Основные: Методика системного анализа функций; Функционально-стоимостный анализ; Функциональный анализ; Метод поэлементного экономического анализа; Метод конструирования Р. Коллера; Функциональный метод проектирования Мэтчетта; Морфологический анализ; Метод контрольных вопросов. Эвристические методы имеет иерархическую структуру, первичными элементами которой являются правило и принцип. Основные: методы контрольных вопросов; мозгового штурма; синектики; морфологического анализа и др.		20instrumenty%20poiska.pdf	
8	«Морфологический анализ» или «матрица возможностей» Фрица Цвикки заключается в построении матрицы, в которой представлен перечень параметров и вариантов решения проблемы. Новые решения рождаются из разного сочетания параметров и вариантов их реализации. Метод «мозгового штурма» – оперативный способ решения проблем, разработанный А. Осборном и основан на аккумуляции спонтанных идей участников. Метод включает в себя два основных этапа: процесс генерации идей; анализ и отбор лучших идей. Брейнрайтинг – это «немой» вариант мозгового штурма. Идеи фиксируются на бумаге, который передается от одного участника другому. Каждый участник вносит новые соображения. Метод «ловушки для идей» («записной книжки») предполагает фиксацию всех возникающих идей в блокноте или на диктофон в течение длительного периода времени. Все варианты заносятся в общий перечень идей без указания авторства, аналогичные варианты отбрасываются. Затем проводится коллективное обсуждение, анализ и отбор оптимальных идей с помощью разработанных критериев оценки. «Имидж-стриминг» Вина Венгера – техника, применимая, как к решению определенных творческих задач социокультурной организации в целом, так и при урегулировании проблем личностного самосовершенствования отдельного специалиста – в частности. Суть «имидж-стриминга» сводится к словесному описанию спонтанного потока идей и образов, скрытых в подсознании человека. «4D стимул» – метод, основу которого составляет случайный стимул. Он обеспечивает сравнительно быстрое генерирование большого количества идей. Метод синектики Уильяма Гордона – это метод коллективной деятельности, основан на использовании интуитивно-образного, метафорического мышления участников. Здесь генерирование осуществляется в использовании четырех приемов аналогии: прямая аналогия; личная аналогия; символическая аналогия; фантастическая. «Ментальные карты» Тони Бьюзена, позволяющие визуализировать процесс генерации креативной идеи. Ментальная карта представляет собой своеобразную схему наглядных образов. Метод «шести шляп» Эдварда де Боно, основанный на идее параллельного мышления. Метод позволяет упорядочить процесс генерации креативной идеи с помощью последовательного надевания одной из шести воображаемых цветных шляп: в белой – необходимо объективно проанализировать имеющуюся информацию, цифры и факты; надев черную – выявить весь негатив; в желтой – найти позитивные стороны проблемы; надев зеленую – предложить новые идеи решения проблемы; в красной – позволить себе эмоциональные реакции; в синей – подвести итоги. Краудсорсинг – технология передачи производственных функций неопределенному кругу лиц, нерегламентированная трудовым или иным договором. Он строится на заимствовании идей талантливой толпы, в лучшем случае получающей символическое вознаграждение. Преимущества: быстрый доступ к большому количеству предложений, отбор лучших из них; возможность обращения непосредственно к клиентам, т. н. «инновация с расчетом на пользователя»; демонстрация прозрачности деятельности; решение разноплановых задач; сокращение расходов на привлечение профессиональных специалистов. Технология бенчмаркинга – систематический процесс, направленный на поиск, оценку и обучение на лучших примерах тех специалистов и фирм, являющихся лидерами в своих сферах, независимо от вида деятельности и географического положения, а также размера.	Шубина И.В. стаття	Методы и технологии генерации креативных идей в деятельности специалистов социокультурной сферы // Инновационная наука – 2015. – №5. – С.274-278. http://s-metody-i-tehnologii-generatsii-kreativnyh-idey-v-deyatelnosti-spetsialistov-sotsiokulturnoy-sfery%20(1).pdf	2015
9	Методи активізації роботи інноватора: мозговий штурм; зворотня мозгова атака; конференція ідей; метод «Дельфі»; психоевристичне програмування; моделювання «маленькою людиною»; корабельна рада; краудсорсинг. Методи генерації ідей на основі фактичних змін: контрольних питань; морфологічний аналіз; метод каталога; метод синектики; метод поелементного аналізу; метод функціонального винахідництва; метод системного економічного аналізу та поелементної обробки конструктивних рішень. Методи штучного моделювання змін: метод гирлянд асоціацій та метафор; метод організуючих понять; метод «матриці відкриттів»; метод фокальних об'єктів	Кононенко О.Т. стаття	Методи пошуку та обробки інформації з інноваційної діяльності банку // ДонНУЕТ – 2013. – №3 (59). – С. 108-114 file:///C:/Users/TiD/Downloads/vdn_uet_2013_3_15.pdf	2013

Документи, що підтверджують впровадження результатів дисертації

№ 8 від 15 вересня 20 16 р.

Консультаційно-Навчальний
 Центр з підприємницької та
 інноваційної діяльності
 «Політех-Консалт»
 Одеського національного
 політехнічного університету
 пр-т Шевченка 1
 тел. (048) 7058397

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Коломіної Ольги Борисівні на тему: «Організаційні засади управління
 інтелектуальним капіталом виробничого підприємства»

Довідка видана в тому, що результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеню кандидата економічних наук Коломіної О.Б. прийнято до впровадження у практичну діяльність КНЦ «Політех-консалт», а саме:

- характеристика та класифікація нетрадиційних джерел інноваційних ідей, які сприятимуть інноваційному розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства, наголошуючи на їх креативної складової;

- створення інноваційного хабу на базі вищих навчальних закладів в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями.

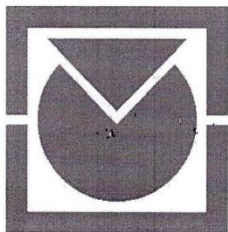
Виходячи з вище наведеного, вважаємо, що розробки Коломіної О.Б. мають наукову та практичну цінність не лише для інноваційного розвитку і функціонування виробничого підприємства але й для ВНЗ.

О Н П У

Консультаційно-Навчальний
 Центр
 «Політех-Консалт»
 Одеського національного політехнічного університету,
 пр-т Шевченка 1

Директор КНЦ «Політех-консалт»

Ковтуненко К.В.



Товариство з обмеженою відповідальністю
ПОЛИПЛАСТ

Україна 65122, Одеська обл.с/р Таїровська, вул.Ак. Вільямса 93/1 а/с 163
 Р/с №26006000058666 в ПАТ "Укрсоцбанка" м.Одеси
 МФО 300023, код 31137582
 Тел./факс 49-38-01, 49-36-47

исх № 20/1

« 20 » жовтня 2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Коломіної Ольги Борисівні на тему: «Організаційні засади управління
 інтелектуальним капіталом виробничого підприємства»

Довідка видана в тому, що результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеню кандидата економічних наук Коломіної О.Б. прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Поліпласт», а саме:

— характеристика та класифікація нетрадиційних джерел інноваційних ідей, які сприятимуть інноваційному розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства, наголошуючи на їх креативної складової;

— методичні положення щодо створення взаємовигідного партнерства з інноваційним хабом ВНЗ в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями.

Виходячи з вище наведеного, вважаємо, що розробки Коломіної О.Б. мають не лише наукову, але й практичну цінність для інноваційного розвитку і функціонування виробничого підприємства.

Директор ООО «Поліпласт»



Диденко В.М.



НАУКОВИЙ ПАРК ОДЕСЬКОГО ПОЛІТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

пр. Шевченка, 1, Адмін. корпус, каб. 109, м. Одеса, 65044 Україна
тел.: +38 048 705 83 76, факс: +38 0482 344 273

16.10, 2016 № 02/5

На № _____



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Коломіної Ольги Борисівни на тему: «Організаційні засади управління
інтелектуальним капіталом виробничого підприємства»

Довідка видана в тому, що результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеню кандидата економічних наук Коломіної О.Б. прийняті керівництвом ТОВ «Науковий парк ОНПУ» для використання у поточної діяльності:

- методичні рекомендації щодо створення інноваційного хабу на базі вищих навчальних закладів в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями.

Генеральний директор Наукового парку

Козлов І.Г.



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ФІРМА "АСОЛЬ"

65101 Україна, м.Одеса, вул.25-ї Чапаївської Дивізії, 3, корп.3, 17 поверх
Розрахунковий рахунок № 260040163372 в філії Укресімбанку м.Одеси,
МФО 328618, ідентифікаційний код 20937967
тел./факс 42-26-36, 42-26-37asol@paco.net

№1/5 від 15.08.2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Коломіної Ольги Борисівни на тему: «Організаційні засади управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства»

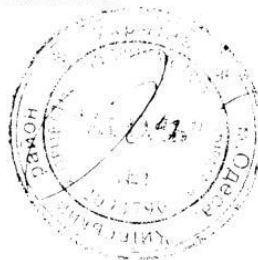
Довідка видана в тому, що результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеню кандидата економічних наук Коломіної О.Б. прийнято до впровадження у практичну діяльність ППФ «Асоль», а саме:

– методичні положення щодо створення взаємовигідного партнерства з інноваційним хабом ВНЗ в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями;

– рекомендації щодо застосування технології краудсорсінгу в залежності від цілей інноваційної діяльності виробничого підприємства як самостійно так й в межах інноваційного хабу ВНЗ.

Виходячи з вище наведеного, вважаємо, що розробки Коломіної О.Б. мають не лише наукову, але й практичну цінність для інноваційного розвитку і функціонування виробничого підприємства.

Директор ППФ «Асоль»



Б.М. Херсонський



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Ministry of Education and Science of Ukraine

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ODESSA NATIONAL POLYTECHNIC UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна
тел.: +38 048 7223474, факс: +38 0482 344273

Shevchenko av., 1, Odessa-44, 65044 Ukraine
phone: +38 048 7223474, fax: +38 0482 344273

E-mail: opu@opu.ua http://www.opu.ua, Код ЄДРПОУ 02071045

28.11.2016 № 2852/05-06

На № _____ Довідка

про використання результатів дисертаційної роботи

Коломіної Ольги Борисівни

на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук
зі спеціальності «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)»

у навчальний процес Одеського національного політехнічного університету

Довідка видана в тому, що результати, отримані у дисертаційній роботі Коломіної О.Б. використано в навчально-методичних матеріалах за дисциплінами:

1. «*Статистика*», яка викладається студентам рівня підготовки бакалавр спеціальностей 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент». В темі «*Статистичний аналіз тенденцій економічного розвитку промисловості*» визначено ключові статистичні показники інтелектуальної складової економічного розвитку промислових підприємств, розроблено та апробовано методичні рекомендації щодо аналізу інтелектуальної складової економічного розвитку за даними офіційної статистики.

2. «*Фінансовий аналіз*», яка викладається студентам рівня підготовки спеціаліст, магістр за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент». В темі «*Аналіз інвестиційної, інноваційної та фінансової діяльності*» запропоновано та наведено приклад застосування системи індикаторів оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства з позицій зовнішнього та внутрішнього фінансового аналізу. В темі «*Комплексна оцінка фінансово-економічного стану та розвитку підприємства*» наведено та апробовано систему індикаторів оцінювання інтелектуального капіталу підприємства як чинника його ринкової вартості.

3. «*Інноваційний розвиток*», яка викладається студентам рівня підготовки магістр за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент». В темі «*Інтелектуальна складова інноваційного розвитку*» визначено сутність та складові інтелектуального капіталу промислового підприємства, розглянуто механізм його формування на засадах інтеграції освіти, науки і виробництва.

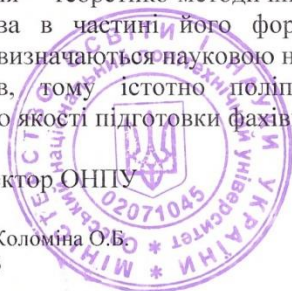
4. «*Інтелектуальна власність*», яка викладається студентам рівня підготовки магістр за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент». В темі «*Інтелектуальний капітал підприємства*» систематизовано методи вимірювання інтелектуального капіталу підприємства та надано практичні рекомендації щодо їх практичного застосування за існуючих систем бухгалтерського обліку вітчизняних промислових підприємств.

Використані результати дисертаційної роботи Коломіної О.Б. свідчать про глибоке опрацювання теоретико-методичних засад управління інтелектуальним капіталом підприємства в частині його формування, діагностики та моніторингу. Висновки та пропозиції визначаються науковою новизною, можливістю реалізації у практичній діяльності підприємств, тому істотно поліпшують матеріал означених дисциплін і сприяють поліпшенню якості підготовки фахівців в галузі управління підприємствами.

Проректор ОНПУ

Ю.М. Свінар'юв

Виконавець: Коломіна О.Б.
тел. 705-85-36





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Ministry of Education and Science of Ukraine

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ODESSA NATIONAL POLYTECHNIC UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна
 тел.: +38 048 7223474, факс: +38 0482 344273

Shevchenko av., 1, Odessa-44, 65044 Ukraine
 phone: +38 048 7223474, fax: +38 0482 344273

E-mail: opu@opu.ua http://www.opu.ua, Код ЄДРПОУ 02071045

28.11.2016

№ 2853/05-06

На №

Довідка

про використання результатів дисертаційної роботи
Коломіної Ольги Борисівни
 на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук
 зі спеціальності «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
 (за видами економічної діяльності)»

у науково-дослідницької діяльності Одеського національного політехнічного університету

Довідка видана в тому, що у науково-дослідницької діяльності Одеського національного політехнічного університету використані наукові результати, отримані у дисертаційній роботі асистента кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності *Коломіної Ольги Борисівни*, а саме:

- надано характеристику та класифіковано джерела інноваційних ідей, які сприятимуть інноваційному розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства, наголошуючи на їх креативній складовій;
- типологізовано моделі управління інтелектуальним капіталом підприємства, оцінено їх придатність для управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства;
- розроблено концептуальну модель та науково-методичні положення щодо процесно-функціонального управління інноваційним розвитком інтелектуального капіталу виробничого підприємства;
- методичні положення щодо створення взаємовигідного партнерства з інноваційним хабом ВНЗ в якості нетрадиційного джерела інноваційних ідей та організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства в частині управління ідеями.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР ОНПУ за період 2012-2016 рр. при виконанні *бюджетних тем*: ««Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації результатів науково-технічних досліджень вищих навчальних закладів та їх наукових підрозділів, що сприяють інноваційному розвитку України» (номер державної реєстрації 0109U008455, 2010-2012 рр.); «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи економічної безпеки підприємств структуроформуючих галузей реального сектора економіки регіону з використанням чинника вартості підприємства» (номер державної реєстрації 0112U002912, 2011-2014 рр.); «Методологія та управлінський інструментарій забезпечення економічно-безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектора на основі інтеграції освіти, науки та виробництва» (номер державної реєстрації 0115U000408, 2015-2017 рр.) та *господогвірних робіт*: «Формування системи моніторингу інтелектуального потенціалу підприємства» (номер реєстрації 1662-82, 2012-2013 рр.).

Дисертант приймав участь в виконанні перелічених тем як співвиконавець.

Проректор ОНПУ
 д.т.н., професор

Д.В.Дмитришин