

УДК:331.102.344:658

ОСТРОВСЬКА Г.Й. ^{1*}

^{1*} к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: h.ostrovaska@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9318-2258

АНАЛІЗУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНЦІВ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розробка методичного підходу до аналізу інтелектуального потенціалу управлінців в контексті формування і використання професійних компетенцій в умовах інноваційно-активних промислових підприємств. **Методика.** Дослідження базується на теоретичних і методологічних положеннях, висвітлених у працях класиків економічної та управлінської науки, вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. У процесі дослідження використовувались кількісні і якісні методи збору та аналізу даних і інформації; аналітичного, ситуаційного аналізу і синтезу; порівняльного аналізу, узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень; формалізації, системно-комплексний підхід. **Результати.** Розглядається підхід щодо формування ключових компетенцій менеджерів різного рівня в ході вищої освіти та в процесі набуття практичного досвіду. Виокремлено джерела формування професійних компетенцій менеджерів вищої та середньої ланки інноваційно-активних підприємств. Розроблено методичний підхід до дослідження компетенцій для інноваційного менеджменту. Сформовано модель, яка реалізує теоретико-концептуальний підхід щодо порівняльного дослідження інтелектуального потенціалу керівників різних рівнів. Окреслено низку основних заходів організаційно-економічного характеру, що забезпечують позитивну динаміку розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу в процесі впровадження моделі компетенцій на підприємстві. **Наукова новизна.** Запропоновано методичний підхід до аналізу інтелектуального потенціалу промислового підприємства, який, на відміну від загально прийнятих, ґрунтується на компетентнісному підході. При цьому перше інтелектуальний потенціал розглядається в цілісній (холістській) перспективі: у взаємозв'язку з джерелами його формування та його впливом на інноваційну діяльність підприємства, а також інноваційну систему розвитку підприємства. Реалізація вказаного підходу має відіграти вирішальну роль у формуванні: аналітичних компетенцій, заснованих на розумінні соціально-економічних процесів підприємства і механізмів функціонування його зовнішнього середовища; компетенцій, пов'язаних з розробкою, впровадженням та функціонуванням сучасних систем управління підприємством. **Практична значимість одержаних результатів:** підхід дає змогу виявити значущі для інноваційного розвитку професійні компетенції, які об'єктивно виникають в ході здійснення управлінських функцій на промислових підприємствах, задля підвищення ефективності організаційного навчання післядипломної освіти.

Ключові слова: промислове підприємство; інтелектуальний потенціал; управлінські компетенції; інноваційна діяльність; компетентнісний підхід; лідерство

Постановка проблеми

Будь-яке промислове підприємство володіє інтелектуальними ресурсами, однак на практиці менеджмент далеко не завжди усвідомлює важливість цих ресурсів не тільки для досягнення поточного успіху, але і в якості ключової складової потенціалу для сталого розвитку. Тим часом інтуїція, досвід і вміння вирішувати проблеми бізнесу, в міру їх виникнення, є важливими складовими компетенціями управлінця, що забезпечують, з більшою або меншою ефективністю,

підтримання конкурентних позицій і відтворення інтелектуальних ресурсів.

Аналіз професійно-кваліфікаційного потенціалу суб'єкта управління нерозривно пов'язаний, з одного боку, із здійсненням функцій, що утворюють закінчений управлінський цикл (аналіз, цілепокладання, організація, регулювання, контроль, стимулювання), з іншого – з особливостями діяльності управлінця. З точки зору соціально-психологічного підходу, ця діяльність включає чотири типи: спрямована на виробництво, на зовнішнє середовище, на

інших людей і на самого себе. Успішне здійснення різноманіття функцій вимагає від сучасного керівника наявності певних здібностей, природних задатків, спеціальної професійної підготовки. Професіоналізм менеджера проявляється в його інтелектуальній культурі, в реалізації інтелектуального потенціалу. Це не просто наявність спеціальних знань і навичок в галузі управління, а вияв функціональних, розумових можливостей людини за допомогою творчого перетворення наявних компетенцій і компетентності. Крім того у керівника немає універсального алгоритму соціальних дій, найчастіше він діє в нестандартних ситуаціях. Тому найбільш результативним буде праця управлінця, з одного боку, здатного за своїми якостями справляти позитивний цілеспрямований вплив, з іншого боку, удосконалювати ці якості.

Якщо ж ці складові управлінських компетенцій доповнити знаннями, які дають змогу враховувати особливості інтелектуальних ресурсів і свідомо культивувати їх для досягнення успіху інноваційно-активного підприємства, ефективність управлінських рішень, безсумнівно, підвищиться, а довгострокові перспективи підприємства покращаться. Таким чином, інтегрованість використання інтелектуального потенціалу підприємства може бути досягнута завдяки оптимальній, результативній взаємодії управлінців як основних координаторів процесу цього використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематику управління інтелектуальними ресурсами організацій на засадах компетентнісного підходу висвітлювали вітчизняні вчені, такі як: Б. Андрушків [1], О. Арапова, В. Фрідріф, В. Модирка [2], О. Кузьмін та Л. Ліпич [4], Л. Малюта [5, 15], М. Рудь [6], В. Геєць, А. Гриценко та ін. [7], Х. Столярук [8]. Серед наукових здобутків, присвячених цій проблематиці, виділимо праці таких закордонних науковців, як: П. Друкер [3], М. Буазо [9], М. Хосровпур [10], Я. Манджит, Дж. Прабху, Р. Ченді, Е. Гроув, С. Джобс, Р. Бренсон [11], Х. Мінцберг [12] та ін.

У сучасних публікаціях підкреслюється актуальність застосування компетенційного підходу в контексті управління інтелектуальними ресурсами підприємства, аналізуються сфери застосування компетенцій у здійсненні функцій кадрового менеджменту, характеризуються моделі компетенцій в діяльності працівників. Разом з тим зазначимо, що сучасні наукові публікації характеризуються недостатньою практичною спрямованістю висновків і рекомендацій щодо застосування положень компетенційного підходу у контексті розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства.

Формування цілей статті

Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розробка методичного підходу до аналізування інтелектуального потенціалу управлінців в контексті формування і використання професійних компетенцій в умовах інноваційно-активних промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу

Оцінювання якостей керівника є складною теоретичною і практичною проблемою, яку можна віднести до розряду класичних завдань теорії управління. Численні дослідження і аналіз фактів про співвідношення особистих якостей і лідерства, в постгейлоровській період привели до висновку, що не можна говорити про якості особистості керівника у відриві від конкретних чинників і умов, таких як: конкретна сфера і зміст діяльності, рівень управління, посада і специфіка підприємства, тип виконуваних завдань, відносини керівника з підлеглими, ступінь інформованості керівника, умови зовнішнього та внутрішньоорганізаційного середовища тощо. При цьому істотно відображаються на діяльності управлінця «епоха», загальна культура і культура управлінської діяльності.

У цьому руслі зробимо спробу дослідити інтелектуальний потенціал менеджерів вищої і середньої ланки, взаємозв'язок складових його компетенцій з результативністю інноваційної діяльності та джерелами формування компетенцій і їх орієнтації на потреби інноваційної системи розвитку

підприємства та регіону. Більш вузько, порівняльне дослідження інтелектуального потенціалу керівників різного рівня є цікавим для кращого розуміння взаємозв'язку в рамках наступної тріади. Першою її компонентою є зусилля вищих навчальних закладів щодо проведення навчальних курсів в межах програм післядипломної підготовки, спрямованих на формування інтелектуального потенціалу нинішніх і майбутніх керівників. Друга її компонента включає фактичні компетенції цих керівників на рівні операційного і стратегічного менеджменту, що формуються в результаті навчання і практики. В межах третьої компоненти увага фокусується на ефективності і результативності інноваційної діяльності підприємств з акцентом на інноваційну систему розвитку підприємства та регіону, які, своєю чергою, визначаються компетенціями керівників і джерелами їх формування, перш за все, діяльністю вузів. У даному дослідженні виходимо з передумови, що фактичні компетенції, які ми розглядаємо, складаються з наступних великих груп. Перша група – це професійні компетенції, що формуються в ході систематичного дипломного та післядипломного навчання в вузі. Друга група – це професійні компетенції, що формуються в ході практичного досвіду. Третя група – загальнокультурні компетенції, які також є результатом навчання в школі та вузі. У фокусі нашого дослідження превілюють дві перші групи, тобто професійні компетенції. В процесі виокремлення груп професійних компетенцій, враховані два джерела їх формування та розвитку: освіта і досвід.

Суттєво, що для одних професійних компетенцій вихідним джерелом їх формування є утворення, а розвиток відбувається внаслідок практичного досвіду. Відправною точкою виникнення інших професійних компетенцій є саме практичний досвід, а навчання сприяє подальшому розвитку таких компетенцій. Передусім нас зацікавили професійні компетенції, які формуються в ході вузівської освіти, а згодом розвиваються на основі практичного досвіду. Не тільки отримання чіткого уявлення про компетенції такого роду, але і те, що особи, які приймають рішення в нинішніх умовах, розглядають вузівську освіту як джерело їх

формування, має найважливіше практичне значення. У випадку, якщо думка викладачів і практичних менеджерів збігається, програму навчання доцільно безпосередньо фокусувати на формування таких компетенцій. Коли ж думки відмінні, існує два варіанти розвитку подій. Потрібно вивчити питання про можливий розвиток програм післядипломної підготовки в тому випадку, коли від вузів очікують формування компетенцій, де вихідним пунктом є практичний досвід. Якщо ж особи, які приймають рішення, недооцінюють можливості освіти в формуванні окремих компетенцій, які ми вважаємо ключовими для розвитку інноваційної системи підприємства (регіону), і які можуть формуватися в ході дипломного навчання, необхідно зосередити зусилля на поясненні можливостей освіти, в даних непростих випадках. Як приклад можна привести активну дискусію про можливості ВНЗ у формуванні компетенцій, що відносяться до лідерства [12].

За прийнятим в Україні підходом, що реалізує вимоги Болонського процесу, перелік та зміст професійних компетенцій визначаються вузом відповідно до державних освітніх стандартів вищої професійної освіти. Тому ми сформували вихідний список досліджуваних професійних компетенцій для менеджерів вищої і середньої ланки, взявши за основу державні освітні стандарти вищої професійної освіти. Таким чином, в плані розробки анкети, для з'ясування місця і значення таких компетенцій шляхом опитування була можливість використовувати закриті питання.

За логікою компетентнісної моделі, компетенції поділяються на загальні (вихідні) (threshold competencies) для звичайної діяльності, і відмінні (distinctive competencies), для досягнення особливих результатів, ефективності та результативності, вищої за середню [10]. У цьому контексті загальні компетенції визначені як необхідні для управління і організації бізнесу (інакше кажучи, для бізнес-континууму), а відмінні компетенції – як необхідні для результативної інноваційної діяльності та розвитку бізнесу. Підхід дає змогу неупереджено виявити думку щодо наявності таких компетенцій у досвідчених менеджерів для того, щоб співставити її з

припущеннями і гіпотезами, які можуть бути отримані на теоретичному підґрунті. Практичне значення пропонованого підходу полягає в такому: підхід дає змогу виявити значущі для інноваційного розвитку професійні компетенції, які об'єктивно виникають в ході здійснення управлінських функцій на промислових підприємствах задля підвищення, по-перше, ефективності організаційного навчання післядипломної освіти.

Емпіричне дослідження будується на основі якісної моделі, яка визначає взаємозв'язок між джерелами формування інтелектуального потенціалу, його складовими – компетенціями, і ефектами інноваційної діяльності промислових підприємств, що визначають динаміку системи розвитку. Внаслідок цього розроблено модель, яка відображає взаємозв'язок між джерелами формування інтелектуального потенціалу менеджерів вищої і середньої ланки, їх загальними компетенціями, що визначають інтелектуальний потенціал для управління будь-якою діяльністю, і відмінними компетенціями, що забезпечують ефективність і результативність інноваційної діяльності.

Модель розглядає інтелектуальний потенціал на основі ресурсно-орієнтованого підходу, розміщуючи компетенції в ролі складових інтелектуального потенціалу і причину результативності інноваційної діяльності, з одного боку, у відповідність з джерелами їх формування, а з іншого – з результатами інноваційної діяльності. Вказану модель можна використовувати і для цілей кількісного дослідження, оскільки за включення в анкету відповідних питань, дає змогу проаналізувати ефективність інноваційної діяльності співвідношенням ефектів інноваційної діяльності (вихід – результати) і джерел формування інтелектуального потенціалу (вхід – витрати). На відміну від досліджень інших науковців, які концентрують увагу на організаційних або психологічних аспектах реалізації інтелектуального потенціалу менеджерів вищої та середньої ланки, у статті інтелектуальний потенціал розглядається в цілісній (холістській) перспективі: у взаємозв'язку з джерелами його формування та його впливом на інноваційну діяльність

підприємства, а також інноваційну систему розвитку підприємства. Враховуючи сказане вище, охарактеризуємо складові вказаної моделі.

Ресурси / витрати. У цьому блоці виходимо з того, що існує два шляхи формування компетенцій: освіта і досвід. При цьому обидва пов'язані з витратами часу / енергії, а в економічному аспекті – з витратами обмежених ресурсів домогосподарств, підприємств і держави. Тому, модель передбачає два безпосередніх джерела формування компетенцій: освітній цикл і емпіричний цикл. Окремо і, одночасно, сполучною ланкою між освітою і досвідом стоїть самонавчання. Опосередкованими (але не менш важливими) джерелами формування компетенцій є виховання в сім'ї і життєвий досвід індивіда, а екзогенним чинником ефективності процесу загалом виступають когнітивні здібності індивіда. Однак, незважаючи на важливість двох останніх чинників, вони знаходяться за межами нашого дослідження, в фокусі якого, повторимо, знаходиться процес формування компетенцій в результаті взаємодії професійної освіти і досвіду. Освітній цикл охоплює всі види освіти від шкільної освіти до підвищення кваліфікації і перепідготовки менеджерів. При цьому, з огляду на інші складові циклу, модель сфокусована на дипломній освіті та етапах неперервного навчання менеджерів.

Інтелектуальний потенціал менеджерів. Вказана група змінних є центральною в моделі. Незважаючи на застосування холістичного підходу до аналізу такого комплексного економічного явища, як формування і використання інтелектуального потенціалу менеджерів, якісна модель має бути компактною. Комплексний характер економічного явища вимагає системного підходу, бо поведінку будь-якого з його елементів неможливо пояснити і передбачити без урахування зв'язків з іншими елементами. Таким чином, надмірне ускладнення моделі значно ускладнює інтерпретацію емпіричних результатів або, навіть, робить її неможливою. З метою уникнення цього аспекту, потрібно, насамперед, виробити загальне розуміння інтелектуального потенціалу керівників.

Таблиця 1

Загальні компетенції

| Компетенція | Змінна в моделі |
|--|--|
| Управлінська та організаційна компетенція | |
| Зк.1. Координувати діяльність | 3.1. Координувати, організувати, делегувати повноваження (Зк.1 + Зк.2 + Зк.8) |
| Зк.2. Організувати групову роботу | |
| Зк.3. Вирішувати конфліктні ситуації | 3.2. Дозволити конфліктні ситуації |
| Зк.4. Розробляти і реалізовувати процедури контролю | 3.3. Розробляти і реалізовувати процедури контролю |
| Зк.5. Управляти проектами | 3.4. Управляти проектами |
| Зк.6-1. Встановлювати і підтримувати зовнішні контакти (здійснювати мережну взаємодію) | 3.5. Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для фірми контакти (Зк.6-1, Зк.9, Зк.17, Зк.18) |
| Зк.6-2. Управляти фінансами | 3.6. Аналізувати і управляти фінансами (Зк.6-2 + Зк.23) |
| Зк.7. Проектувати і впроваджувати системи управління | 3.7. Проектувати і впроваджувати системи управління, в тому числі інформаційні системи та управління якістю (Зк.7 + Зк.14 + Зк.15) |
| Зк.8. Делегувати повноваження | |
| Зк.9. Будувати міжособистісні і групові комунікації | |
| Зк.10. Вміти працювати на міжнародних ринках і взаємодіяти з іноземними партнерами | 3.8. Працювати з закордонними партнерами |
| Зк.11. Планувати і здійснювати маркетингові заходи | 3.9. Планувати і здійснювати маркетингові заходи |
| Зк.12. Здійснювати заходи з управління людськими ресурсами | 3.10. Здійснювати підбір і оцінку діяльності співробітників (Зк.12 + Зк.27) |
| Зк.13. Мислити з позицій корпоративної соціальної відповідальності | |
| Зк.14. Управляти якістю і впроваджувати відповідні системи | |
| Зк.15. Використовувати і організувати впровадження корпоративних інформаційних систем | |
| Зк.16. Використовувати нормативно-правові документи | 3.11. Взаємодіяти з державними органами (Зк.16 + Зк.21) |
| Зк.17. Управляти оборотним капіталом, включаючи організацію логістики | |
| Зк.18. Здійснювати ділове спілкування: переговори, проведення нарад, ділове листування | |
| Зк.19. Виступати публічно, робити презентації | 3.12. Підтримувати зв'язки з громадськістю, виступати публічно (Зк.13 + Зк.19) |
| Зк.20. Організувати захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці | 3.13. Організувати захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці |
| Зк.21. Взаємодіяти з органами державного регулювання | |
| Аналітичні компетенції | |
| Зк.22. Сприймати, узагальнювати і аналізувати інформацію | 3.14. Сприймати, узагальнювати і аналізувати зовнішню інформацію (Зк.22 + Зк.25 + Зк.26 + Зк.28) |
| Зк.23. Здійснювати фінансовий і інвестиційний аналіз | 3.15. Сприймати, узагальнювати і аналізувати внутрішньофірмову інформацію (Зк.22 + Зк.23 + Зк.24 + Зк.27) |
| Зк.24. Аналізувати взаємозв'язки між окремими сторонами діяльності і приймати збалансовані рішення | |
| Зк.25. Оцінювати вплив макроекономічного середовища | |
| Зк.26. Проводити аналіз конкурентного середовища | |
| Зк.27. Оцінювати діяльність співробітників і підрозділів | |
| Зк.28. Готувати аналітичні матеріали та презентації за результатами аналітичної роботи | |

Відповідно, інтелектуальний потенціал розглядається в моделі як сукупність загальних (вихідних) і відмінних компетенцій менеджерів вищої і середньої ланки. У цьому контексті запропонований короткий і лаконічний перелік компетенцій, отриманий на основі їх узагальнення. Важливо підкреслити, що застосована нами класифікація вважається принципово іншою, ніж розподіл компетенцій на професійні і загальнокультурні компетенції. Принагідно зазначимо, що в моделі загальні компетенції визначають загальну ефективність і результативність бізнесу, а відмінні повинні визначати ефективність і результативність інноваційної діяльності. При цьому питання

формулювалися таким чином, щоби респондентам не нав'язувати початковий розподіл компетенцій за групами. Іншими словами, здійснений апріорі розподіл на загальні і відмінні став вихідною гіпотезою, з якою повинні бути співставлені дані нашого дослідження (табл. 1).

Неважко зауважити, що перелік відмінних компетенцій, необхідних для розвитку та інновацій, об'єктивно виявився значно коротшим за перелік компетенцій, необхідних для управління всіма функціональними аспектами бізнесу. Оскільки нас цікавили відмінні компетенції, то саме вони були включені в опитування в повному обсязі (табл. 2).

Таблиця 2

Відмінні компетенції

| |
|---|
| Управлінські та організаційні компетенції |
| V.1. Формулювати цілі і вибирати шляхи їх досягнення |
| V.2. Мотивувати співробітників |
| V.3. Розробляти формалізовану стратегію і забезпечувати її реалізацію |
| V.4. Розробляти і забезпечувати реалізацію програм організаційного розвитку |
| V.5. Долати опір змінам |
| V.6. Реорганізовувати бізнес-процеси |
| V.7. Ліквідувати непотрібні напрями бізнесу і підрозділи |
| V.8. Забезпечувати професійний ріст співробітників |
| Аналітичні компетенції |
| V.9. Знаходити і оцінювати нові ринкові можливості |
| V.10. Формулювати бізнес-ідею |
| V.11. Обґрунтовувати технологічні та продуктові інновації |
| V.12. Прогнозувати і аналізувати ризики |

Ключові компетенції менеджерів вищої і середньої ланки, вихідним пунктом формування яких є досвід, визначалися в ході опитування на основі думки учасників.

Результати інноваційної діяльності. Модель оцінює широкий спектр результатів інноваційної діяльності, які можна виділити за такими групами. Перша група включає нові продукти, нові технологічні процеси, організаційні та маркетингові інновації. Друга – такі види ефекту, як зміни в іміджі та моделях соціальної взаємодії підприємства. Третя група представлена єдиним видом ефекту – виходом на нові ринки. Четверта група включає поліпшуючі технологічні та організаційні інновації. Дві групи (перша і четверта) пов'язані з результатами, що належать безпосередньо до інновацій, відповідно до керівництва (рекомендацій) з Осло [13]. П'ята група – створене нове знання, яке існує в якості об'єктів інтелектуальної (промислової) власності. При цьому патенти, які входять в дану групу,

можуть бути об'єктом укладання ліцензійних угод і приносити економічну вигоду підприємству.

Аналіз літературних джерел дав змогу відслідкувати проблему ролі менеджерів вищої ланки в інноваційній діяльності. Серед закордонних науковців побутує думка [11], що менеджери вищої ланки створюють перешкоди на шляху розвитку інноваційної діяльності, або ж не мають до цієї діяльності ніякого відношення і, в кращому випадку, роблять лише непрямий вплив на її результати. При цьому має місце і протилежна позиція [11], згідно якої діяльність вищого керівництва підприємств створює позитивний, прямий і довгостроковий ефект на результативність інноваційної діяльності. У цьому випадку звернемось до праць зарубіжних практиків, таких як Е. Гроув, С. Джобс або Р. Бренсон, щоб засумніватися в правомірності першого погляду, принаймні, в його жорсткому формулюванні. Що ж стосується завдань із

дослідження впливу інтелектуального потенціалу керівників різного рівня промислових підприємств Тернопільської області на результативність і ефективність інноваційної діяльності – тут не будемо безпосередньо пов'язувати різні види ефекту з компетенціями менеджерів середньої та вищої ланки. В іншому випадку, модель виявилася б занадто складною для аналізу, а теоретичні передумови, на яких вона побудована, були б недостатньо емпірично обґрунтовані. Навпаки, компетенції менеджерів вищої і середньої ланки були диференційовані в ході опитування.

У дослідженні використано метод емпіричного дослідження – опитування, проведене на основі розробленої авторської анкети. Опитуванням охоплено 130 осіб, які займають позиції менеджерів вищої і середньої ланки – слухачів програми підвищення кваліфікації. Відтак, детальному вивченню (перевірці) та оцінці підлягали лише правильно заповнені анкети, що становило 112 од. (86 %), що дає змогу стверджувати про достатню вибірку. Висока за українськими мірками, частка відповідей на питання пояснюється характером респондентів, оскільки анкети розсилалися слухачам викладачем електронною поштою. У той же час робимо поправку, що така група опитуваних могла, в деякій мірі, нівелювати об'єктивність опитування, в контексті думки щодо післядипломного навчання. З іншого боку, респондентами виявилася більш активна частина керівників (тих, хто прагне до отримання нових знань), що було виграно в плані дослідження інноваційних аспектів бізнесу.

Отримані результати дали змогу виявити низку важливих закономірностей. Перший етап аналізу результатів дав змогу проаналізувати дані, отримані за центральним блоком моделі «Інтелектуальний потенціал менеджерів». На цій основі визначалася думка керівників щодо важливості тих чи інших компетенцій менеджерів вищої і середньої ланки. У підсумку, забезпечувалась можливість уточнити: 1) порівняльну значимість компетенцій для менеджменту вищої та середньої ланки; 2) перелік компетенцій; 3) думку щодо важливості освіти / досвіду в формуванні окремих компетенцій. Другий етап полягав в зіставленні отриманих

результатів з даними за блоком «Ресурси / витрати». Результат такого аналізу дав змогу: 1) визначити думку менеджменту підприємств щодо значущості джерел формування професійних компетенцій; 2) порівнювати цю думку із результатами першого етапу, внаслідок чого встановити зв'язок суджень про значимість окремих компетенцій для менеджменту вищої та середньої ланки і думки про важливість окремих джерел їх формування. За цих умов контрольною змінною виступало судження про значимість освіти і досвіду в контексті формування конкретних компетенцій. На третьому етапі результати інноваційної діяльності, отримані в процесі опитування, зіставлені з судженнями про професійні компетенції, значущість освіти і практичного досвіду, і, далі, з важливістю джерел формування компетенцій. У підсумку зіставляються джерела формування компетенцій – профіль компетенцій – результати інноваційної діяльності.

В табл. 3 та табл. 4 наведена обробка даних, отриманих в ході першого етапу аналізу. У перелік найбільш важливих включені професійні компетенції, на які вказали не менше третини опитаних керівників. При цьому, компетенції у вказаних таблицях ранжуються за частотою згадування.

За змістовної інтерпретації отриманих результатів, ми виходили з підходу, запропонованого М. Буазо [9], враховуючи при цьому деякі уточнення. Відповідно до цього підходу виділяються: 1) технології (technologies); 2) компетенції (competencies); 3) можливості (capabilities) – кожна у своїй власній системі є проявом активів знань фірми, що діють на різних рівнях організації. У цьому контексті технологія означає соціофізичну систему, сконфігуровану так, щоб виробляти певний тип фізичного ефекту. Компетенція означає організаційні і технічні навички, необхідні для досягнення певних результатів від виробництва зазначеного вище ефекту. Можливість означає стратегічні навички з організації використання взаємопов'язаних компетенцій, наприклад, реалізації інновації, яка за ціною, виробництвом та умовами поставки відповідає потребам широкого кола користувачів.

Таблиця 3

Найбільш важливі професійні компетенції для менеджерів вищої ланки

| Професійна компетенція | Частота |
|---|---------|
| 1. Мотивувати співробітників | 0,91 |
| 2. Сприймати, узагальнювати і аналізувати зовнішню для підприємства інформацію | 0,83 |
| 3. Координувати, організувати, делегувати повноваження | 0,74 |
| 4. Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для підприємства контакти | 0,72 |
| 5. Забезпечувати професійне зростання співробітників | 0,69 |
| 6. Сприймати, узагальнювати і аналізувати внутрішньофірмову інформацію | 0,67 |
| 7. Розробляти і реалізовувати процедури контролю | 0,67 |
| 8. Здійснювати підбір і оцінювання діяльності співробітників | 0,58 |
| 9. Формулювати бізнес-ідею | 0,53 |
| 10. Взаємодіяти з державними органами | 0,49 |
| 11. Підтримувати зв'язки з громадськістю, виступати публічно | 0,47 |
| 12. Долати опір змін | 0,42 |
| 13. Проектувати і впроваджувати системи управління, в тому числі, інформаційні системи та управління якістю | 0,41 |
| 14. Розробляти і забезпечувати реалізацію програм організаційного розвитку | 0,4 |
| 15. Знаходити і оцінювати нові ринкові можливості | 0,37 |

Таблиця 4

Найбільш важливі професійні компетенції для менеджерів середньої ланки

| Професійна компетенція | Частота |
|---|---------|
| 1. Планувати і здійснювати маркетингові заходи | 0,83 |
| 2. Сприймати, узагальнювати і аналізувати зовнішню для підприємства інформацію | 0,71 |
| 3. Сприймати, узагальнювати і аналізувати внутрішньофірмову інформацію | 0,67 |
| 4. Розробляти і реалізовувати процедури контролю | 0,67 |
| 5. Працювати з закордонними партнерами | 0,65 |
| 6. Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для підприємства контакти | 0,60 |
| 7. Формулювати бізнес-ідею | 0,58 |
| 8. Координувати, організувати, делегувати повноваження | 0,50 |
| 9. Організувати захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці | 0,43 |
| 10. Мотивувати співробітників | 0,42 |
| 11. Реорганізувати бізнес-процеси | 0,36 |

У нашому дослідженні компетенції належать до інтелектуального потенціалу менеджерів середньої ланки, а можливості – до інтелектуального потенціалу вищого менеджменту. Застосоване в дослідженні визначення «компетенції», в загальноприйнятому розумінні цього терміна, включає, згідно з термінологією М. Буазо, і «компетенції», і «можливості».

Тому ми будемо відносити їх, відповідно, до «особливих компетенцій менеджерів середньої ланки» і «особливих компетенцій менеджерів вищої ланки». Нами виокремлено і зіставлено найважливіші з таких компетенцій, які згадуються більш ніж в двох третирах анкет, і не збігаються між собою (табл. 5).

Таблиця 5

Найважливіші особливі компетенції менеджерів вищої і середньої ланки

| Особливі компетенції менеджерів вищої ланки | Особливі компетенції менеджерів середньої ланки |
|---|---|
| Мотивувати співробітників | Планувати і здійснювати маркетингові заходи |
| Координувати, організувати, делегувати повноваження | Працювати з закордонними партнерами |
| Забезпечувати професійне зростання співробітників | |

Виділені респондентами найважливіші особливості компетенції менеджерів вищої ланки узгоджуються з визначенням М. Буазо. Перелік особливих компетенцій менеджерів середньої ланки виявився занадто коротким і, отже, малоінформативним, що пояснюється великою різноманітністю відповідей респондентів і вказує на більш особистісні компетенції, асоційовані з цим рівнем менеджменту (це узгоджується з

припущенням М. Буазо про характер таких компетенцій).

При зіставленні попередніх результатів з судженням про значення досвіду в формуванні компетенцій (нагадаємо, що на цій же основі ми з'ясовуємо думку менеджменту про значення освіти), за табл. 6 можна виділити найважливіші компетенції, формування яких очікують в результаті освіти.

Таблиця 6

Компетенції менеджерів, які найбільшою мірою визначаються досвідом, а не освітою

| Професійна компетенція | Частота |
|---|---------|
| 1. Мотивувати співробітників | 0,83 |
| 2. Долати опір змінам | 0,67 |
| 3. Вирішувати конфліктні ситуації | 0,33 |
| 4. Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для підприємства контакти | 0,27 |
| 5. Координувати, організовувати, делегувати повноваження | 0,17 |
| 6. Забезпечувати професійне зростання співробітників | 0,13 |
| 7. Працювати з закордонними партнерами | 0,10 |

Для менеджерів і вищої, і середньої ланки компетенціями, що збігаються, виявилися аналітичні здібності, пов'язані зі сприйняттям, узагальненням і аналізом зовнішньої і внутрішньої для підприємства інформації. Для менеджерів середньої ланки вказувались здатності «планувати і здійснювати маркетингові заходи» і «працювати з зарубіжними партнерами». Серед них також слід згадати компетенцію,

яку можна сформулювати так: «здатність керувати виробництвом», вона не була включена в вихідний перелік компетенцій, але її вказали окремі респонденти.

Середнє значення важливості джерел формування професійних компетенцій менеджерів вищої і середньої ланки подано в табл. 7.

Таблиця 7

Середнє значення важливості джерел формування професійних компетенцій менеджерів вищої і середньої ланки (менше значення відповідає більшій значущості)

| | Важливість |
|-----------------------------------|------------|
| Вища професійна освіта | 1,2 |
| Професійний досвід | 1,9 |
| Підвищення кваліфікації | 3,8 |
| Обмін досвідом з колегами | 4,2 |
| Самонавчання | 4,6 |
| Виховання в сім'ї | 6,4 |
| Шкільна освіта | 7,2 |
| Перепідготовка / перекваліфікація | 7,4 |

Переважною більшістю респондентів важливим джерелом формування професійних компетенцій розглядається вища професійна освіта, за якою слідує практичний досвід. Важливим, на нашу

думку, джерелам компетенцій, що належать до післядипломного навчання, опитаними менеджерами надається менше значення, особливо, це стосується перепідготовки / перекваліфікації, яка

поставлена більшістю на останнє місце. Мабуть, це обумовлено негативним сприйняттям необхідності перепідготовки, яка асоціюється з невдачею в бізнесі. На противагу цьому, гуру менеджменту ХХ ст. П. Друкер вказував на те, що саме інноваційна діяльність, пов'язана з постійним процесом змін, обумовлює особливу важливість перепідготовки фахівців [3]. Дослідник акцентував увагу на першочерговій важливості початкової та середньої школи, низький рівень яких, у випадку зі США, компенсується вихованням в сім'ї, яке, на думку автора, визначає досягнення цієї країни в інноваційному розвитку. За результатами нашого опитування і сім'ї, і школі надається невелике значення, при цьому, сім'ї все ж більше, ніж шкільній освіті. Самонавчання, в формуванні професійних компетенцій, відіграє, на думку респондентів, більш значну роль, однак суттєво меншу, ніж роль, яка приписується формальній професійній освіті і досвіду. У різному оцінюванні

важливості самонавчання і таких джерел формування компетенцій як «обмін досвідом з колегами» і «підвищення кваліфікації» проявилися важливі відмінності підприємств з більш високою результативністю інноваційної діяльності від загальної групи.

На третьому етапі судженням про професійні компетенції, значущості освіти та практичного досвіду, важливості джерел формування компетенцій, з одного боку, протиставляється, з іншого боку, оцінка результативності інноваційної діяльності, отриманої за результатами опитування. Хоча, як зазначалося вище, опитування проводилося в досить активній групі, що складається із слухачів програм підвищення кваліфікації, результативність інноваційної діяльності у підприємств, на яких працювали менеджери-респонденти, виявилася невисокою (табл. 8). Загалом це відповідає уявленням щодо загального рівня інноваційної діяльності українських промислових підприємств.

Таблиця 8

Важливість окремих напрямів інноваційного та екстенсивного розвитку для промислових підприємств, за опитуванням менеджерів

| Напрямок розвитку | Середнє значення |
|--|------------------|
| Нові продукти (послуги) | 4,4 |
| Нові процеси | 3,1 |
| Нові підходи до організації бізнесу | 4,0 |
| Нові підходи до маркетингу | 4,7 |
| Новий імідж і методи взаємодії з клієнтами, постачальниками тощо | 3,8 |
| Нові ринки | 3,2 |
| Покращені продукти (послуги) і процеси | 5,2 |
| Покращені підходи до організації бізнесу | 5,8 |
| Покращені підходи до іміджу і взаємодії з клієнтами, постачальниками тощо | 6,3 |
| Продаж ліцензій на свої розробки | 1,8 |
| Купівля ліцензій, включаючи франчайзинг | 2,1 |
| Зростання обсягів продажів існуючих товарів і послуг на існуючому ринку | 5,4 |
| <i>Примітка: Не інноваційному, а екстенсивному розвитку бізнесу відповідає «Зростання обсягів продажів існуючих товарів і послуг на існуючому ринку»</i> | |

У нашому дослідженні, в якості підприємств з більш високою результативністю інноваційної діяльності, були виділені в особливу підгрупу ті, у яких, принаймні, три напрями інноваційного розвитку бізнесу мали значення вище середнього (бал вище 5). Таких виявилось 43 % з числа підприємств в опитуванні. Для менеджерів зазначених підприємств був проведений порівняльний аналіз значущості

складових інтелектуального потенціалу та джерел його формування. При цьому, до половини таких підприємств (48% або 21% від загального числа підприємств в опитуванні), відзначена результативність в області продуктивних / процесних інновацій (нові або поліпшені продукти і процеси). Таким чином, результативність інноваційної діяльності за половину інноваційно-активних (52%) підприємств зводилася до

організаційних, маркетингових інновацій і нової, або поліпшеної, взаємодії з контрагентами. Відзначимо, що невисокий відсоток науково-технічних інновацій створить негативний вплив на переваги респондентів за складовими інтелектуального потенціалу менеджерів обох рівнів.

На підставі порівняльного аналізу важливості професійних компетенцій для менеджерів вищої ланки підприємств з результативною інноваційною діяльністю, можна уточнити зміст відмінних компетенцій для результативності інноваційної діяльності (табл. 9).

Таблиця 9

Найбільш важливі відмінні професійні компетенції для менеджерів вищої ланки підприємств з результативною інноваційною діяльністю

| Професійна компетенція | Частота загальна | Частота для підгрупи | Зміна, % |
|--|------------------|----------------------|----------|
| Проектувати і впроваджувати системи управління, в тому числі інформаційні системи та управління якістю | 0,41 | 0,68 | 66% |
| Здійснювати підбір і оцінювання діяльності співробітників | 0,58 | 0,77 | 33% |
| Знаходити і оцінювати нові ринкові можливості | 0,37 | 0,48 | 30% |
| Формулювати бізнес-ідею | 0,53 | 0,66 | 25% |
| Долати опір змін | 0,42 | 0,51 | 21% |
| Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для підприємства контакти | 0,72 | 0,81 | 13% |

Після обробки даних опитування менеджерів вищої ланки, несподіваним стало таке. У числі відмінних компетенцій виявилися здатності «проектувати і впроваджувати системи управління, в тому числі, інформаційні системи та управління якістю» та «здійснювати підбір і оцінювання діяльності співробітників». Вказану обставину можна інтерпретувати таким чином: в сучасних українських умовах ключового значення для досягнення результатів інноваційної діяльності набувають компетенції, пов'язані зі створенням умов для реалізації процедур систематичного менеджменту. За іншою

логікою підприємства з високим рівнем управлінської культури впроваджують інновації та сучасні системи управління. Нарешті, подібне явище можна приписати вказаній вище перевазі організаційних і маркетингових інновацій над продуктовими та процесними.

Серед відмінних компетенцій для результативної інноваційної діяльності менеджерів середньої ланки (табл. 10) були відзначені здатності «реорганізувати бізнес-процеси», «формулювати бізнес-ідею» і «організувати захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці».

Таблиця 10

Найбільш важливі відмінні професійні компетенції для менеджерів середньої ланки підприємств з результативною інноваційною діяльністю

| Професійна компетенція | Частота загальна | Частота для результативних підприємств | Зміна, % |
|--|------------------|--|----------|
| Реорганізувати бізнес-процеси | 0,38 | 0,57 | 50 % |
| Формулювати бізнес-ідею | 0,58 | 0,8 | 38 % |
| Мотивувати співробітників | 0,42 | 0,57 | 36 % |
| Організувати захист конфіденційної інформації і комерційної таємниці | 0,43 | 0,54 | 26 % |
| Сприймати, узагальнювати і аналізувати внутрішньофірмову інформацію | 0,67 | 0,83 | 24 % |
| Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для підприємства контакти | 0,6 | 0,71 | 18 % |
| Сприймати, узагальнювати і аналізувати зовнішню для підприємства інформацію | 0,71 | 0,81 | 14 % |

При цьому, здатність до «реорганізації бізнес-процесів» називалася лише в даній підгрупі підприємств. Суттєвим моментом виявилось те, що за результативної інноваційної діяльності, низка компетенцій, які, згідно з попередніми висновками нашого дослідження, а також висновками М. Буазо, які є характерними для вищих менеджерів, перетворюються в відмінні компетенції менеджерів середньої ланки. Це, перш за все, така найважливіша компетенція, як здатність «мотивувати співробітників». Для менеджерів вищої ланки «здатність до мотивації» називалася в якості ключової компетенції, безвідносно до ролі інноваційної діяльності. Несподіваним результатом вважається відсутність у відповідях, в якості відмінної компетенції менеджерів середньої ланки підприємств з результативною інноваційною діяльністю, здатності «обґрунтовувати технологічні та продуктові інновації». У той же час, серед відмінних для них компетенцій, поряд з очікуваною здатністю «реорганізувати бізнес-процеси» і «формулювати бізнес-ідею», виявилися аналітичні здібності, які

традиційно не належать до відмінних рис інноваційного менеджменту.

Значущих відмінностей залежно від результативності інноваційної діяльності в оцінюванні менеджерами ролі практичного досвіду, в порівнянні з освітою, виявлено не було. Серед компетенцій менеджерів, які більшою мірою залежать від досвіду, а не освіти, не називалися здатності до «забезпечення професійного зростання співробітників» і «роботи з закордонними партнерами». Це дає змогу говорити про розуміння сутності проблеми, але, з огляду на малу частоту цих варіантів відповіді, даний результат не можна розглядати в якості значущої відмінності. Особлива роль у формуванні аналітичних компетенцій надається вузівській освіті.

Нами співставлено виявлені відмінні компетенції і думку про важливість досвіду / освіти в їх формуванні (табл. 11). Таким чином визначено ті компетенції, які вважаються, якщо не найважливішими, то, принаймні, психологічно найбільш сприятливими з позиції сприйняття менеджментом ролі вузів у їх формуванні.

Таблиця 11

Відображення значення освіти при формуванні відмінних компетенцій, що визначають результативність інноваційної діяльності

| Відмітна компетенція | Рівень менеджменту | Освіта / досвід |
|---|--------------------|-----------------|
| 1. Проектувати і впроваджувати системи управління, в тому числі, інформаційні системи і системи управління якістю | вищий | освіта |
| 2. Здійснювати підбір і оцінювання діяльності співробітників | вищий | освіта |
| 3. Знаходити і оцінювати нові ринкові можливості | вищий | освіта |
| 4. Формулювати бізнес-ідею | середній/вищий | освіта |
| 5. Реорганізувати бізнес процеси | середній | освіта |
| 6. Організувати захист конфіденційної інформації і комерційної таємниці | середній | освіта |
| 7. Сприймати, узагальнювати і аналізувати внутрішньофірмову інформацію | вищий/середній | освіта |
| 8. Сприймати, узагальнювати і аналізувати зовнішню для підприємства інформацію | вищий/середній | освіта |
| 9. Долати опір змін | вищий | досвід |
| 10. Мотивувати співробітників | вищий/середній | досвід |
| 11. Будувати міжособистісні комунікації, встановлювати і підтримувати зовнішні для підприємства контакти | вищий/середній | досвід |

У табл. 12 подано результати порівняльного аналізу джерел формування компетенцій згідно оцінювання менеджерів опитаних підприємств загалом і керівників

підприємств з більшою результативністю інноваційної діяльності.

Середнє значення важливості джерел формування професійної компетенції менеджерів вищої і середньої ланки (менше значення відповідає більшій значущості)

| | Важливість загальна | Важливість для результативних підприємств | Зміна, % |
|-----------------------------------|---------------------|---|----------|
| Виховання в сім'ї | 6,4 | 6,2 | 3 % |
| Шкільна освіта | 7,2 | 7,4 | -3 % |
| Вища професійна освіта | 1,2 | 1,4 | -16 % |
| Професійний досвід | 1,9 | 2,1 | -10 % |
| Обмін досвідом з колегами | 4,2 | 3,6 | 16 % |
| Підвищення кваліфікації | 3,8 | 3,3 | 15 % |
| Самонавчання | 4,6 | 4,0 | 16 % |
| Перепідготовка / перекваліфікація | 7,4 | 7,5 | -1 % |

Парадоксальним є деяке зменшення оцінки важливості вищої професійної освіти і професійного досвіду для менеджерів підприємств з результативною інноваційною діяльністю (падіння на 16 % і 10 % відповідно). Швидше за все, це пояснюється багатоваріантністю джерел формування компетенцій для інноваційно-активних підприємств та кращого усвідомлення їх менеджерами важливості таких необхідних джерел формування компетенцій, як «обмін досвідом з колегами», «підвищення кваліфікації» і «самонавчання».

Висновки

Резюмуємо основні висновки в контексті удосконалення інноваційної системи розвитку підприємства та регіону і результатів дослідження компетенцій, що складають інтелектуальний потенціал керівників вищої та середньої ланки. Найважливішим джерелом формування восьми з одинадцяти ключових компетенцій менеджерів вищої і середньої ланки розглядається вища професійна освіта. Керівники підприємств за загальною важливістю відводять першорядне значення вищій професійній освіті, як в розрізі важливості окремих компетенцій менеджерів вищої та середньої ланки, так і в розрізі формування загальних і відмінних компетенцій, необхідних для результативної інноваційної діяльності. Найбільшими очікуваннями менеджерів-практиків є те, що університетська підготовка має відіграти вирішальну роль у формуванні аналітичних компетенцій, заснованих на розумінні соціально-економічних процесів підприємства і механізмів функціонування

його зовнішнього середовища; компетенцій, пов'язаних з розробкою, впровадженням та функціонуванням сучасних систем управління підприємством.

Окрім вищої професійної освіти, до основних джерел формування компетенцій відноситься практичний досвід. У той же час, менеджери підприємств з невисокою результативністю інноваційної діяльності, не надають, на наш погляд, вагомого значення декільком джерелам формування компетенцій, необхідним для більш ефективного освоєння нових знань і досвіду. Перш за все, це стосується самонавчання, а також обміну досвідом з колегами. Тому структури, що курують вироблення та реалізацію політики в сфері розвитку кадрового потенціалу на різних рівнях регіональної інноваційної системи, повинні спрямувати власні зусилля на зміцнення вказаних джерел формування професійних компетенцій менеджерів. Найбільші можливості при цьому мають вузи і структурні підрозділи з управління персоналом на підприємствах, які спільними зусиллями здатні розробити програми підготовки кадрів в рамках післядипломної освіти, де суттєвого значення набуває самонавчання та обмін професійним досвідом. Іншим напрямом, за яким необхідні цілеспрямовані спільні зусилля, є розробка програм з формування і розвитку компетенцій, названих в числі найважливіших для менеджерів, але, стосовно яких, роль професійної освіти практиками недооцінюється. Перш за все, йдеться про здатності до мотивації, подолання опору змінам і вирішення конфліктних ситуацій.

HALYNA OSTROVSKA^{1*}

1* PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University e-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9318-2258

ANALYSIS OF THE MANAGERS INTELLECTUAL POTENTIAL BASED ON COMPETENCE APPROACH IN THE CONDITIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The purpose. The purpose of the study is to deepen the methodological basis and develop a methodological approach to the intellectual potential of managers analysis in the context of the formation and use of professional competencies in terms of innovation-active industrial enterprises.

Method. The study is based on theoretical and methodological provisions highlighted in the works of economics and management science classics, domestic and foreign scientists in the field of industrial enterprises intellectual potential management. Quantitative and qualitative methods of data and information collection and analysis, analytical, situational analysis and synthesis; comparative analysis, generalization of scientific experience of modern theoretical research; formalization, system-complex approach were used in the research process. **Results.** The approach to the formation of different levels key managers competencies in the course of university education and in the process of gaining practical experience is considered. The top and middle level of innovation-active enterprises managers professional competencies formation sources are singled out. A methodical approach to the study of competencies for innovation management has been developed. A model has been formed that implements a theoretical and conceptual approach to the comparative study of different levels managers intellectual potential. A number of organizational basic measures and economic nature are outlined, which ensure the positive dynamics of development and effective use of intellectual potential in the implementing the model of competencies process at the enterprise. **Scientific novelty.** A methodical approach to the industrial enterprise intellectual potential analysis is proposed, which, in contrast to the generally accepted ones, is based on the competence approach. In this case, the first intellectual potential is considered in an integral (holistic) perspective: in relation to the sources of its formation and its impact on the innovative activities of the enterprise, as well as the innovative system of enterprise development. The implementation of this approach should play a crucial role in the formation of: analytical competencies based on the understanding of the enterprise socio-economic processes and the mechanisms of its external environment; competencies related to the development, implementation and functioning of modern enterprise management systems. **Practical significance of the obtained results:** the approach allows us to identify the significant for innovative development professional competencies that objectively arise during the implementation of management functions in industrial enterprises, to increase the effectiveness of organizational training in postgraduate education.

Keywords: industrial enterprise; intellectual potential; managerial competencies; innovation activity; competency approach; leadership

REFERENCES

1. Andrushkiv, B., Ostrovska, H., & Pavlykivska, O. (2017). Intelektualnyy potentsial pidpryyemstva yak instrumentariy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta zasib vkhodzhennya yoho u yevropeys'ky ekonomichnyy prostir [Intellectual Potential of the Enterprise as a Tool for Increasing of the Enterprise Competitiveness and Means of its Entry into the European Economic Area]. *States and Regions*, 6 (99), 38-43.
2. Arapova, O. M. Fridrif, V. P., & Modyrka, V. A. (2016). Kompetentnisnyy pidkhid yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Competence approach as a factor for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Economy: the realities of time*. Vol. 1(6), pp. 207–211.
3. Drucker, P. F. (2020). *Management Challenges for the 21st Century*. Kyiv. KM-BUKS.
4. Kuzmin, O. E., Hilukha, O. A., Lipich L. G. (2014). *Upravlinnya intelektualnym kapitalom mashynobudivnykh pidpryyemstv* [Intellectual capital management of machine-building enterprises]. Lutsk: Vezha-Druk.
5. Maliuta, L., Ostrovska, H., & Kuz, T. (2019). Transformuvannia modeli upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu promyslovoho pidpryyemstva: kompetentnisnyi pidkhid [Industrial enterprise intellectual potential

- development management model transformation: a competence approach]. *Socio-Economic Problems and the State*. Vol. 21, 2, pp. 178–191. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>.
6. Rud, M. (2016) Kompetentnisnyj pidxid v osviti. [Competence approach in education]. *Bulletin of Lviv University*. Vol. 21 (1), pp. 73–82.
7. Sotsialno-klasovi transformatsiyi i formuvannya novoyi yakosti osvity yak skladovi rekonstruktyvnoho rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Socio-class transformations and formation of a new quality of education as components of the reconstructive development of the economy of Ukraine]. (2019). / ed. acad. Geytsya V. M, Corresponding Member Gritsenko A. A; NAS of Ukraine, SI "Inst. Of Economics. and forecasting of the NAS of Ukraine". Kyiv. 388 p. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/scc/11.pdf>.
8. Stolyaruk, X. S. (2015). Ocinka korporatyvnoyi praktyky upravlinnya kompetencyamy faxivciv sluzhb personalu na vitchyznyanyx pidpryyemstvax. [Assessment of corporate practice in the management of the competences of specialists in personnel services at domestic enterprises]. *Social and labor relations: theory and practice*. Vol. 1, pp. 276–286.
9. Boisot, M. H. (2011). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press. URL: DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198296072.003.0001.
10. Khosrowpour, M. *Managing information technology in a global economy*. Hershey: Idea Group Publishing, 2001, 1232 p.
11. Manjit, Y., Prabhu, J., & Chandy, R. *Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes / MSI Reports*. Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*, 2007, pp. 84–101.
12. Mintzberg, H. *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004, 464 p.
13. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third edition. Paris: OECD, 2005. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en.
14. Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4), pp. 171–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

Стаття надійшла до редакції: 01.06.2021
Received: 2021.06.01