

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
д.е.н., проф \_\_\_\_\_ Оксана ЧУМАК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ  
076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

**Тема:** «Управління інтелектуальним капіталом підприємства ПАТ Кернел»

**Виконавець:** \_\_\_\_\_ Євгенія КНИШ  
(підпис)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ д.е.н. професор, доцент Лілія ФІЛІПШІНА  
(підпис)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Ганна МИРОШНИЧЕНКО  
(підпис)

**КИЇВ 2023**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки і бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво і бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувачки

Книш Євгенії Вячеславівни

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління інтелектуальним капіталом підприємства ПАТ КЕРНЕЛ» затверджена наказом ректора від «07» липня 2023 р. № 1087/ст

2. Термін виконання роботи: з «01» вересня 2023 р. до «20» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці, сайт компанії, презентація та інтернет ресурси. Фінансова звітність ПАТ КЕРНЕЛ: форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Статут підприємства ПАТ КЕРНЕЛ.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): теоретико-методологічні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства, аналіз організаційно-економічних передумов управління інтелектуальним капіталом ПАТ «КЕРНЕЛ», удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ПАТ КЕРНЕЛ

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Структура управління ПАТ КЕРНЕЛ. Динаміка результатів діяльності ПАТ КЕРНЕЛ

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ.	01.09.2023-09.09.2023	
2	Вивчити теоретико-методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємств	10.09.2023-30.09.2023	
3	Провести аналітичну оцінку стану управління кадровим потенціалом авіаційного підприємства ПАТ Кернел	01.10.2023-31.10.2023	
4	Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління кадровим потенціалом авіаційного підприємства ПАТ Кернел	01.11.2023-30.11.2023	
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат.	01.12.2023-10.12.2023	
6	Передзахист	11.12.2023	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	12.12.2023-20.12.2023	
8	Захист кваліфікаційної роботи перед кваліфікаційною комісією	26.12.2023	

7. Дата видачі завдання: « 01 » вересня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Лілія ФІЛІПШІНА  
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Євгенія КНИШ  
(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Книш Євгенії В'ячеславівни. «Управління інтелектуальним капіталом підприємства ПАТ КЕРНЕЛ»: 97 сторінок, 7 рисунків, 26 таблиць, 67 використаних джерел.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, персонал, кадровий склад, трудова кар'єра, потенціал

Метою роботи є аналіз, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Об'єкт дослідження є інтелектуальний капітал ПАТ «Кернел»; предмет дослідження - практичні основи та управлінські рішення щодо забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Методи дослідження - метод логічних узагальнень; абстрактно-логічний метод; методи групування та причинно-наслідкового аналізу; використання статистичної та бухгалтерської звітності.

Наукова новизна роботи полягає в розробці заходів щодо підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві, для реалізації якого запропоновано впровадження системи управління знань в ПАТ КЕРНЕЛ і, зокрема, розроблення стратегії розвитку знань для підвищення ефективності управління підприємством.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали роботи можуть бути використані при розробленні заходів удосконалення напрямів підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на підприємствах України.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1.Сутність та характеристика інтелектуального капіталу.....	10
1.2.Особливості управління інтелектуальним капіталом.....	19
1.3.Загальні методи оцінки інтелектуального капіталу.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПАТ «КЕРНЕЛ»</b> .....	34
2.1 Характеристика діяльності підприємства, як суб’єкта господарювання.....	34
2.2 Оцінка стану інтелектуального капіталу підприємства.....	43
2.3 Аналіз управління інтелектуальним капіталом підприємства.....	51
Висновки до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ КЕРНЕЛ</b> .....	64
3.1 Проблеми розвитку інтелектуального капіталу.....	64
3.2 Розробка заходів щодо підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві.....	72
Висновки до розділу 3.....	77
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	79
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	82

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління інтелектуальним капіталом підприємства залишається актуальною і важливою стратегічною ініціативою в сучасному бізнес-середовищі. Умови бізнесу змінюються зі швидкістю світла, і багато підприємств оперують у високотехнологічних секторах. Збереження та ефективне використання інтелектуального капіталу є важливим для конкурентоспроможності в цих умовах.

Глобалізація ринків і зростання конкуренції ставлять підприємства в умови, де інновації та творчість стають ключовими факторами успіху. Інтелектуальний капітал грає важливу роль у створенні унікальних пропозицій і конкурентних переваг. Управління інтелектуальним капіталом включає в себе стратегії управління та розвитку персоналу.

Управління інтелектуальним капіталом дозволяє підприємствам створювати і реалізовувати стратегії, що базуються на інноваціях та знаннях. Це стає ключовим для довгострокового успіху. Інтелектуальний капітал визначається не лише знанням, але й здатністю до інновацій. Високий рівень інтелектуального капіталу створює умови для постійних інновацій в продуктах та послугах.

Управління інтелектуальним капіталом стає стратегічним завданням для підприємств, оскільки це сприяє їхній конкурентоспроможності, стійкості та інноваційному розвитку.

**Метою роботи** є аналіз, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути сутність та характеристику інтелектуального капіталу;
- визначити особливості управління інтелектуальним капіталом;
- охарактеризувати загальні методи оцінки інтелектуального капіталу;

- надати характеристику діяльності підприємства, як суб'єкта господарювання;
- оцінити стан інтелектуального капіталу підприємства;
- проаналізувати управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- виявити проблеми розвитку інтелектуального капіталу;
- розробити заходи щодо підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві.

**Об'єктом роботи** є інтелектуальний капітал ПАТ «Кернел».

**Предметом роботи** є практичні основи та управлінські рішення щодо забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

**Методи дослідження.** Враховуючи питання управління інтелектуальним капіталом, де основна інформація може бути нестабільною та динамічною, використання різноманітних методів є ключовим для отримання повного зображення та глибокого розуміння предмету дослідження. Використовувалися наступні методи: метод логічних узагальнень - цей метод дозволяє вам систематизувати і узагальнити отримані дані, встановити логічні взаємозв'язки між ними та сформулювати основні положення. Він є важливим для створення концептуальної рамки дослідження та виводів; абстрактно-логічний метод - використання цього методу може полегшити розуміння складних аспектів управління інтелектуальним капіталом; методи групування та причинно-наслідкового аналізу - вони корисні для вивчення впливу різних аспектів на управління інтелектуальним капіталом та визначення ключових чинників успіху; використання статистичної та бухгалтерської звітності.

**Наукова новизна роботи** полягає в розробці заходів щодо підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві, для реалізації якого запропоновано впровадження системи управління знань в ПАТ «Кернел» і, зокрема, розроблення стратегії розвитку знань для підвищення ефективності управління підприємством.

**Практична цінність наукової роботи** полягає в тому, що використання отриманих результатів дозволяє підвищити ефективність управління підприємством за рахунок впровадження системи управління знань в ПАТ «Кернел» і, зокрема, розроблення стратегії розвитку знань.

**Обсяг і структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 посилань. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та характеристика інтелектуального капіталу

Сучасна економічна наука не має єдиного уявлення про сутність та структуру інтелектуального капіталу. Це зумовлює розвиток нових методів його дослідження та оцінки. Вітчизняні вчені лише починають вивчати цю проблематику. Інтелектуальний капітал є складною системою, що важко піддається визначенню. За одним із підходів, інтелектуальний капітал включає в себе професійні та наукові знання працівників, інтелектуальну власність, накопичений досвід, спілкування, інформаційні мережі, організаційну структуру. Тобто все те, що визначає імідж фірми та зміст її бізнесу [1].

Складовими частинами інтелектуального капіталу є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні та ринкові активи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором на підставі [2]

Людські активи підприємства - це його найцінніший ресурс. Вони включають в себе знання, навички та здібності співробітників, які дозволяють їм ефективно виконувати свою роботу.

Поняття «людський капітал» виникло в західній економічній літературі на початку 60-х років ХХ століття. Воно означає сукупність знань, навичок і здібностей людей, які можуть бути використані для створення економічного добробуту. Найбільш поширені його трактування наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Найбільш поширені визначення поняття «людський капітал»

Автор, джерело	Зміст поняття
Бервено О.В. [3.]	Наявний запас придбаних знань, навичок, досвіду, здоров'я, здібностей, мотивів та енергії, що можуть бути використані протягом певного періоду часу з метою виробництва товарів і послуг, водночас капітал є складовою частиною людини і саме тому є майбутнім джерелом її доходів.
Білов Г. О. [3]	Виробничі здібності, обдарування і знання людини, а також така специфічна ознака як «повага до політичної і соціальної стабільності».
Богашко О. Л. [4]	Будь-які вдосконалення, що збільшують фізичні або розумові здібності людини.
Г. Беккер [9]	Сукупність знань, здоров'я, навичок і досвіду, які використовуються індивідом для отримання доходу.

*Джерело: складено автором на підставі [3, 4, 9]*

У сучасних умовах, коли світова економіка стає все більш глобальною та інтернаціональною, а розвинені країни переходять до економіки знань, людський капітал стає визначальним фактором економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств.

Поняття «людський капітал» означає, що людина є основним багатством суспільства, а її розвиток є інвестицією, яка приносить прибуток. У останні роки підприємства все більше вкладають кошти в навчання, професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Однак, часто при цьому не враховується, що заробітна плата повинна бути адекватною вкладеним інвестиціям.

Вартість людського капіталу працівників з вищою освітою, більш підготовлених, освічених, компетентних повинна бути вищою, ніж працівників з професійно-технічною та загальною освітою. Працівники, що виконують складну, творчу роботу, яка потребує багато знань, інтенсивної підготовки, значних витрат розумової та фізичної енергії, повинні одержувати дохід на свій людський капітал в декілька разів вищий, ніж працівники, що виконують просту роботу.

На практиці, однак, це часто не так, що значно знижує мотивацію працівників до підвищення своєї компетентності. Тому виникає питання ефективного інвестування в людський розвиток, формування якісного корпоративного та національного людського капіталу. Необхідно розробити спеціальні управлінські інструменти і методи з метою формування дієвих організаційно-економічних механізмів нагромадження й збільшення людського капіталу України.

Концепція людського капіталу, яка розглядає знання, навички та здібності людей як найважливіший економічний ресурс, останнім часом стала все більш популярною серед вчених. Вітчизняні та зарубіжні дослідники, такі як В. Антонюк, В. Близнюк, О. Грішанова, А. Чухно, Л. Федулова, І. Шульц, Г. Беккер, М. Армстронг, Дж. Коул, Д. Богиня, А. Колот, Г. Куліков, Т. Недашківська, вивчали різні аспекти формування та розвитку людського капіталу.

Одним із найменш досліджених питань є обґрунтування ефективності інвестицій у людський капітал та їх вплив на підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки.

Категорія «людський капітал» є багатогранною. Нині багато сучасних науковців (В. Антонюк, О. Бородіна, Н. Голікова, С. Дятлов, Р. Капелюшников, Х. Кір'ян, А. Чорна та ін.) звертають увагу на визначення сутності та змісту зазначеного поняття, взявши за основу низку ознак, які відображають різні аспекти цієї категорії [8].

Аналіз теоретичних підходів до поняття «людський капітал» дозволяє виділити три основні ознаки, які характеризують його як економічний ресурс. По-перше, людський капітал формується шляхом витрат, включаючи фінансові, матеріальні та часові. По-друге, він приносить дохід своєму власнику. По-третє, людський капітал використовується для виробництва товарів і послуг [9].

«У наш час науковці дають все більш розширені формулювання сутності людського капіталу, засновуючись на поглибленому його вивченні. З багатьох існуючих нині підходів до ідентифікації людського капіталу найбільш змістовним і конкретизованим, на нашу думку, є підхід О. Грішної. Науковець трактує людський капітал, як «сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, які цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці. Завдяки цьому він впливає на зростання доходів його власника» [12]. Людина має певний потенціал у вигляді знань, навичок та досвіду (у т. ч. професійних), який у разі використання у процесі виробництва перетворюється на капітал, а отже стає фактором виробництва, починаючи взаємодіяти з іншими чинниками.

Інтелектуальним капіталом вважається не лише інтелектуальна власність або нематеріальні активи. Це також знання, навички та компетенції працівників, які не можуть бути відокремлені від підприємства, але доступні йому та використовуються для отримання економічних вигод.

Інтелектуальний капітал можна розглядати як сукупність невидимих активів підприємства, які призводять до його конкурентної переваги і створюють можливість отримання прибутку в майбутньому. Сутність інтелектуального капіталу полягає в його здатності створювати цінність через використання знань,

інтелекту та інших інтелектуальних ресурсів. Інтелектуальний капітал не можна виміряти традиційними фізичними або фінансовими метриками, але він може мати значний вплив на успіх підприємства [12].

Характеристики інтелектуального капіталу включають:

1. Знання та інтелектуальні властивості. Знання працівників. Інтелектуальна власність (патенти, авторські права, торгові марки). Досвід та експертіза команди.
2. Клієнтські та відносинні активи. Бренд. Клієнтська база. Зв'язки з клієнтами та партнерами.
3. Внутрішні процеси та системи. Інноваційні процеси. Ефективність управління.
4. Організаційна культура. Сприяння інноваціям та творчості. Здатність до швидкого адаптування.
5. Здатність до навчання та адаптації. Готовність до змін та адаптація до нових умов. Системи навчання та розвитку персоналу.

Інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом для сучасних підприємств у знанням орієнтованому суспільстві, де успіх залежить від здатності генерувати, управляти та використовувати знання та інтелектуальні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Управління інтелектуальним капіталом стає важливим завданням для бізнесу, оскільки це дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, стимулювати інновації та підвищувати конкурентоспроможність.

Інтелектуальний капітал дозволяє підприємствам бути інноваційними, розвивати нові ідеї та продукти, що є ключовим елементом конкурентоспроможності. Управління інтелектуальним капіталом спрямоване на оптимізацію використання людських, технічних та інших ресурсів підприємства. Залучення та розвиток талановитого персоналу, а також вдосконалення внутрішніх процесів допомагають ефективніше використовувати інтелектуальні ресурси.

Інтелектуальний капітал включає в себе важливі аспекти, такі як бренд, які додають цінності для клієнтів і сприяють розвитку довгострокових відносин. Здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та технологічному прогресі є важливою для довгострокового успіху, а інтелектуальний капітал грає ключову роль у цьому процесі. Розуміння і управління інтелектуальним капіталом дозволяє підприємствам ефективніше управляти ризиками, пов'язаними з втратою ключових знань або персоналу.

Отже, ефективне управління інтелектуальним капіталом є стратегічно важливим завданням для підприємств, що дозволяє їм адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та досягати стійкої конкурентоспроможності.

С.Ю. Івашина визначає інтелектуальний капітал як сукупність інформації та знань, які використовуються в процесі виробництва та є специфічними за своєю природою та формами участі в цьому процесі. [15].

О.В. Кендюхов вважає, що інтелектуальний капітал – це придбані ефективні знання, які сформовані та закріплені за компанією та використовуються для виробництва більш цінного капіталу. Він також зазначає, що інтелект переходить у майно, коли під дією здібностей мозку створюється щось корисне, що має певну форму. [16].

К.В. Ковтуненко виділяє три складові інтелектуального капіталу: людський капітал, організаційний капітал і клієнтський капітал. Кожна з цих складових може бути власною або запозиченою. [18].

Більшість інтелектуальних цінностей, таких як репутація, знання персоналу та ін., фактично не належать підприємству, але використовуються ним. Таким чином, вони виступають як позиковий капітал, який дозволяє підприємству підвищувати рентабельність власних активів. Справжніми власниками цих цінностей є інші суб'єкти: персонал, контрагенти, суспільство. Тобто інтелектуальні ресурси проявляють властивості повноцінного капіталу.

Головна функція інтелектуального капіталу – значно прискорити зростання прибутку за рахунок формування необхідних систем знань та відносин, які забезпечують високоефективну діяльність підприємства. Зокрема, інтелектуальний капітал визначає якість системи управління підприємством [3].

Інтелектуальний капітал здійснює цикл руху, включаючи формування, доповнення та реалізацію. Значна частина цього циклу пов'язана з витратами, але віддача від інвестицій в інтелектуальний капітал відбувається не відразу. Тільки на стадіях матеріалізації капіталу створюються можливості для окупності витрат та отримання прибутку.

«Інтелектуальний капітал як фактор виробництва має свою продуктивність. Він використовується для виробництва нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу.

Тобто інтелектуальний капітал на рівні підприємства є певним видом ресурсів, який, з одного боку, подібний до інших видів економічних ресурсів, а, з іншого боку, відрізняється своєю унікальністю. Інтелектуальний капітал визначає темпи оновлення продукції та технологій виробництва, які є головною конкурентною перевагою на ринку» [2].

Інтелектуальний капітал підприємства формується його працівниками. Інформація, яку отримують працівники, перетворюється в знання. Частина знань стає формалізованими, тобто зафіксованими в документах, процедурах, технологіях тощо. Ці формалізовані знання є корпоративним капіталом підприємства. Інша частина знань залишається у працівників у вигляді «ноу-хау».

Майже всі складові інтелектуального капіталу можуть діяти тільки у взаємодії з людиною. Це означає, що вони потребують знань та навичок працівників для свого застосування.

На рис. 1.2. представлені форми інтелектуального капіталу.

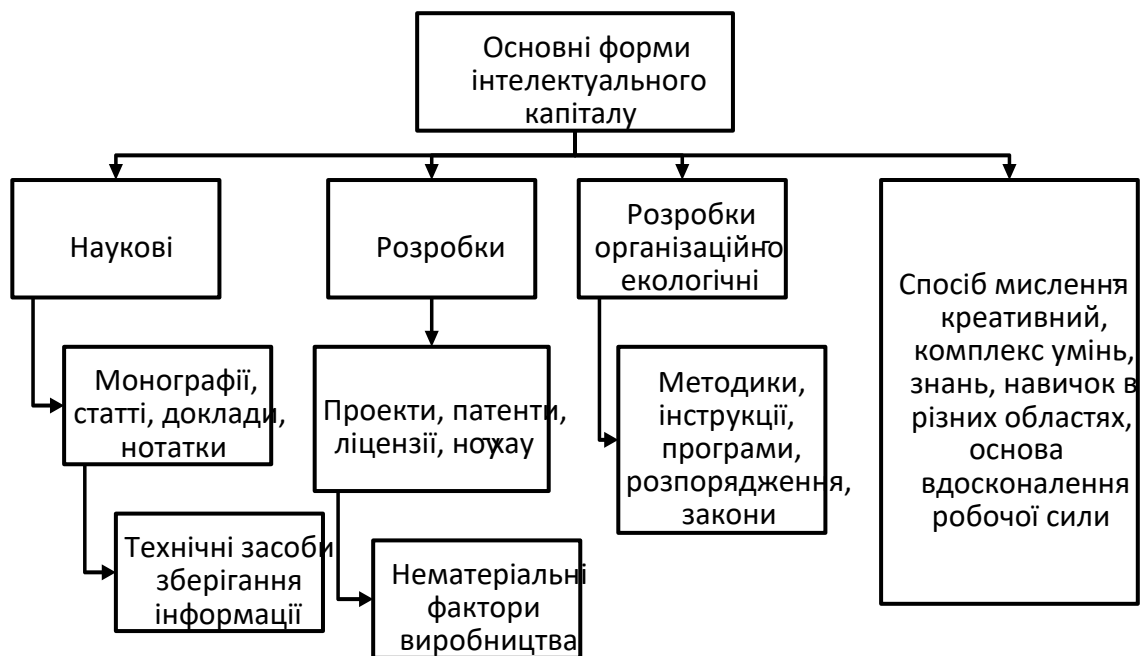


Рис. 1.2. Форми інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором на підставі [4]

Окремі дефініції поняття «інтелектуальний капітал», що застосовуються у зарубіжній і вітчизняній економічній літературі, наводяться в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Дефініції поняття «інтелектуальний капітал»

Автор(и), джерело	Зміст поняття «інтелектуальний капітал»
Братчук Л. М.	«Це термін для позначення нематеріальних активів, за яких капітал не може існувати, підсилюючи власні конкурентні переваги. Складовими частинами інтелектуального капіталу є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні і ринкові активи».
Ліманські А.	«Це вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні та набуті інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами».
Гавкалова Н. Л.	«Це інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати його винахіднику так і іншим суб'єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості».



Ступнікер Г.	«Це величина капіталізованого наднормативного прибутку, який отримує підприємство в процесі виробничо-господарської діяльності за рахунок наявності в нього конкурентних переваг, обумовлених людською, технологічною та ринковою складовими цього капіталу».
Бутнік С.Г.	«Це людські ресурси, що створюють інновації. Це створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості)».

*Джерело: складено автором на підставі [5,7,10,11,14]*

«Відсутність або неналежне інвестування в розвиток людських ресурсів, недооцінка працівників, їх необґрунтоване звільнення призводить до знецінення інтелектуального капіталу підприємства» [4].

«Підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу автор аналізує за трьома напрямками: через структуру, через призначення та через властивість капіталу приносити його власнику дохід» [4]. (рис. 1.3).

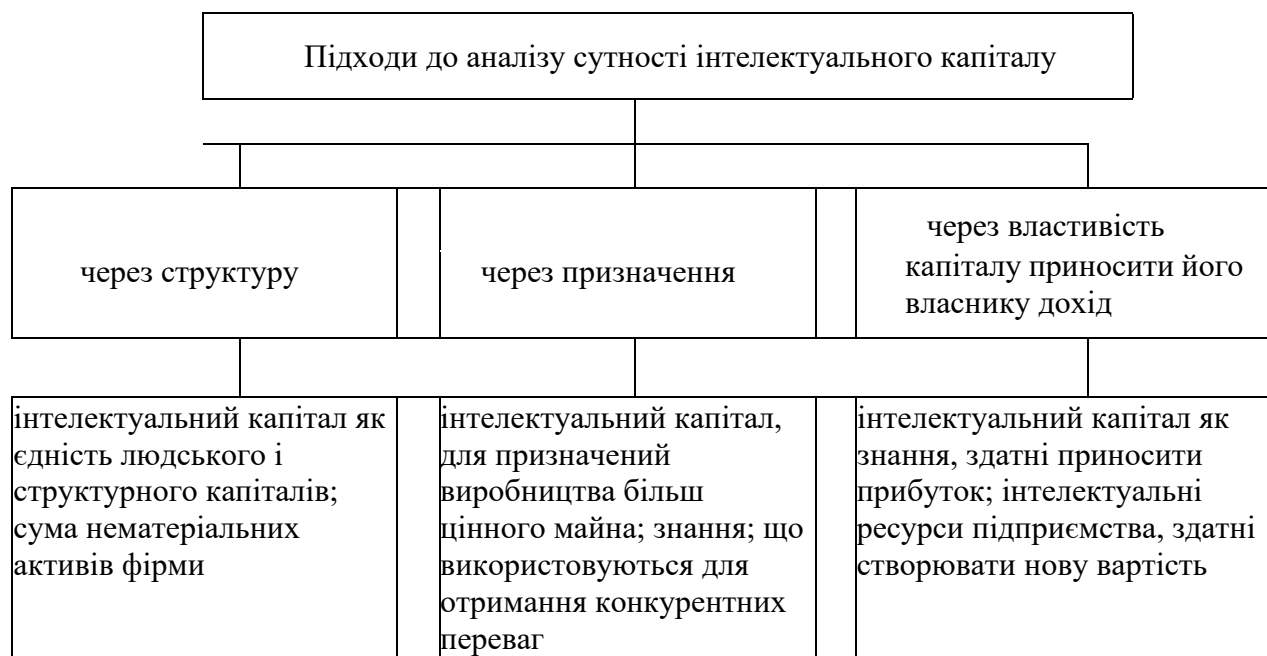


Рис. 1.3. Підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу

*Джерело: складено автором на підставі [6]*

«У дослідженні сутності інтелектуального капіталу підприємства достатнім є загальний огляд його структурних елементів. О. Кендюхов у своїй роботі зазначає, що можна виділити три підходи до формулювання визначення інтелектуального капіталу:

- 1) структурний;
- 2) функціонально-структурний;
- 3) термінологічний» [16].

«Перший підхід найбільш розповсюджений. Він полягає у спробах дати визначення інтелектуальному капіталу через розкриття його структури. Але для повного розуміння інтелектуального капіталу недостатньо перерахувати лише його елементи. Необхідно наголосити на економічному змісті інтелектуального капіталу, а саме – додатковій вартості, адже інтелектуальний капітал є складовою капіталу. Як відмічає О. Кендюхов, «сутність капіталу, фундаментальної економічної категорії – вартість (цінність, ресурси), яка приносить нову вартість (дохід, прибуток). Інтелектуальний капітал – приватна концепція загальної економічної категорії «капітал». Природа останнього, безумовно, знаходить свій зміст у приватній концепції» [16].

Проаналізувавши праці вітчизняних та зарубіжних вчених, запропоновано наступне визначення цієї економічної категорії: інтелектуальний капітал – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчих здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва та обміну з метою отримання доходу.

## **1.2. Особливості управління інтелектуальним капіталом**

Механізм управління інтелектуальним капіталом (УІК) спрямований на забезпечення його розвитку та ефективного використання. Зокрема, механізм УІК повинен:

- Забезпечувати ефективне функціонування інтелектуального капіталу, тобто його використання для досягнення цілей підприємства.

- Раціонально використовувати всі види інтелектуального капіталу, тобто розподіляти їх між різними сферами діяльності підприємства з урахуванням їхньої ефективності.

- Формувати систему управління інтелектуальним капіталом підприємства, яка відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім умовам його діяльності.

- Створювати нормативну базу управління інтелектуальним капіталом, яка забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

- Розподіляти обов'язки між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом [7].

Функції управління інтелектуальним капіталом реалізуються шляхом застосування відповідних методів управління. Виділяють три основні групи методів управління інтелектуальним капіталом:

- організаційні методи спрямовані на чітку організацію роботи всіх елементів інтелектуального капіталу.

- економічні методи ґрунтуються на базових економічних законах і принципах.

- соціально-психологічні методи враховують соціально-психологічне розмаїття елементів управління.

Управління інтелектуальним капіталом включає ряд специфічних викликів і особливостей, оскільки цей вид капіталу є нематеріальним і складним для формалізації.

Важливим елементом інтелектуального капіталу є знання та експертиза працівників. Управління повинно спрямовуватися на залучення талановитого персоналу, його розвиток і утримання в організації. Забезпечення ефективних процесів збереження та передачі знань від більш досвідчених працівників до нових членів команди або між різними відділами.

Організації повинні ретельно вивчати та захищати свої права на інтелектуальну власність, таку як патенти, авторські права та торгові марки. Підтримка культури інновацій та творчості в організації сприяє створенню нових ідей та продуктів. Визначення метрик для вимірювання ефективності управління інтелектуальним капіталом, таких як рівень задоволеності працівників, швидкість інновацій, розвиток персоналу тощо.

Розробка стратегії управління інтелектуальним капіталом, яка враховує короткострокові та довгострокові цілі підприємства. Врахування ризиків, пов'язаних з втратою ключових працівників або неадекватною управлінською практикою, і розробка стратегій мінімізації цих ризиків. Використання технологій для полегшення обміну знань, співпраці між командами та забезпечення ефективного використання інтелектуальних ресурсів.

Управління інтелектуальним капіталом вимагає комплексного підходу, враховуючи усі аспекти, які стосуються людського капіталу, інтелектуальної власності, інновацій та організаційної культури. Компанії, які успішно впроваджують стратегії управління інтелектуальним капіталом, зазвичай мають перевагу в конкурентному середовищі.

Механізм управління інтелектуальним капіталом (УІК) може передбачати раціональне поєднання методів управління, які забезпечують реалізацію функцій інтелектуального капіталу та досягнення поставлених цілей.

1. «Інтелектуальний капітал організації потребує розвиненої системи управління, яка забезпечує ефективне використання знань, навичок та досвіду працівників» [3].

Організації використовують різні види знань, включаючи індивідуальне розуміння та практику, професійний досвід працівників, творчі рішення тощо. Для ефективного використання знань необхідно створити «спіраль знань», в якій неявні знання виявляються та поширюються. Це дозволяє розширювати знання, що

застосовуються до різних областей діяльності організації. Велику роль у цьому відіграють сучасні інформаційні технології.

2. «У малих і середніх підприємствах більш значну роль відіграють неявні знання, передача яких може бути скрутною. Через обмежені ресурси виділення спеціальної структури для управління знаннями в таких підприємствах виявляється недоцільним. Можливості поширення знань шляхом організаційного навчання істотно знижуються в порівнянні з великими підприємствами» [3].

3. «В Україні відзначається зростання числа винаходів, проте за абсолютною їх кількістю наша країна, як і раніше, знаходиться на низькому рівні. Тенденції на українському ринку інтелектуальної власності відрізняються від загальносвітових. У світі основний обсяг купованих ліцензій складають виняткові ліцензії, а в Україні – в основному патентні або невиключні. Хоча процес реєстрації ліцензійних угод в даний час стабілізувався, стійкості набуває й інша тенденція – зниження частки переданих виключних прав у загальному їх числі» [5].

У розвитку вітчизняного ринку інтелектуальних продуктів спостерігається підвищення активності іноземних компаній, які все більше зацікавлені в захисті своєї інтелектуальної власності. Ці компанії часто набувають виняткові права на свою інтелектуальну власність, щоб придушити можливих конкурентів. Це пов'язано з тим, що вітчизняні виробники часто працюють за технологіями, які не запатентовані або незаконно запозичені у закордонних компаній.

Практично всі види продукції включають у себе упереджені знання, починаючи від складного виробничого обладнання і закінчуючи побутовою технікою. Це означає, що інтелектуальний капітал стає все більш важливим фактором виробництва.

«Сьогодні фірми, на відміну від періоду індустріалізації, відстежують появу нових наукових знань на ранніх етапах і прагнуть першими отримати доступ до цих знань» [5].

Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства досліджено в публікаціях І. Нагорної [13]. «Політекономічний аналіз дав змогу автору не тільки з'ясувати роль і місце людини, її інтелектуального потенціалу у процесі виробництва, формуванні прибутку підприємства, але й показати роль соціалізації економіки, соціального капіталу як однієї з умов, за яких ІКП може розвиватися і перетворюватися на визначальний чинник формування високих кінцевих економічних результатів роботи підприємства. На цих теоретичних основах може будуватися і система управління інтелектуальним капіталом підприємства (СУ ІКП), метою якої є отримання прибутку як кінцевого фінансового результату» [14].

Головною метою організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом (ОЕМ УІК) є забезпечення його ефективного використання та розвитку. Для досягнення цієї мети ОЕМ УІК повинен виконувати такі завдання:

1. Формування системи управління інтелектуальним капіталом підприємства, яка відповідає внутрішнім і зовнішнім умовам його діяльності.
2. Забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу, тобто його використання для досягнення цілей підприємства.
3. Відтворення інтелектуального капіталу, тобто його постійне оновлення та розвиток.
4. Раціональне використання всіх видів інтелектуального капіталу, тобто розподіл їх між різними сферами діяльності підприємства з урахуванням їхньої ефективності.
5. Реалізація стимулів, спрямованих на ефективне використання та відтворення інтелектуального капіталу.
6. Створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

7. Розподіл обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом [20].

Робота з удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом підприємства (СУ ІКП) полягає у створенні механізму регулювання процесів продукування, трансформації та використання нових знань, результатів інтелектуальної праці працівників підприємства.

Формування та розвиток інтелектуального капіталу підприємства (ІКП) залежить від таких факторів:

1. Внутрішні фактори: сфера діяльності підприємства: види продукції та послуг, які виробляє підприємство, потребують певного рівня знань, навичок та досвіду працівників. організаційно-правова форма підприємства: тип підприємства (приватне, державне, акціонерне тощо) визначає його структуру, систему управління, систему стимулювання праці тощо. Стратегія підприємства: стратегічні цілі підприємства впливають на напрямок розвитку його ІКП. Інтелектуальний потенціал працівників: освітній рівень, професійні навички, творчі здібності працівників є основою ІКП підприємства. Наявність спеціалізованого програмного забезпечення, ступінь розвитку внутрішньої системи комунікацій: сучасні технології дозволяють ефективніше накопичувати, зберігати та використовувати знання.

2. Зовнішні фактори. Політично-правове та соціальне середовище: політична стабільність, рівень розвитку правової системи, рівень освіти населення тощо створюють умови для розвитку ІКП. Місткість ринків, взаємини з партнерами та імідж підприємства: ринкові умови змушують підприємства постійно інновувати, що потребує розвитку ІКП. Фінансово-економічні фактори та ділова активність підприємства: фінансові можливості підприємства дозволяють інвестувати в розвиток ІКП. Наявність, інтенсивність та ефективність комунікаційних зв'язків із зовнішніми організаціями: обмін інформацією з іншими підприємствами, науковими установами, освітніми закладами сприяє розвитку ІКП.

Рівень наукомісткості продукції, її складність та патентна чистота: виробництво наукомісткої продукції вимагає високого рівня знань та навичок працівників.

3. Інші фактори: виробничо-економічні фактори: технологічний рівень виробництва, система управління виробництвом тощо впливають на розвиток ІКП. [14].

Управління інтелектуальним капіталом підприємства (ІКП) базується на знаннях, які є гетерогенною групою ресурсів. Невід'ємною частиною управління ІКП є управління знаннями, яке можна розглядати як потік, спосіб передачі, інструмент комунікацій із зовнішнім середовищем організації. Таким чином, управління знаннями є механізмом підсилення ІКП.

Однак управління ІКП – це не лише управління знаннями, а й методика розповсюдження управління знаннями. Ця методика включає два основних напрями:

- управління нарощуванням потенціалу знань, яке передбачає створення умов для ефективного накопичення, збереження та використання знань;
- підвищення цінності та вартісна оцінка ікп, яка дозволяє оцінити внесок знань у результативність діяльності підприємства.

На відміну від основних і обігових фондів, ІКП неможливо побачити або відчувати, оскільки знання належать працівникам. Однак знання є основою інтелектуальної праці, яка реалізується через продукти та послуги підприємства. Інтелектуальний капітал об'єднує наукові та професійно-технічні знання працівників, інтелектуальну працю й інтелектуальну власність, накопичений досвід, спілкування, організаційну структуру. Цей комплекс факторів визначає імідж, ефективність, конкурентоспроможність підприємства.

Найбільш складним етапом у ланцюгу, що зв'язує науку, винахідника зі споживачем, є трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт, придатний для виробництва і ринку. Цей процес вимагає значних зусиль і витрат, але він є необхідним для реалізації потенціалу ІКП підприємства [10].



Цей процес включає в себе кілька ключових етапів, і успіх на цьому шляху залежить від ефективного управління та використання інтелектуального капіталу. Успішна трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт вимагає розуміння і оцінки інноваційного потенціалу вже на етапі генерації ідей і створення інтелектуального капіталу. Управління інтелектуальним капіталом включає в себе раціональне використання накопиченого досвіду та знань для створення інноваційних рішень.

Розробка механізмів для ефективного трансферу технологій та знань з дослідницьких інститутів чи лабораторій до виробництва. Співпраця між різними відділами підприємства (дослідження та розробки, виробництво, маркетинг) для забезпечення ефективності трансформації ідей у вироби. Розробка стратегій для захисту інтелектуальної власності і запобігання незаконному використанню.

Розробка маркетингових стратегій та механізмів комерціалізації інноваційних продуктів. Створення систем внутрішнього управління, що сприяє координації різних етапів та взаємодії між різними частинами підприємства. Забезпечення необхідних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

Управління інтелектуальним капіталом в цьому контексті вимагає системного підходу та співпраці всіх рівнів та функцій підприємства. Це допомагає забезпечити необхідну ефективність та конкурентоспроможність у процесі трансформації інтелектуального капіталу в інновації.

### **1.3. Загальні методи оцінки інтелектуального капіталу**

Існує безліч методів оцінки інтелектуального капіталу (ІК), які відрізняються набором розрахункових показників та якісними характеристиками. Цілі оцінки ІК можуть бути різними: Контроль: оцінка ІК дозволяє керівництву підприємства отримати інформацію про стан ІК, його вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність.

Оцінка з метою поглинання, продажу бізнесу: оцінка ІК необхідна для визначення вартості підприємства або бізнесу. Звіти зацікавленим особам: оцінка ІК дозволяє інформувати про ІК різні зацікавлені сторони, такі як клієнти, кредитори, акціонери, співробітники, державні органи тощо. Візуалізація прихованої вартості: оцінка ІК дозволяє візуалізувати приховану вартість підприємства, яка не відображена в балансі.

Методи оцінки інтелектуального капіталу (ІК) можна розділити на чотири основні групи:

1. Методи підрахунку очок (SC) ґрунтуються на використанні індикаторів та індексів, які визначають рівень розвитку ІК. Результати оцінки за цими методами мають інформаційний характер і не дозволяють дати грошову оцінку вартості ІК.

2. Методи ринкової капіталізації (MCM) використовують різницю між ринковою та балансовою вартістю активів підприємства [14]. Отримане значення вважається вартістю ІК. До недоліків цих методів відносяться умовність визначення ІК та обмеження виділення з різниці між вартістю таких факторів, як ділова репутація та партнерські зв'язки компанії.

3. Методи прямого вимірювання ІК (DIC) засновані на оцінці окремих компонентів ІК, таких як людський капітал, структурний капітал та відносинний капітал. Після оцінки окремих компонентів виводиться інтегральна оцінка ІК.

4. Методи віддачі на активи (ROA) ґрунтуються на порівнянні рентабельності активів підприємства з аналогічним показником для галузі. Для оцінки вартості ІК різниця між цими показниками множить на матеріальні активи підприємства. Далі шляхом дисконтування одержуваного грошового потоку можна оцінити вартість ІК. [16.]. Як приклад можна навести такий метод, як економічна додана вартість.

Різні методи оцінки інтелектуального капіталу (ІК) мають свої переваги та недоліки. Тому жодна методика не може повною мірою задовольнити всі потреби в оцінці ІК. Найкраще використовувати комплексний підхід, який включає кілька

методів, що доповнюють один одного. У цьому випадку для оцінки ІК були обрані два методи: коефіцієнт Д. Тобіна та метод Пулика. Коефіцієнт Тобіна використовується для оцінки вартості підприємства на основі різниці між ринковою та балансовою вартістю його активів. Метод Пулика дозволяє оцінити вартість ІК на основі інформації про витрати на його створення. Західні компанії, які застосовують методики оцінки ІК, виявили, що нематеріальна складова ІК більш чутлива до змін у зовнішньому середовищі, ніж матеріальна. Тому аналіз ІК може бути використаний для прогнозування та попередження кризових ситуацій [18].

У табл. 1.3 представлені найбільш часто використовувані методи оцінки інтелектуального капіталу.

Залежно від того, як оцінюються інтелектуальний капітал компанії та його складові, виділяють два підходи [19]:

1. «Структурний підхід базується на використанні різних одиниць вимірювання для кожного з елементів інтелектуального капіталу. Він не передбачає загального вартісного оцінювання, а використовується в нефінансових моделях» [19].

2. «Вартісний підхід застосують при визначенні загальної вартості інтелектуального капіталу підприємства, при цьому вартість його окремих компонентів не розраховується» [19]:

У сучасному світі немає єдиного загальновизнаного методу оцінки інтелектуального капіталу та його складових. Тому цілком доречно використовувати як вартісні, так і натуральні показники для оцінки інтелектуального капіталу.

Таблиця 1.3

Стисла характеристика методів оцінки інтелектуального капіталу

№	Метод оцінки	Коротка характеристика
1	Коефіцієнт Д. Тобіна	Відношення ринкової вартості об'єкта до вартості його заміни

2	Метод К. Е. Свейбі	Інтелектуальний капітал оцінюється за системою значень, упорядкованих в матриці, вибудовується графік з областю значень компетенції персоналу та ефективність роботи
3	Метод ринкової капіталізації	Визначається як різниця між ринковою і балансовою вартістю
4	Брокер технологій	Методика складається з 20 питань. Чим менше позитивних питань, тим нижче рівень ІК
5	Система показників Нортон і Каплана	Виділяється 4 блоки показників: фінансові; клієнтські; внутрішніх процесів (інноваційних); навчання.
6	Індекс ІК	Методика, націлена на побудову картини створення вартості в компанії. Підхід об'єднує стратегію, нефінансові характеристики, фінанси і додану вартість.
7	Метод А. Пулик	Визначає ефективність використання трьох типів ресурсів фірми: СЕЕ, НСЕ і SCE

Джерело: складено на підставі [18]

«Для оцінювання клієнтського капіталу можна застосовувати такі показники:

1. Кількість клієнтів та частка серед них постійних.
2. Середня вартість покупок у розрахунку на одного клієнта протягом року.
3. Середня кількість та вартість покупок у розрахунку на одного постійного клієнта протягом року.
4. Середня тривалість співпраці з постійними клієнтами.
5. Частка різних способів взаємодії з клієнтами (роздрібна, оптова торгівля, система multilevel marketing, Інтернет-торгівля тощо) у загальній кількості та вартості покупок.
6. Середній прибуток на одного клієнта протягом року, у тому числі на постійного.
7. Наявність та кількість клієнтів, що формують імідж організації.
8. Обсяг витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання старих клієнтів» [19].

«Організаційний капітал можна оцінити за такими показниками:

- частка продукції, що випускається на основі інновацій. цей показник відображає рівень технологічного розвитку підприємства та його здатність до створення нових продуктів і послуг;
- частка продукції, що випускається з використанням знаків фірми. цей показник відображає рівень упізнаваності бренду та його вплив на успішність підприємства;
- обсяг додаткового прибутку, отриманого внаслідок використання інновацій і торговельних знаків. цей показник відображає економічну ефективність організаційного капіталу;
- кількість документів, що засвідчують права на об'єкти інтелектуальної власності. цей показник відображає обсяг інтелектуальної власності, що належить підприємству;
- обсяг інвестицій у вдосконалення менеджменту, нддкр, інформаційне забезпечення. цей показник відображає рівень інвестицій у розвиток організаційного капіталу;
- кількість заходів, що проводяться для зміцнення командного духу. цей показник відображає рівень корпоративної культури та соціальної відповідальності підприємства;
- тривалість простоїв, страйків, виробничих конфліктів. цей показник відображає рівень ефективності управління персоналом;
- частка працівників зі стажем роботи понад два роки. цей показник відображає рівень стабільності персоналу» [20].

Оцінка інтелектуального капіталу (ІК) підприємства проводиться за такими напрямками:

1. Оцінка поточного стану ІК дозволяє визначити рівень розвитку ІК підприємства, його сильні та слабкі сторони. Для цього використовуються натуральні та вартісні показники.

2. Оцінка заходів щодо збільшення ІК дозволяє визначити ефективність таких заходів, як навчання та розвиток персоналу, інноваційна діяльність, розвиток корпоративної культури тощо.

3. Оцінка результатів застосування ІК у господарській практиці дозволяє визначити вплив ІК на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства [23].

Для визначення вартості ІК підприємства в цілому використовують вартісні індикатори. Витратний підхід передбачає, що вартість ІК дорівнює сумі витрат, що були здійснені раніше задля його створення чи придбання, або сумі витрат, необхідних на отримання аналогічного ІК в сучасних умовах. Цей підхід має обмежене використання, оскільки результати витрат в інтелектуальній сфері не завжди прямо пов'язані з обсягами капіталовкладень.

Доходний підхід передбачає, що вартість ІК дорівнює дисконтованому потоку доходів, які очікується отримати протягом всього періоду використання ІК. Цей підхід є найбільш точним, але має обмежене використання, оскільки не всі складові ІК мають чітко визначені потоки доходів.

Ринковий підхід передбачає, що вартість ІК дорівнює вартості аналогічних ІК, що купуються-продаються на ринку. Цей підхід має обмежене використання, оскільки не всі складові ІК мають аналоги на ринку [23].

З огляду на особливості об'єкта дослідження, не існує єдиної, загальновизнаної методики оцінювання ІК. Тому на практиці часто використовується комплексний підхід, який передбачає застосування різних методів та індикаторів. Це дозволяє отримати більш точну та інформативну оцінку ІК.

## Висновки до розділу 1

На підставі аналізу дефініцій поняття «інтелектуальний капітал» визначено, що це сукупність знань, досвіду, навичок, творчих здібностей, взаємовідносин, які мають економічну цінність і використовуються у виробництві та обміні з метою отримання доходу. Він утворюється в процесі інтелектуальної діяльності і є основою конкурентоспроможності підприємств.

ІК підприємства можна розглядати як нематеріалізовані ресурси підприємства, сформовані на втілених знаннях, досвіді, вміннях, навичках працівників, налаштованих відносинах з іншими суб'єктами господарювання і внутрішніх взаємовідносинах між працівниками, підрозділами підприємства, що у сукупності визначають його можливості для отримання додаткового прибутку.

Оцінка ІК - це процес визначення його вартості. Для оцінки ІК використовуються різні методи, які можна розділити на три основні групи:

1. Прямий підхід передбачає безпосередньо грошове оцінювання різних складових ІК.
2. Ринковий підхід передбачає оцінку ІК на основі його ринкової вартості.
3. Доходний підхід передбачає оцінку ІК на основі його потенційного доходу.

Жоден з методів оцінки ІК не є ідеальним і не може задовольнити всі можливі цілі оцінки. Тому найбільш ефективна інтеграція декількох методів, в залежності від ситуації, цілей і можливостей організації.

Практика західних компаній, які застосовують розроблені методики оцінки ІК, виявила, що нематеріальна складова набагато більш мінливі до факторів, що впливає на бізнес. І при аналізі компанії з точки зору ІК можна спрогнозувати і попередити серйозну матеріальну кризу.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах господарювання підприємств виявляється особлива роль інтелектуального капіталу. Вона полягає у впливі

кожного із складових елементів даної форми капіталу на економічні результати діяльності підприємства, зокрема на підвищення ефективності використання усіх ресурсів і, в кінцевому підсумку, ефективності діяльності підприємства, розвиток його інноваційного потенціалу, зміцнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості. Задача удосконалення управління інтелектуальним капіталом підприємства вимагає уточнення його змісту як об'єкта управління, визначення його структурних елементів і ознак.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПАТ «КЕРНЕЛ»

#### **2.1 Характеристика діяльності підприємства, як суб'єкта господарювання**

Приватне акціонерне товариство «Кернел» знаходиться за адресою 01001, м.Київ, провулок Шевченка Тараса, будинок 3. Код ЄДРПОУ – 31454383.

«ПАТ «Кернел» - провідна диверсифікована агропромислова компанія в Україні. Холдинг щорічно експортує близько 5 млн тонн сільськогосподарської продукції та є найбільшим постачальником соняшникової олії і шроту на міжнародний ринок. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж в 60 країн світу» [22].

«Земельний банк компанії становить 390 тис. га. Чисельність персоналу нараховує близько 18 тис. чол. Основним напрямком виробництва є рослинництво, експорт зернових, виробництво соняшникової олії та надання послуг зі зберігання зерна.

«Кернел» є акціонерним товариством, зареєстрованим у Люксембурзі. Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі з 2007 року» [22].

«Компанія дотримується принципів корпоративного управління, встановлених Фондовою біржею Люксембургу і найкращих практик корпоративного управління емітентів Варшавської фондової біржі. Принципи і структуру корпоративного управління визначено у статуті компанії.

Рада директорів компанії складається з восьми директорів, троє з яких є незалежними.

У Раді директорів діє Аудиторський комітет, основними функціями якого є сприяння в моніторингу повноти і достовірності фінансової інформації, а також розгляд та оцінювання аудиторських, економістських і фінансових процесів звітності компанії.

До складу Аудиторського комітету входять незалежні директори: Сергій Шibaєв (голова комітету)» [22].

Організаційна структура ПАТ «Кернел» наведена на рис.2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПАТ «Кернел»

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

«Кернел як публічна компанія дотримується найвищих стандартів ділової етики. ПАТ «Кернел» відповідально ставиться до свого лідерства на ринку і того впливу, який має на країну, людей і компанії-конкуренти. Підприємство відкрито веде бізнес із діловими партнерами, своєчасно реагує на звернення, несе відповідальність за взяті на себе зобов'язання, професійно підходить до виконання умов контрактів» [22].

«Основною місією компанії є розкриття унікальних можливостей агробізнесу, розвиваючи потенціал працівників компанії» [22].

«Доречно уточнити, що ПАТ «Кернел» є вертикально інтегрованою компанією, що безперервно та динамічно розвивається в агропромисловому секторі України.

В компанію входять представництва в усіх областях України, 26 елеваторів у Полтавській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Луганській, Миколаївській, Одеській, Харківській та Черкаській областях, автотранспортне підприємство в Полтавській області, 6 агропідприємств в Полтавській, Одеській, Черкаській областях» [22].

У процесі діяльності підприємство орієнтується на встановлення та досягнення своїх цілей (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Цільове бачення ПАТ «Кернел» на перспективу

Цінності	Основні стратегії	Середньострокові цілі	Кінцева мета
Фінансова стабільність	Географічний фокус	Консолідація олійноекстракційної промисловості	Максимізація прибутків акціонерів
Стійка ділова репутація	Технологічна база активів	Збільшення обсягів експорту	
Професійна команда лідерів	Операційна дисципліна	зерна вдвічі порівняно з 2020 ФР	

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

«Команда Кернел планує подвоїти обсяги експорту зі стабільною рентабельністю, пропонуючи унікальні комплексні рішення своїм партнерам – постачальникам і покупцям, завдяки збалансованому розвитку бізнес-сегментів компанії шляхом: ефективного використання мережі активів; інвестування в технології та інновації; стратегічних придбань; розвитку потенціалу команди і вдосконалення процесів» [22].

Варто розглянути більш детально ключові цінності та керівні принципи розвитку компанії, адже на основі даного бачення і ґрунтується благоустрій компанії (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Ключові цінності та керівні принципи ПАТ «Кернел»

Фінансова стабільність	Стратегічний системний менеджмент	Принципи управління компанії забезпечують перехід від кількісного зростання до якісного. Кернел каскадує стратегію і цілі на операційний рівень, трансформує їх реалізацію в щоденну роботу управлінців, розвиває культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення.
	Синергія бізнес-напрямів	Бізнес-сегменти підприємства тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат.
	Ефективне управління активами і ресурсами	Управлінці Кернел захищають активи, підвищують їхню ефективність, дбайливо ставляться до грошових і матеріальних ресурсів, інформації, управляють ключовими ризиками. Інтереси компанії – пріоритет.
	Зміни та інновації	Компанія гнучка в прийнятті рішень. Діяльність не боїться змін, а сприймає їх як нові можливості для розвитку. Кернел поліпшує якість своїх активів, будує сучасні технологічні підприємства, вдосконалює процеси, навчає персонал.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Основні напрямки діяльності ПАТ «Кернел» базуються на основі сталого безперервного розвитку.

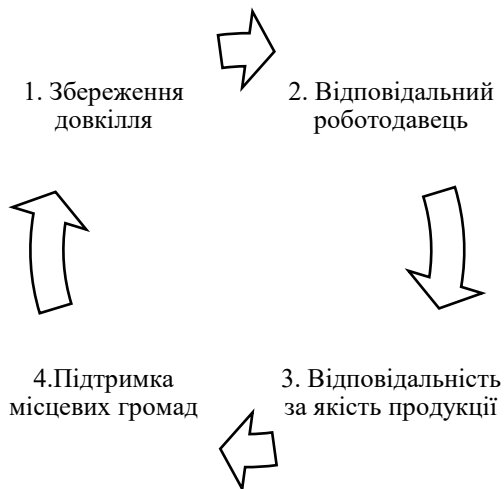


Рисунок 2.2 - Основні напрямки діяльності ПАТ «Кернел»

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Охорона довкілля є важливим напрямом корпоративної соціальної відповідальності компанії «Кернел». Компанія застосовує такі заходи для захисту навколишнього середовища:

- Стале землеробство - використання агротехнологій, які сприяють збереженню родючості ґрунтів та зменшенню викидів парникових газів.
- Зниження споживання енергії на виробничих об'єктах.
- Формування культури «зеленого офісу» на всіх активах компанії.

Для деталізації аналізу господарської діяльності та економічної характеристики діяльності ПАТ «Кернел» необхідно провести аналіз майна (ресурсів) підприємства та джерел їхнього фінансування. Цей аналіз проводиться за допомогою складання агрегованого порівняльного аналітичного балансу. На основі даних про структуру і склад майна підприємства на початок і на кінець досліджуваного періоду можна визначити активи, що характеризують його виробничий потенціал.

Фінансовий стан підприємства характеризується такими показниками:

- стан активів (майновий стан) відображає можливість підприємства здійснювати свою діяльність. Досліджуються такі показники, як придатність основних засобів, їх знос, надходження та вибуття, а також структура активів та джерел їх формування.

- фінансова стійкість характеризує рівень самофінансування підприємства та його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Досліджуються такі показники, як структура фінансових ресурсів, достатність власного капіталу та його зміна.

- ліквідність та платоспроможність характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Досліджуються такі показники, як рівень платоспроможності та забезпечення розрахунків за зобов'язаннями.

Наступним етапом дослідження є розрахунок фінансової стійкості ПАТ «Кернел» (табл.2.3).

Дані табл.2.3 свідчать про те, що аналізоване підприємство має досить стійкий, стабільний та задовільний фінансовий стан. Але більшість показників фінансової стійкості мають негативну тенденцію.

Така ситуація фінансової стійкості підприємства пояснюється тим, що в динаміці років а структурі власного капіталу підприємства збільшилася питома вага позикового капіталу, тобто зросла залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, ПАТ «Кернел» є високоінтегрованим агрохолдингом, що є лідером аграрного ринку України. Основними напрямками діяльності ПАТ «Кернел» є виробництво та реалізація соняшникової олії, зернотрейдинг та розвиток діяльності агробізнесу.

Таблиця 2.3

Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «Кернел»

№ п/п	Показник	Формула	2019	2020	2021	+/- 2021/2019
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	ВК/БН	0,53	0,58	0,27	-0,26
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	ЗК/БН	0,39	0,42	0,73	0,34
3	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	ЗК*/ВК	0,67	0,73	2,71	2,04
4	Коефіцієнт фінансової залежності	БН/ВК	1,59	1,73	3,71	2,12
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	ВОК/ВК	-0,50	-0,54	-2,43	-1,93
6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	ДЗ/ЗК	0,88	0,96	0,97	0,09
7	Коефіцієнт інвестування	ВК/НА	0,60	0,65	0,29	-0,31
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	ВК/(ПЗ+ДМ)	33,83	36,77	13,56	-20,27

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*

За всіма напрямками діяльності підприємство є успішним. Головною перевагою діяльності є чітка стратегія розвитку та дотримання обраних тактичних напрямів діяльності.

Одним із показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, є його ліквідність та платоспроможність.

Тому з метою визначення рівня ліквідності та платоспроможності ПАТ «Кернел» розрахуємо визначені показники (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Відносні показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Кернел»

№ п/п	Показник	Формула	2019	2020	2021	+/- 2021/2019
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\text{ОА}-33)/(\text{ПЗ}+\text{ДМ})$	5,02	5,46	1,89	-3,13
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{Гк}+\text{Д})/(\text{ПЗ}+\text{ДМ})$	4,19	4,55	1,45	-2,74
3	Коефіцієнт покриття	$\text{НА}/\text{ПЗ}$	6,32	6,87	3,86	-2,46
4	Коефіцієнт платоспроможності	$\text{Гк}/\text{ПЗ}$	0,04	0,043	0,033	-0,01

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Кернел» показує, що активи підприємства є достатньо ліквідними. Поточна ліквідність підприємства відповідає нормативним значенням і навіть перевищує їх. Це означає, що підприємство може в короткі терміни розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях. Коефіцієнт загальної ліквідності в динаміці років зріс, що свідчить про те, що ліквідні активи достатньо покривають поточні зобов'язання.

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності показує, що вони тісно взаємопов'язані. Високий рівень ліквідності ПАТ «Кернел» свідчить про те, що підприємство є досить платоспроможним. Це підтверджується також зростанням рівня оборотних активів підприємства, про що свідчать такі показники, як частка власних оборотних коштів в оборотних активах та частка оборотних активів в активах підприємства.

Рентабельність є головним показником, що демонструє економічну ефективність діяльності підприємства. Тому варто розрахувати та оцінити ці показники на основі фінансової звітності ПАТ «Кернел». Результати розрахунків показників рентабельності можемо прослідкувати в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ПАТ «Кернел»

Показник	2019	2020	2021	абсолютні (+,-), 2021/2019 тис. грн	темп приросту, %
Рентабельність активів					
Рентабельність активів	5,65	0,10	3,14	-2,52	-44,51
Термін окупності активів	17,68	996,87	31,87	14,19	80,23
Рентабельність необоротних активів	10,25	0,23	6,36	-3,90	-38,00
Термін окупності необоротних активів	9,75	443,72	15,73	5,98	61,28
Рентабельність оборотних активів	12,68	0,18	6,20	-6,48	-51,13
Термін окупності оборотних активів	7,89	549,17	16,14	8,25	104,63
Рентабельність власного капіталу і зобов'язань					
Рентабельність власного капіталу	22,63	0,40	25,24	2,61	11,54
Термін окупності власного капіталу	4,42	248,42	3,96	-0,46	-10,35
Рентабельність позикового капіталу	7,54	0,13	3,58	-3,96	-52,47
Термін окупності позикового капіталу	13,26	748,49	27,91	14,64	110,40
Рентабельність витрат і продукції					
Рентабельність операційних витрат	75,04	33,38	70,27	-4,77	-6,35
Рентабельність продукції за валовим прибутком	16,30	14,42	24,93	8,63	52,96
Рентабельність реалізації					
Рентабельність за валовим прибутком	14,01	12,60	19,95	5,94	42,40
Рентабельність за операційним прибутком	4,33	6,87	7,74	3,40	78,57
Рентабельність за чистим прибутком	9,24	0,12	4,42	-4,82	-52,12

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства*



Аналіз показників рентабельності активів показує, що підприємство ефективно використовує свої активи, але ефективність їх використання має тенденцію до зниження. Так, у звітному році кожна гривня, вкладена в активи, принесла підприємству прибуток у сумі 3,17 копійок, що на 2,52 копійки нижче від рівня попереднього року. Це пов'язано з тим, що у 2019 році підприємство отримало невисоку кількість чистого прибутку.

Операційні витрати використовуються підприємством досить ефективно. Рентабельність операційних витрат у динаміці зменшилася на 4,77, що пов'язано з підвищенням витрат у звітному році. Рентабельність продукції за валовим прибутком, навпаки, збільшилася на 8,63, що пов'язано з підвищенням цін реалізації продукції. Рентабельність реалізації також є достатньо високою і в динаміці років зростає, за винятком рентабельності за чистим прибутком, яка зменшилася на 4,82. Це пов'язано з тим, що у звітному році підприємство отримало невисоку кількість чистого прибутку.

Варто також розглянути загальний рівень доходів підприємства, його чистий прибуток та рівень рентабельності за 2019-2021 роки. Результати наведені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Рівень рентабельності EBITDA ПАТ «Кернел», %

*Джерело: сформовано автором за даними управлінської звітності підприємства*

Підсумовуючи, можна сказати, що у кожного підприємства є свої особливості, які впливають на ефективність його діяльності. Тому неможливо створити єдину модель

ефективної діяльності, яка б підходила для всіх підприємств. Однак аналіз основних показників діяльності дозволяє виявити проблемні зони та вжити заходів для підвищення продуктивності.

Загальна сума доходів ПАТ «Кернел» за 2019-2021 роки зростала, що є позитивним показником діяльності підприємства. Ефективність господарської діяльності також підтверджується ростом показника EBITDA, який зріс на 119,65%. Чистий прибуток підприємства зріс на 150,91%. Це означає, що витрати підприємства зростають повільніше, ніж його доходи, що призводить до отримання позитивних результатів діяльності.

## 2.2 Оцінка стану інтелектуального капіталу підприємства

Для оцінки інтелектуального капіталу в ПАТ «Кернел» було вирішено використовувати коефіцієнт Тобіна. Цей метод є одним із найбільш достовірних для інтегральної оцінки інтелектуального капіталу. Коефіцієнт являє собою відношення ринкової вартості компанії до вартості її реальних активів. Ринкова вартість компанії визначається її капіталізацією. Якщо капіталізація компанії перевищує вартість її матеріальних активів, то це свідчить про те, що нематеріальні активи компанії, такі як талант персоналу, ефективність менеджменту та інші, високо оцінюються на ринку. [24].

Розрахунок коефіцієнту Тобіна ПАТ «Кернел» було зроблено на основі фінансової звітності за 2019-2021 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнта Тобіна в організації ПАТ «Кернел» за 2019-2021 рр., тис.

грн.

Показники			2019 рік	2020 рік	2021 рік
Ринкова	капіталізація	ПАТ	123588,92	168022,41	274854,63
«Кернел»					

Балансова вартість активів організації ПАТ «Кернел»	163357,30	112695,80	130569,60
Значення коефіцієнта Тобіна	0,76	1,49	2,11

*Джерело: розроблено автором на підставі фінансової звітності підприємства*

За результатами дослідження, можна зробити висновок про те, що ПАТ «Кернел» ефективно створює інтелектуальний капітал. У 2020-2021 роках значення коефіцієнта Тобіна перевищували 1, що свідчить про те, що підприємство може скласти гідну конкуренцію найбільшим організаціям в Україні та закордоном. Однак, підприємство має продовжувати працювати над розвитком інтелектуального капіталу, щоб підтримувати високі показники.

Таблиця 2.7 показує, що заробітна плата на ПАТ «Кернел» протягом 2020-2021 років була вищою за встановлені мінімуми та рівень заробітної плати галузі. Це свідчить про те, що підприємство піклується про своїх працівників і надає їм гідні умови праці.

Таблиця 2.7

Оплата праці працівників ПАТ «Кернел» за 2018-2021 рр.

Показники	Роки				Відхилення (2018-2021.)	
	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн.	3723	4173	5000	6500	2777	174,6
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	1921	2102	2270	2481	560	129,1
Середня місячна ЗП для ПАТ «Кернел»	6874	7735	9715	11270	4396	163,9
Середня місячна ЗП по області	6500	7613	9100	10000	3500	153,8

*Джерело: фінансова звітність підприємства та [5]*

За даними таблиці 2.4, мінімальна зарплата в Україні зросла на 2777 гривень, а прожитковий мінімум – на 560 гривень. Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «Кернел» зросла на 4396 гривень, а по галузях – на 3500

гривень. Ці дані свідчать про те, що заробітна плата в Україні зростає, але темпи зростання заробітної плати працівників ПАТ «Кернел» є вищими, ніж в цілому по Україні. Так, середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «Кернел» у 2021 році була майже в два рази вищою за мінімальну заробітну плату в Україні і трохи вищою за середню заробітну плату в галузі. Це свідчить про те, що підприємство піклується про своїх працівників і надає їм гідні умови праці.

ПАТ «Кернел» приділяє особливу увагу процесу відбору персоналу. Цей процес включає вивчення психологічних і професійних якостей працівника, а також вибір найбільш прийнятної посади з урахуванням його кваліфікації, спеціалізації, особистих якостей і здібностей.

Система управління персоналом ПАТ «Кернел» також передбачає розвиток персоналу. На основі даних досліджуваного підприємства було визначено, що однією з основних складових розвитку персоналу є наявність на підприємстві стратегії розвитку персоналу. Ця стратегія включає такі складові:

- професійна підготовка персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінка персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Головною основою бізнес-стратегії ПАТ «Кернел» має стати професійний ріст і кар'єрний розвиток співробітників.

Таблиця 2.8 показує, що за 2021-2022 роки кількість керівників, керівників і спеціалістів, які підвищили кваліфікацію, зросла на 10%. Це свідчить про те, що підприємство приділяє велику увагу розвитку персоналу.

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на ПАТ  
«Кернел»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					керівники		відхилення		менеджери, фахівці		відхилення	
	2021	2022	+	%	2021	2022	+	%	2021р.	2022р.	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120,0	3	1	-2,00	33,3	7	11	4	157,1
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,3	-	-	-	-	7	8	1	114,3
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,3	3	1	-2,00	33,3	-	3	3	-

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновок, що у 2022 році кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на підприємстві, порівняно з 2021 роком зросла на 20%. Це свідчить про те, що підприємство приділяє увагу розвитку персоналу.

Однак, спостерігається негативна тенденція зменшення чисельності керівного складу. Так, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилася на 67%. Це може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Також, у 2022 році кількість керівників та спеціалістів, які підвищували кваліфікацію безпосередньо на підприємстві, за видами підготовки зросла на 14,29%. Це означає, що підприємство впроваджує різні форми підвищення кваліфікації.

Проте, в сучасних ринкових умовах цього недостатньо. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, кількість працівників, які підвищили свій професійний рівень, має бути значно більшою. Тому програма підготовки кадрів має бути спрямована на підтримку фактора якості підготовки персоналу.

У таблиці 2.9 наведено динаміку та структуру працівників ПАТ «Кернел».

Таблиця 2.9

Динаміка та структура працівників ПАТ «Кернел» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне 2022/2020 +/- осіб	У структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників:	298	100	288	100	268	100	-30	-
- непромисловий персонал	298		288		268			
- ПВП, всього	298		288		268			
в т.ч.								
- робітники	253	84,9	253	87,8	233	86,9	-20	+2
- керівники	12	4,0	12	4,2	12	4,5	-	+0,47
- спеціалісти	8	2,7	8	2,9	8	3,0	-	+0,32
- службовці	5	1,7	5	1,7	5	1,9	-	+0,22
- інший персонал	10	3,4	10	3,4	10	3,7	-	+0,35

*Джерело: розроблено автором на основі досліджуваного підприємства*

Варто зазначити, що при зменшенні чисельності працівників підприємства структура персоналу не зазнала значних змін. На другому році структура персоналу була такою: робітники – 86,9 %, керівники – 4,5 %, спеціалісти – 3 %, службовці – 1,7 %.

Це свідчить про те, що підприємство прагне підтримувати оптимальну структуру персоналу, яка відповідає його потребам.

Таблиця 2.10

Показники, що характеризують рух працівників на підприємстві

Показники	Визначення показника
Коефіцієнт загального обороту	Відношення суми прийнятих працівників та тих, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників.
Коефіцієнт обороту по прийому	Відношення кількості прийнятих працівників за звітний період працівників до середньо облікової кількості штатних працівників.
Коефіцієнт обороту по вибуттю	Відношення кількості працівників, які вибули за звітний період, до середньо облікової кількості штатних працівників.
Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості працівників, яких звільнено за звітний період за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо, до середньооблікової кількості штатних працівників.
Частковий коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості працівників, звільнених за звітний період в конкретній групі за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо, до середньооблікової кількості працівників даної групи
Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів	Відношення часткового коефіцієнта плинності кадрів по конкретній групі до коефіцієнта плинності розрахованого в цілому по підприємству
Коефіцієнт відновлення працівників	Відношення кількості прийнятих працівників за звітний період на кількість працівників, які вибули за звітний період

Коефіцієнт постійності кадрів	Відношенням кількості працівників, які перебували в обліковому складі весь звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників
-------------------------------	---

*Джерело: систематизовано автором*

У період 2021-2022 років компанія не набирала працівників. За власним бажанням звільнено 20 працівників.

«На ПАТ «Кернел» існують такі види підготовки персоналу:

- зайняті працівники;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання суміжним професіям;
- підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів» [22].

Вихідні дані для оцінювання складу та ефективності кадрів наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Вихідні дані для оцінки кадрів на підприємстві

Показник	Значення за роками		
	2020	2021	2022
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	298	288	268
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	-	-	-
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	-	10	20
4. Кількість працівників, яких звільнили за власним бажання і за порушення трудової дисципліни, чол.	-	10	20
5. Кількість працівників, що працювали весь рік, чол.	165	156	149
6. Жінок	40	36	32
7. Чоловіків	125	120	117
8. Спеціалістів	100	95	90



9. Фахівців без вищої освіти	65	61	59
------------------------------	----	----	----

*Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства*

Розраховані результати відображено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Показники ефективності використання персоналу

Показник	Значення за роками		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,326	0,366	0,3
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,196	0,146	0,067
Коефіцієнт плинності кадрів	0,043	0,024	0
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,478	0,488	0,633

*Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства*

Отримані дані свідчать про неефективне використання персоналу підприємства. Утримання персоналу має тенденцію до зниження, але плинність кадрів також зменшується, що означає, що компанія може покращити своє становище.

«На ПАТ «Кернел» знадобиться:

- забезпечення ефективності виробництва;
- удосконалення системи управління персоналом;
- залучення працівників до роботи;
- створення здорового клімату в колективі» [22].

Розрахуємо склад кадрів у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Склад кадрів на ПАТ «Кернел»

Показники	Значення за роками					
	2020	%	2021	%	2022	%
1. Середньорічна кількість працюючих	298	100	288	100	268	100

2. Жінок	40	13,4	36	12,5	32	11,9
3. Чоловіків	125	41,9	120	41,7	117	43,6
4. Спеціалістів	100	33,5	95	32,9	90	33,6
5. Фахівців без вищої освіти	65	21,8	60	20,8	59	22,01

*Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства*

Тому ми спостерігаємо тенденцію, що фахівців без вищої освіти на підприємстві більше, ніж дипломованих.

Це визначає унікальність підприємства - більше роботи для спеціалістів за фахом, це середня технічна освіта та базова вища.

У компанії більше чоловіків, ніж жінок.

Відсоток переваги великий і постійний.

Пояснюється це тим, що виробничі відділи переважно «чоловічі».

Загалом, ефективність використання інтелектуального капіталу в ПАТ «Кернел» є достатньою порівняно з іншими українськими виробниками. Проте, існують проблеми з комунікаціями між співробітниками, як формальними, так і неформальними, а також недостатній рівень фінансування навчання персоналу. Все це негативно впливає на мотивацію та зацікавленість працівників у розвитку компанії.

### **2.3 Аналіз управління інтелектуальним капіталом підприємства**

Аналіз управління інтелектуальним капіталом підприємства включає в себе оцінку того, як ефективно воно використовує свої знання, інтелектуальні ресурси та інтелектуальні властивості для досягнення своїх стратегічних цілей. Оцінка того, наскільки чітко визначена стратегія управління інтелектуальним капіталом і як вона адаптується до стратегії загального управління підприємством. Аналіз систем та процесів для збору, створення, накопичення та поширення знань серед працівників

підприємства. Оцінка ефективності систем управління інтелектуальною власністю, включаючи реєстрацію, захист та комерціалізацію.

Аналіз політик залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу, а також його роль у створенні та використанні інтелектуального капіталу. Визначення спроможності підприємства створювати та впроваджувати інновації, а також взаємодію з іншими учасниками інноваційної екосистеми.

Оцінка механізмів для ефективного трансферу технологій та знань від наукових досліджень до виробництва. Вивчення організаційної культури, яка підтримує інновації, відкритий обмін ідеями та співпрацю. Оцінка взаємодії підприємства з різними зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, науково-дослідними установами) для спільного створення та використання інтелектуального капіталу.

Аналіз використання технологій для управління інтелектуальним капіталом, таких як системи управління знаннями, аналітика даних та інші інформаційні системи.

Визначення метрик та показників ефективності управління інтелектуальним капіталом та оцінка їх відповідності стратегічним цілям.

Цей аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони управління інтелектуальним капіталом підприємства і розробити стратегії для подальшого вдосконалення цього процесу.

Процес управління підприємством – це комплексний підхід до використання інструментів менеджменту та маркетингу, який спрямований на реалізацію інноваційного потенціалу трудових ресурсів.

Інтелектуальний ресурс – це можливості підприємства розвиватися за рахунок інтелектуального капіталу.

Управління інтелектуальними ресурсами підприємства – це сукупність дій та заходів, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль процесів

формування та використання інтелектуальних ресурсів, а також мотивацію їх накопичення та примноження.

Мета управління інтелектуальними ресурсами підприємства – це досягнення максимального результату від їх використання при мінімізації витрат на ці ресурси.

Основними функціями та завданнями системи управління інтелектуальними ресурсами підприємства є:

- планування створення та розвитку інтелектуальних ресурсів;
- організація руху інформаційного потоку між підприємством та його партнерами;
- формування портфелю прав на об'єкти інтелектуальної власності та їх капіталізація;
- використання інтелектуальних ресурсів підприємства.

Результати проведених методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу та інших форм досліджень показують, що на досліджуваному підприємстві ПАТ Кернел в цілому розуміється роль інтелектуального капіталу у сучасних і майбутніх умовах господарювання. Об'єктами управління на підприємстві є фактично патенти, винаходи, права й інші об'єкти інтелектуальної власності, раціоналізаторські пропозиції.

При цьому реалізуються традиційні підходи, напрацьовані у попередні роки, щодо функцій управління: планування розвитку, організації, контролю, координації процесу впровадження у виробництво об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, винаходів та раціоналізаторських пропозицій.

На досліджуваному підприємстві діють системи підвищення рівня знань і підвищення кваліфікації працюючих:

- надаються можливості молдим працівникам для заочного навчання у вищих навчальних закладах;
- проводяться короткострокові курси підвищення кваліфікації робітників;

- організовано передачу досвду кваліфікованих робочих молодим робчим на робочих місцях.

Учасники опитування, тобто працівники підприємства, мають різні знання та досвід. Тому від них не можна вимагати виконання складних розрахунків. Тому при анкетуванні респондентів застосовуються оцінки в балах. Підсумовуванням визначається загальна оцінка. Отримані результати можна інтерпретувати за допомогою критеріїв, наведених у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати опитування працівників та оцінювання стану управління інтелектуальним капіталом підприємства ПАТ «Кернел» (станом на IV квартал 2022 року)

№	Питання анкети (блок)	Оптимальн е значення оцінки	Середньозважена оцінка по підприємстві ( $O_{сб}$ )
			ПАТ «Кернел»
1	2	3	4
1	Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?	1,0	0,46
2	З яких джерел інформації Ви знаєте про ці поняття (або одне з них)?	1,0	0,58
3	Як у цілому Ви оцінюєте роботу нашого підприємства «на підході» до нових умов господарювання?	0,5	0,56
4	Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?	1,5	0,39
5	З якими проблемами на підприємстві	1,25	0,16

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
	Вам приходится зустрічатися?		
6	Творчій активності працюючих сприяє чітка система організації праці, як Ви оцінюєте її стан?	1,5	0,26
7	Чи знижують ефективність Вашої праці наступні фактори?	1,5	0,28
8	Які втрати робочого часу, на Ваш погляд, найбільш значимі?	1,0	0,46
9	Що, на Ваш погляд, може покращити організацію праці у Вашому підрозділі, на підприємстві?	1,0	0,34
10	Які задачі з підвищення виробничої і творчої активності працівників Ви вважаєте найбільш актуальними?	1,5	0,63
11	Чи вважаєте Ви ефективною систему матеріального стимулювання працівників, що склалася на підприємстві?	1,0	0,29
12	Вкажіть, будь ласка, інформацією з яких питань Ви регулярно володієте і як вона Вас задовольняє.	1,0	0,31
13	Якщо Ви вважаєте, що Ваші можливості добре працювати недостатньо використовуються то що заважає Вам продуктивно працювати?	1,0	0,51

1	2	3	4
14	Як Ваші колеги відносяться до нової техніки, технології, організації праці?	1,0	0,23
15	Яку Ви особисто приймаєте участь у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці на підприємстві?	0,75	0,27
16	Яка з перерахованих нижче причин заважає Вашій активності у науковотехнічній творчості?	1,0	0,44
17	Недостатність яких знань Ви відчуваєте при виконанні своїх обов'язків?	0,75	0,28
18	Якщо Ви особисто не приймаєте участі в управлінні підприємством, то з якої причини?	1,0	0,51
19	Коли Ви підвищували свою кваліфікацію в останній раз?	0,25	0,14
20	Що Ви вважаєте головними, визначальними умовами життєвого бла	1,0	0,25
	Благополуччя?		
21	Оцінка стану управління інтелектуальним потенціалом підприємства	–	6,94

*Джерело: складено автором на підставі [22]*

Ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємства визначається шляхом кількісної оцінки результатів дослідження, проведеного за допомогою анкети. Кількісна оцінка здійснюється за шкалою, розробленою експертами підприємства для оцінки кожного з питань анкети. Шкала може бути розроблена для оцінки одного питання або групи питань, що мають однотипні шкали оцінок. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка рівня управління інтелектуальним капіталом підприємства ПАТ «Кернел»

№ розділу анкети	Питання анкети (блок)	Усереднена оцінка відповідей (балів)
		ПАТ «Кернел»
1	2	3
1	Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?	0,46
2	З яких джерел інформації Ви знаєте про ці поняття (або одне з них)?	0,58
3	Як у цілому Ви оцінюєте роботу нашого підприємства «на підході» до нових умов господарювання?	0,56
4	Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?	0,39
5	З якими проблемами на підприємстві Вам приходиться зустрічатися?	0,16
6	Творчій активності працюючих сприяє чітка система організації праці, як Ви оцінюєте її стан?	0,26
7	Чи знижують ефективність Вашої праці наступні	0,28



1	2	3
	фактори?	
8	Які втрати робочого часу, на Ваш погляд, найбільш значимі?	0,46
9	Що, на Ваш погляд, може покращити організацію праці у Вашому підрозділі, на підприємстві?	0,34
10	Які задачі з підвищення виробничої і творчої активності працівників Ви вважаєте найбільш актуальними?	0,63
11	Чи вважаєте Ви ефективною систему матеріального стимулювання працівників, що склалася на підприємстві?	0,29
12	Вкажіть, будь ласка, інформацією з яких питань Ви регулярно володієте і як вона Вас задовольняє.	0,31
13	Якщо Ви вважаєте, що Ваші можливості добре працювати недостатньо використовуються то що заважає Вам продуктивно працювати?	0,51
14	Як Ваші колеги відносяться до нової техніки, технології, організації праці?	0,23
15	Яку Ви особисто приймаєте участь у вирішенні проблем науково–технічного прогресу, удосконаленні організації праці на підприємстві?	0,27
16	Яка з перерахованих нижче причин заважає Вашій активності у науково–технічній творчості?	0,44
17	Недостатність яких знань Ви відчуваєте при виконанні своїх обов'язків?	0,28

Закінчення таблиці 2.15

1	2	3
18	Якщо Ви особисто не приймаєте участі в управлінні виробництвом, то з якої причини?	0,51
19	Коли Ви підвищували свою кваліфікацію в останній раз?	0,14
20	Що Ви вважаєте головними, визначальними умовами життєвого благополуччя?	0,25
21	Сума балів	6,94
22	Оцінка стану управління інтелектуальним потенціалом підприємства (сума балів/ кількість показників)	0,35
23	Оптимальне значення середньозваженої оцінки	1,0

*Джерело: складено автором на підставі [22,23]*

Згідно з даними таблиці 2.15, більш високі оцінки отримали питання, які відображають особисте бачення респондентами стану справ на підприємстві. Це свідчить про те, що працівники підприємства мають позитивний погляд на роботу підприємства, але також бачать деякі проблеми, які потребують вирішення.

На ПАТ «Кернел» особливої уваги для вирішення потребують проблеми, вказані учасниками опитування за такими напрямками:

- Розповсюдження знань щодо ролі і значення людини-працівника, її інтелектуальних можливостей на виробництві.
- Обізнаність працівників з проблемами підприємства.
- Розуміння працівниками напрямків з покращення організації праці у підрозділах.
- Розширення внутрішньої корпоративної системи виробничого інформування.

- Поєднання особистих життєвих цілей і цінностей з корпоративними цінностями та інтересами.

Для оцінки результативності управління потенціалом формуванням і розвитком інтелектуального капіталу на підприємстві експертами було встановлено критерії результативності по кожному з блоків анкети. Вибрано показник, який змінюється у межах від 0 до 10 балів. Критерії було трансформовано у наступні оцінки результативності:

- Оцінка 0,46 балів при оптимальному значенні 1,0 балів означає, що проблема є актуальною, але потребує додаткового вдосконалення.
- Оцінка 0,16 балів з 1,25 означає, що проблема є дуже актуальною і потребує негайного вирішення.
- Оцінки 0,34 балів з 1,0 та 0,31 балів з 1,0 означають, що проблема є актуальною, але потребує поступового вдосконалення.
- Оцінка 0,25 балів з 1,0 означає, що проблема є менш актуальною, але також потребує вирішення.

Ці оцінки допоможуть підприємству визначити пріоритети у вирішенні проблем, пов'язаних з управлінням потенціалом формуванням і розвитком інтелектуального капіталу.

У табл. 2.16 представлено оцінки результативності управління на підприємствах, де проводилося анкетування.

Таблиця 2.16

Оцінка результативності управління потенціалом формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства

№ розділу анкети	Оцінка по підприємствах
	ПАТ «Кернел»
1	2
1	задовільне

Продовження таблиці 2.16

1	2
2	задовільне
3	задовільне
4	задовільне
5	незадовільне
6	незадовільне
7	незадовільне
8	задовільне
9	задовільне
10	добре
11	незадовільне
12	задовільне
13	задовільне
14	незадовільне
15	незадовільне
16	задовільне
17	незадовільне
18	задовільне
19	незадовільне
20	незадовільне
Усереднена оцінка в балах	0,35
	задовільне

*Джерело: складено автором на підставі [23.24]*

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що на дослідженому підприємстві робота по формуванню і розвитку інтелектуального капіталу не є цілеспрямованою. Позитивні відповіді працівників підприємства є результатом їхнього попереднього досвіду та загального рівня культури. Роль і значення інтелектуального капіталу як чинника конкурентоспроможності та успіхів підприємства у сучасних і майбутніх умовах господарювання менеджментом підприємства ще недостатньо усвідомлюється.

Згідно з результатами опитування, на підприємстві проводяться заходи з розвитку людського капіталу. Однак ці заходи не є системними і не пов'язані з

цілями підприємства. На підприємстві відсутня система управління інтелектуальним капіталом, яка є важливою складовою загальної системи управління підприємством.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Кернел» – провідна агропромислова компанія в Україні, яка щорічно експортує близько 5 млн тонн сільськогосподарської продукції. Компанія є найбільшим постачальником соняшникової олії і шроту на міжнародний ринок. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж в 60 країн світу.

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Кернел» показують, які активи підприємства швидко перетворюються на грошові кошти. Поточна ліквідність підприємства показує нормативні значення, яка означає, що компанія може в найближчій перспективі розрахуватися по своїх зобов'язаннях. Коефіцієнт загальних ліквідностей в динаміці років зростає, тобто ліквідних активів компанії достатньо для покриття поточних зобов'язань.

Аналізую показники платоспроможності та ліквідності, необхідно зробити висновок, що вони взаємопов'язані. Високий рівень ліквідності підприємства свідчить про його високу платоспроможність. Це підтверджується такими показниками: частка у власні оборотні кошти в оборотні активи та частка оборотні активів в активі підприємств.

Узагальнення результатів проведеного дослідження надає можливість зробити висновки щодо рівня організації на дослідженому підприємстві роботи по формуванню і розвитку інтелектуального капіталу підприємства: цілеспрямованої роботи у даному напрямку практично не ведеться. Позитивні відповіді працівників підприємства є результатом попередньо набутого досвіду респондента, загального рівня їх культури. Роль і значення, шляхи формування інтелектуального капіталу як чинника конкурентоспроможності і успіхів підприємства у сучасних і майбутніх

умовах господарювання менеджментом підприємства ще недостатньо усвідомлюються.

Для оцінки інтелектуального капіталу в ПАТ «Кернел» були використані коефіцієнт Тобіна та метод VAIC.

Для розрахунку коефіцієнту Тобіна використовувалася бухгалтерська звітність і звіт про фінансові результати ПАТ «Кернел» за 2019-2021 роки.

Для розрахунку вартості організації обрано дохідний метод, так як він найбільше підходить для організації ПАТ «Кернел».

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ КЕРНЕЛ

#### 3.1 Проблеми розвитку інтелектуального капіталу

Успішна інноваційна діяльність ПАТ «Кернел» залежить від розвитку інтелектуального капіталу компанії. Для цього необхідно створити систему управління знаннями (СУЗ), яка дозволить мобілізувати знання персоналу та перетворити їх на конкурентну перевагу.

В даний час система управління знаннями в ПАТ «Кернел» знаходиться на початкових етапах формування. Знання в організації накопичуються ситуативно, лише при необхідності, для вирішення конкретних завдань. Відповідно, використовуються лише окремі елементи системи управління знаннями, такі як доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання та формування корпоративної культури.

Для того, щоб продовжувати успішно розвиватися в інноваційному напрямку, компанія повинна постійно інвестувати в розвиток інтелектуального капіталу. Це означає, що компанія повинна створювати умови для навчання і розвитку персоналу, заохочувати інновації та обмін знаннями.

Генеральний директор і директори підрозділів усвідомлюють необхідність розвитку систему управління знаннями в компанії. Зокрема, планується розробити стратегію розвитку знань. Ця стратегія повинна визначити основні цілі та завдання компанії в області розвитку інтелектуального капіталу. Вона повинна також містити конкретні заходи, які компанія планує вжити для досягнення цих цілей.

Розглянемо структуру організаційних знань в ПАТ «Кернел», яка представлена в табл. 3.1.

## Структура організаційних знань в ПАТ КЕРНЕЛ

Ознака	Характеристика
1	2
Особистісний рівень	«Професійні знання працівників, їх навички, творчі здібності Моральні цінності колективу Культура праці співробітників» [22].
Корпоративний рівень	«Дані корпоративних інформаційних систем Довідкова інформація Методичні матеріали Інформація про фінансові показники Корпоративна газета» [22].
Науково-технічна інформація	«Банк науково-технічних знань і нормативної документації Науково-технічна бібліотека Патентно-інформаційне забезпечення фахівців» [22].
Інформація, що пройшла аналіз і синтез (знання)	«Матеріали галузі Інформаційно-аналітичні огляди Документація на об'єкти інтелектуальної власності Авторські матеріали» [22].
Система дистанційного навчання та самоосвіти	«Доступ до корпоративних навчальних матеріалів Методичне забезпечення процесу сертифікації та атестації Анкетування персоналу» [22].



1	2
Інформація із зовнішнього середовища	Фінансова інформація Законодавство Сайти ділових партнерів Моніторинг ЗМІ, відомості про конкурентів
Основне діловодство	Накази, розпорядження, спільні рішення та інші нормативні документи

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Аналізуючи інформацію в таблиці 3.1, можна зробити висновок, що ПАТ «Кернел» створює умови для розвитку особистісного рівня працівників. Однак підвищення професійної компетентності не враховується в діючій системі оцінки персоналу і не заохочується керівництвом матеріально.

Для ІТ-персоналу створена корпоративна бібліотека, яка містить найважливішу науково-технічну інформацію фахового спрямування. PR-відділ кожні два тижні випускає корпоративний дайджест, у якому розміщується інформація про те, що відбулося в самій організації та новини про ПАТ «Кернел» у зовнішньому середовищі.

Для наочного розуміння як функціонує система управління корпоративних знань, розглянемо схему існуючої в організації ПАТ «Кернел» на рис. 3.1.

Система управління знаннями (СУЗ) в ПАТ «Кернел» охоплює такі підсистеми: формування політики якості, управління персоналом та інформаційними ресурсами, планування та маркетингово-збутової політики. Однак, ступінь їх розвитку значно відрізняється.

Підсистема «політика якості» функціонує ефективно, оскільки компанія приділяє значну увагу стандартизації та сертифікації проектів. Щорічно проекти

проходять зовнішню оцінку. Управління базами даних та документообіг також на високому рівні. Щорічно розробляються бюджет, оперативні плани та план розвитку та інвестицій.



Рис. 3.1. Схема системи управління знаннями в організації ПАТ «КЕРНЕЛ»

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Управління персоналом потребує удосконалення. Саме це є головним ресурсом розвитку системи управління знаннями компанії.

Кадрова політика ПАТ «Кернел» спрямована на створення умов для професійного розвитку працівників. Пріоритети кадрової політики: відбір персоналу на стадії прийому, управління трудовою кар'єрою та активізація творчого потенціалу працівників.

Управління персоналом ПАТ «Кернел» має ряд проблем, які потребують вирішення.

По-перше, власник і генеральний директор компанії не вважають людський капітал найвищою цінністю. Це призводить до того, що компанія не інвестує в розвиток персоналу, що, в свою чергу, викликає значну плінність кадрів.

По-друге, компанія наймає більше працівників, ніж потрібно для реалізації проектів та повноцінного функціонування. Це призводить до не задіяння спеціалістів та марного витрачання коштів на оплату праці.

По-третє, питання кадрової політики опрацьовують люди з різних підрозділів. Це ускладнює створення єдиної кадрової політики компанії.

Формування інтелектуального капіталу пов'язано з ефективним відбором персоналу. Ефективний відбір повинен бути спрямований на збільшення продуктивності та прибутку компанії. Крім того, компанія повинна підтримувати величину інтелектуального капіталу на оптимальному рівні та проводити заходи щодо його підвищення.

ПАТ «Кернел» необхідно вдосконалити процес відбору персоналу. Наразі він не є достатньо професійним, що призводить до негативних наслідків, таких як зрив або затримка проектів, матеріальні затрати, невдоволений замовник і навіть втрата замовлення.

Для вирішення цієї проблеми необхідно більше приділяти уваги тестуванню і співбесіді на професійні якості кандидата. Потрібно визначити його професійну обізнаність, творчі надбання, ставлення до обміну знаннями з колегами. Також необхідно використовувати сучасні методи професійного тестування.

Крім того, ПАТ «Кернел» необхідно змінити своє ставлення до персоналу. Персонал є основою організації, її головною цінністю та джерелом благополуччя.

Головними цілями ПАТ «Кернел» в галузі управління персоналом повинні стати:

Створення економічних і соціальних умов для підвищення результативності праці, трудової активності, розвитку ділової ініціативи.

Реформування трудових відносин шляхом підвищення мотивації праці працівників, їх зацікавленості в якості виконуваних робіт.

Впровадження надійних механізмів дотримання підприємством правових гарантій, що надаються працівникам.

Основними критеріями відбору персоналу є:

Рівень професіоналізму та кваліфікації.

Рівень освіти.

Здатність якісно виконувати роботу.

Досвід роботи за даною спеціальністю.

Відповідність профілю тієї посади, на яку претендує кандидат.

Впровадження цих заходів дозволить ПАТ «Кернел» підвищити ефективність діяльності та досягти своїх стратегічних цілей.

Для підвищення рівня кадрового планування необхідно:

- забезпечити професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалити процес прийому на роботу з використанням передових технологій та відбору персоналу на конкурсній основі;
- забезпечити взаємозв'язок та збалансованість кадрового планування з фінансовим, виробничим, технічним планами та планом реформування технічного розвитку;
- впровадити комплексне поточне планування всіх процесів управління персоналом на основі аналізу таких факторів, як:
  - 1) освітній рівень персоналу;
  - 2) демографічна ситуація на підприємстві;
  - 3) рівень плинності персоналу, а також кількість самовільних невиходів на роботу, трудовтрат з поважних причин і інших чинників.

Узагальнені дані щодо проблем пов'язаних з управлінням інтелектуальним капіталом в організації ПАТ «Кернел» наведені в табл. 3.2.

## Проблеми УІК в ПАТ КЕРНЕЛ

Складові	Проблеми
Стратегія управління знаннями	«Керівництво ПАТ «Кернел» тільки починає усвідомлювати необхідність розроблення системи управління організаційними знаннями як інструменту підвищення інтелектуального капіталу організації. Заходи, що робляться в цьому напрямі, відповідають стратегії кодифікації» [22].
Людські ресурси	<p>«Власник та генеральний директор організації не притримуються політики, що найвищою цінністю для організації є людський капітал, хоча і декларують її. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу не є для керівництва пріоритетом. Одним із наслідків цього є досить значна плинність кадрів;</p> <p>Через наймання більшої кількості працівників, ніж необхідно для реалізації проектів та повноцінного функціонування організації, стає можливими ситуація, коли інтелектуальний потенціал висококваліфікованих спеціалістів не задіюється в повній мірі в компанії марно витрачає кошти на оплату праці;</p> <p>Питання кадрової політики, такі як безпека праці, оплата праці, правові питання трудових відносин, опрацьовують люди з різних підрозділів, що не дає змогу створити єдину кадрову політику організації;</p> <p>Адаптація та навчання новачків відбувається неефективно;</p> <p>В організації витрати на навчання персоналу порівняно з галузевими показниками є незначними. Керівництво неохоче інвестує в розвиток ключового персоналу;</p>

	<p>Неефективно використовується колективний та індивідуальний досвід персоналу;</p> <p>Недооцінка персоналу і професійних якостей. Передача знань від експертів до менш досвідчених працівників не мотивується;</p> <p>У навчанні персоналу організація використовує стратегію формально-систематизованого навчання, тоді як інтуїтивно-емпіричне навчання, спрямоване на мобілізацію неявних (таситних) знань практично не застосовується. Відповідно у навчанні персоналу переважають методи традиційного навчання» [22].</p>
Комунікації	<p>«Власне розробленням інновацій займається відділ НДДКР з 16 працівників. Залучення до інноваційної діяльності управлінського персоналу, менеджерів з продажу, IT-персоналу не є достатнім;</p> <p>Існують проблеми комунікаційних бар'єрів між підрозділами.</p> <p>Основними бар'єрами комунікації є: - індивідуальні бар'єри; соціально-культурні бар'єри; міжособистісні бар'єри; організаційні бар'єри» [22].</p>
Корпоративна культура	<p>«Відповідає стратегії кодифікації знань, тобто спрямована на діяльність персоналу в режимі «людина-машина». Така організаційна культура сприяє накопиченню та архівації інформаційно-знаннєвих ресурсів, однак не в повній мірі відповідає потребам компанії у створенні нового знання через вільний обмін знаннями, дискусії, обговорення і спільну</p>

1	2
	діяльність; Клімат довіри в ПАТ «Кернел» недостатньо сформувався, що гальмує вільному руху знань» [22].
Інформаційна складова	«Спостерігається інформаційна перевантаженість персоналу – ресурси неактуальні, невідомі співробітникам, значна частка робочого часу витрачається на пошук потрібної інформації; Ресурси неактуальні; Відсутність каталогів; Не всі співробітники мають доступ до архівної інформації; Стратегія кодифікації базується на формуванні масиву знань і відповідних пошуково-довідкових системах без прив'язки їх до фахівців, які їх генерували» [22].

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Ключові проблеми ПАТ «Кернел», які потребують усунення для більш швидкого розвтку інтелектуального капіталу, відносяться до сфери управління людськими ресурсами, комунікації та інформаційних ресурсів. Саме ці напрями необхідно покращувати для нарощування управління інтелектуальним капіталом.

### **3.2 Розробка заходів щодо підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві**

Головне завдання економічної політики держави на сучасному етапі – це перехід до інноваційної моделі економічного зростання. Для цього необхідно

розвивати людський капітал, який є однією з головних конкурентних переваг України.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства має бути спрямоване на ефективне використання людського капіталу, стимулювання творчої активності працівників і формування системи обліку нематеріальних активів.

Для цього необхідно:

Зібрати інформацію про інтелектуальний потенціал підприємства.

Визначити, чи є доцільним залучення додаткових інтелектуальних ресурсів.

Визначити пріоритетні сфери діяльності підприємства та виявити найбільш кваліфікованих фахівців для їх реалізації.

Організувати навчання персоналу з метою розвитку знань.

Підвищити творчу та інноваційну активність інтелектуальних ресурсів підприємства.

Впровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і досягти успіху в сучасних умовах.

Основними статтями витрат будуть заходи та дослідження щодо запуску нової програми СУЗ, результати яких дозволять правильно розмістити організаційну культуру на підприємстві.

Ми оцінили зміну оборотного капіталу від 3-6% до 80-85%. В результаті реалізації заходу оборотний капітал збільшився на 78%, що призвело до збільшення змінних витрат на 82%.

$$22384,55 * 0,82 * 0,04 = 734,21 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{ПІ}) = 734,21 \text{ тис. грн.}$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження нової штатної одиниці на підприємство. Це підтверджується такими показниками:



1. Чиста приведена вартість (ЧНВ) на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком становить 25448,86 тис. грн. Це позитивна величина, яка свідчить про те, що проект є прибутковим.

Таблиця 3.3

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	7734,21
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	11873,2
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	9736,02
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	26183,07
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	25448,86
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,08
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,14
8. Індекс доходності		34,66
9. Індекс прибутковості		35,66

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,14 року. Це значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам. Таким чином, інвестиції окупляться за короткий час.

3. Індекс доходності (ІД) становить 34,66. Цей показник перевищує 0, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. Індекс прибутковості (ІП) складає 35,66. Цей показник більше 1, що свідчить про те, що проект є ефективним.

Таблиця 3.4 містить очікувані результати від впровадження заходів у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку.

Вплив запропонованого заходу на основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	849443	884032,33	34589,33	4,07
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	813343	836059,13	22716,13	2,79
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	36100	47973,2	11873,20	32,89
4. Чистий прибуток	тис. грн.	29711	39447,02	9736,02	32,77
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,75	94,57	-1,18	-1,23
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,5	5,74	2,24	x
7. Рентабельність продукції	%	4,44	4,46	0,02	x

*Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства*

Розраховуємо проектні значення показників рентабельності продукції, рентабельності продаж та витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

- витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації становлять:

$$836059,13/884032,33*100= 94,57\text{коп.}$$

- Рентабельність продукції:

$$39447,02/884032,33*100= 4,46\%$$

- рентабельність продаж:

$$45727,1/836059,13*100=5,47\%$$

В результаті реалізації запропонованого заходу відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції на 4,07%, або на 34 589,33 тис. грн. Загальні

витрати також зростуть, але не так суттєво - на 22716,13 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 11873,20 тис. грн., або на 32,89%. Вартість 1 грн. чистого доходу від реалізації збільшиться на 1,18 копійки. Чистий прибуток зросте на 32,77% і становитиме 39447,02 тис. грн.

Впровадження заходу також призведе до підвищення рентабельності виробництва на 0,02% та рентабельності продажів на 2,24%.

Враховуючи отримані результати розрахунків показників економічної ефективності, можна зробити висновок про те, що запропонований захід є ефективним і може бути рекомендований до впровадження. Реалізація заходу покращить діяльність ПАТ «Кернел», зокрема, інтелектуальний капітал.

Розрахункові значення приросту чистого доходу (доходу) від реалізації продукції представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати прогнозного значення приросту чистого доходу

Показник	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1200	1350	1650	1500	1850	1475	1720

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Наведемо очікувані результати від впровадження нової продукції в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження штатної одиниці на підприємство

Показники	Одиниці виміру	Базове значення показника
1	2	3
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції при впровадженні штатної одиниці	тис. грн.	1508,3
Приріст повних витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	1411,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	96,4
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	96,4

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Застосування заходу призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1,5 млн грн. Повні витрати на реалізацію продукції збільшаться на 1,4 млн грн. Збиток від реалізації продукції зменшиться на 96 тис. грн., а чистий збиток - на 96 тис. грн. і складе 1,26 млн грн.

### **Висновки до розділу 3**

Система управління знаннями ПАТ «Кернел» складається з трьох підсистем: «політика якості», «управління базами даних та документообіг» і «управління персоналом». Підсистема «політика якості» розвинена добре, оскільки компанія приділяє їй значну увагу. Щорічно проекти проходять сертифікацію закордонними експертами. Підсистеми «управління базами даних та документообіг» також розвинені добре, що є характерним для ІТ-компаній. Щорічно планується бюджет організації, розробляються оперативні плани і за потребою план розвитку та інвестицій. Підсистема «управління персоналом» розвинена недостатньо, і саме її удосконалення є головним ресурсом розвитку системи управління знаннями компанії.

В цілому, система управління знаннями ПАТ «Кернел» знаходиться на початкових етапах формування. Знання в організації накопичуються ситуативно, тільки при необхідності, для вирішення конкретних виробничих завдань.

У ПАТ «Кернел» використовуються лише окремі елементи системи управління знаннями, такі як доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання та формування корпоративної культури. Генеральний директор і директори підрозділів усвідомлюють необхідність розвитку система управління знаннями в ПАТ «Кернел» і, зокрема, розроблення стратегії розвитку знань.

Система управління знаннями (СУЗ) ПАТ «Кернел» знаходиться в процесі становлення. Знання в організації накопичуються фрагментарно, лише для вирішення конкретних завдань. У компанії використовуються лише окремі

елементи СУЗ, такі як доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання та формування корпоративної культури. Генеральний директор і директори підрозділів усвідомлюють необхідність розвитку СУЗ і розробки стратегії розвитку знань.

Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Організаційна культура ПАТ повинна бути основою управління компанією, оскільки вона реалізує основне завдання менеджменту – організацію праці. Ефективність управління безпосередньо залежить від якості організаційної культури ПАТ. З цією метою до штату кафедри доцільно ввести додаткову штатну одиницю – спеціаліста з формування організаційної культури.

## ВИСНОВКИ

В ході написання роботи були поставлені та виконані наступні завдання:

1. Розглянуто сутність та характеристику інтелектуального капіталу. Проаналізувавши праці вітчизняних та зарубіжних вчених, автором запропоновано наступне визначення цієї економічної категорії: інтелектуальний капітал – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчих здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва та обміну з метою отримання доходу.

2. Визначені особливості управління інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом може здійснюватися за допомогою трьох основних груп методів:

- організаційні методи спрямовані на створення ефективної структури управління інтелектуальним капіталом, яка забезпечить чітку взаємодію всіх його елементів;

- економічні методи засновані на принципах економічної ефективності та спрямовані на підвищення продуктивності інтелектуальної праці та використання інтелектуальних активів;

- соціально-психологічні методи спрямовані на створення мотиваційної та психологічної атмосфери, що сприяє розвитку та ефективному використанню інтелектуального капіталу.

3. Охарактеризовані загальні методи оцінки інтелектуального капіталу. Існує багато різних методів оцінки інтелектуального капіталу, які відрізняються як набором розрахункових показників, так і за якісними характеристиками. Цілі оцінки інтелектуального капіталу можуть бути різними:

- контроль: оцінка інтелектуального капіталу може використовуватися для управління та моніторингу інтелектуальних активів компанії.

- оцінка з метою поглинання, продажу бізнесу: оцінка інтелектуального капіталу може бути корисною для визначення вартості компанії або бізнесу в цілому.

- звіти зацікавленим особам: оцінка інтелектуального капіталу може використовуватися для надання інформації зацікавленим особам, таким як клієнти, кредитори, акціонери, співробітники та державні органи.

- візуалізація прихованої вартості: оцінка інтелектуального капіталу може допомогти візуалізувати приховану вартість компанії.

4. Надано характеристику діяльності підприємства, як суб'єкта господарювання. Приватне акціонерне товариство «Кернел» знаходиться за адресою 01001, м.Київ, провулок Шевченка Тараса, будинок 3. Код ЄДРПОУ – 31454383.

ПАТ «Кернел» - провідна агропромислова компанія в Україні, яка щорічно експортує близько 5 мільйонів тонн сільськогосподарської продукції. Компанія є найбільшим постачальником соняшникової олії та шроту на міжнародний ринок. Продукція Кернел постачається до більш ніж 60 країн світу.

Земельний банк компанії становить 390 тисяч гектарів, а кількість працівників - близько 18 тисяч осіб. Основними напрямками діяльності компанії є рослинництво, експорт зернових, виробництво соняшникової олії та надання послуг зі зберігання зерна.

5. Оцінений стан інтелектуального капіталу підприємства. ПАТ «Кернел» має достатній рівень ефективності використання інтелектуального капіталу в порівнянні з іншими українськими виробниками. Однак, існують проблеми в комунікаціях між співробітниками, як формальних, так і неформальних, а також недостатнє фінансування навчання персоналу. Ці проблеми призводять до низької мотивації та зацікавленості працівників у розвитку компанії.

6. Проаналізовано управління інтелектуальним капіталом підприємства. Узагальнення результатів проведеного дослідження надає можливість зробити

висновки щодо рівня організації на дослідженому підприємстві роботи по формуванню і розвитку інтелектуального капіталу підприємства: цілеспрямованої роботи у даному напрямку практично не ведеться. Позитивні відповіді працівників підприємства є результатом попередньо набутого досвіду респондента, загального рівня їх культури. Роль і значення, шляхи формування інтелектуального капіталу як чинника конкурентоспроможності і успіхів підприємства у сучасних і майбутніх умовах господарювання менеджментом підприємства ще недостатньо усвідомлюються.

7. Виявлені проблеми розвитку інтелектуального капіталу. Для більш швидкого розвитку інтелектуального капіталу ПАТ «КЕРНЕЛ» необхідно усунути ключові проблеми, які існують у сфері управління людськими ресурсами, комунікації та інформаційних ресурсів. Саме в цих напрямках компанія має найбільший потенціал для покращення управління інтелектуальним капіталом.

8. Розроблені заходи щодо підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Організаційна культура ПАТ повинна бути основою управління компанією, оскільки вона реалізує основне завдання менеджменту – організацію праці. Ефективність управління безпосередньо залежить від якості організаційної культури ПАТ.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник (1970–1980). Словник української мови: в 11 томах. Том 5. 1974. С. 335. URL: <http://sum.in.ua/s/nematerialjnyj>
2. Бажан І. Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 2. С. 30–35
3. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. К.:Знання, 2016. 431 с.
4. Бараник З. П. Інтелектуальна міграція як об'єкт статистичного дослідження. *Журнал «Ефективна економіка»* №6. 2019
5. Бервено О. В. Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук.: 08.01.01. Харків, 2017. 20 с.
6. Білов Г. О. Теоретичний аспект та класифікації інтелектуального капіталу підприємства. *Наукові праці*. 2018. Т. 99. Вип. 86. С. 96–100.
7. Богашко О. Л. Соціально-економічна сутність інтелектуального капіталу та його роль в забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 20–22.
8. Братчук Л. М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове значення. Економічний аналіз: зб. наук, праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов, ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 21. №2. С. 262–269
9. Бутнік-Сіверський О. Б. Економіка інтелектуальної власності: конспект лекцій. Київ: Інститут інтелектуальної власності і права, 2016. 297 с.
10. Вовканич С. Й. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник НАН України*. 2018. №3. С. 13–23.

11. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу: наукове видання. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2016. 252 с.
12. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 308 с.
13. Джеджула В.В. Інтелектуальний капітал як чинник ефективності інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 158-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_32)
14. Звіргзде Д. І. Інтелектуальний капітал: еволюція та перспективи. *Бюлетень Міжнародного економічного форуму*. 2017. № 1(5). Т. 2. С. 125–132
15. Житченко Г. О. Нові уявлення про капітал і механізм управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №18. С. 3–8. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017> .
16. Івашина С. Ю. Соціалізація економічного розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2019. № 5. С. 113 – 118.
17. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. К.: Інститут економіки промисловості НАН України; ДонУЕП, 2018. 363 с
18. Коваленко М. А. Нові уявлення про рушійні сили економічного розвитку і вимоги до компетентностей майбутніх фахівців. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
19. Ковтуненко К. В. Сутність та роль інтелектуального капіталу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2023. Вип. 1. Т. 1. С. 61–65.
20. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №22. С. 107 - 112.

21. Культура організації та організаційна культура. URL: <https://present5.com/kultura—organizaci%D1%97—ta—organizacijna—kultura—kultura—organizaci%D1%97/>
22. Культура як специфічна соціальна реальність. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/4%20KURS/4/1/14H3R14\\_2.htm](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/4%20KURS/4/1/14H3R14_2.htm)
23. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління колективом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2022. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j—pdf/DeBu\\_2022\\_2\\_38.pdf](http://nbuv.gov.ua/j—pdf/DeBu_2022_2_38.pdf)
24. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління колективом підприємств. *Економіка і регіон*. 2021. № 3. С. 184–188
25. Ліманські А. Проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. Т.3. С. 256–261.
26. Луцик М. В. Ефективність використання інтелектуальних ресурсів у системі світових взаємовідносин. *Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіка праці: збірник тез І наук. -практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених*. Львів, 2019, С. 45–47
27. Ляшенко Н. Є. Методичні підходи удосконалення аналізу моделей вимірювання інтелектуального капіталу підприємства. *Наук. праці Полтав. держ. аграр. акад. Сер.: Економічні науки*. 2022. С. 151–160. URL: <http://pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/151.pdf>
28. Малюк С.О. Організаційна культура у комплексній системі управління підприємством. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 3. С. 73–80.
29. Михайлова Л. І. Управління колективом: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
30. Нагорна І. І. Сутність та оцінка інтелектуального капіталу на підприємстві. *Економічний простір*. 2017. № 46. С. 278–285

31. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. Стратегічні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2022. №2. С. 283-288
32. Організаційна культура. URL: <https://lektsii.org/7—48966.html>
33. Організаційна культура організацій XXI століття: збірник наукових праць *XII Всеукраїнської науково—практичної конференції за міжнародною участю (25 листопада 2017 р., м. Краматорськ)*/за заг. ред. С. В. Ковалевського. Краматорськ: ДДМА, 2017. 97 с.
34. Організаційна культура та державна служба. URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00743034\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00743034_0.html)
35. Організаційна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства. URL: <https://www.viktoria—group.com.ua/наши—публикации/корпоративна—культура—тов.html>
36. Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору колективу. URL: <http://socionics.lite—web.net>
37. Паливода О. М. Організація набору та відбору колективу на малих підприємствах. *Технології та дизайн*. 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2016\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2016_1_17)
38. Погорєлова Т. О. Система управління колективом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2019. № 21. С. 127-134.
39. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія. К. Баннікова, К. Михайлова; Нар. укр. акад. Харків: Вид—во НУА, 2019. 232 с.
40. Попело О. В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. *Економіка і регіон*. 2021. № 2. С. 66-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_2_14).

41. Потьомкіна О. В. Управління колективом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 253–258.
42. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія/Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. К.: Педагогічна думка, 2017. 288 с.
43. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління колективом у стратегічному наборі компетентної організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 231–233.
44. Сиротюк О. Д. Деякі проблеми застосування методів в побудові організаційної культури підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 11. С. 23–25.
45. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 360 с
46. Ступнікер Г. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 5. С. 189–192.
47. Собко О. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток: монографія. Тернопіль : Крок, 2019. 360 с
48. Ткач І. Аналіз методів та механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 8. Ч.2. С. 346–350
49. Товстохатко А. О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. *Соціальне право*. 2021. № 2. С. 181–184.
50. Устинов Р.Г. Управління ефективним розвитком організаційної культури підприємств морської галузі: автореф. дисерт. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук: 08.00.04. Львівський університет бізнесу та права. Маріуполь, 2019. 234 с.
51. Філіпішина Л. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні

відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 110-115. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23%282%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29_23)

52. Філіпішина Л. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком морських портів: закордонний досвід. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 36. С. 185-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2018\\_36\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_29)

53. Філіпішина Л. М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 34. С. 172-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2017\\_34\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_26)

54. Філіпішина Л.М. Формування системи інтернет-комунікацій в рамках впровадження стратегії сталого розвитку *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання*. Миколаїв: Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського, 2017. Вип. 18. С. 624-628. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017>

55. Франко Л. Систематизація поглядів сучасних науковців на економічну категорію «людський капітал». *Науковий вісник ПУСКУ. Економічні науки*. 2016. № 4(49). Ч. I. – С. 219–223.

56. Хандій О.О. Управління колективом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид—во СНУ ім В. Даля, 2017. 240 с.

57. Хміль Ф. І. Управління колективом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2017. 488 с.

58. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Т. 1. С. 111–117.

59. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал у трансформаційній економіці: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 268 с.

60. Abony, G., & Slyke, D. M. Van. (2020). Governing on the Edges: Globalization of Production and the Challenge to Public Administration in the Twenty-First Century. *Public Administration Review. Special Issue on the Future of Public Administration*, 70(1), 33–45. Retrieved: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2010.02244.x>
61. Bielig A. Rola własności intelektualnej w gospodarce: teoria i praktyka / Andreas Bielig ; [tłumaczenie z niem. Anna Pobratyn-Słomińska, Kszysztof Szymański]. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014. – 364 [1] s
62. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. S. Malone. New York : Harper Business, 2017
63. Liliya Filipishyna, Svetlana Bessonova, Gerda Venckeviciute Integral assessment of developmental stability: cases of Lithuania and Ukraine. *The International Journal Entrepreneurship and Sustainability ISSUES* ISSN 2345-0282 (online) <http://jssidoi.org/jesi/> 2018(p.87-99
64. Lapuente, V., & Walle, S. Van de. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*. 2020 №.33. 461-475. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12502>
65. Mouritsen, J. Designing and interpreting intellectual capital statements. Presentation at IC-congress «Interpretation and communication of intellectual capital», Hanken Business School, 2–3 September 2014. Helsinki Finland, 2014.
66. Partyn H.O., Zahorodnii A.H. Intelektualnyi kapital subiekta hospodariuvannia: sutnist, skladnyky, metody otsiniuvannia. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2022. Vypusk 45. S. 30-41.
67. Pratsia XXI: filosofiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia / A.M.Kolot, O.O.Herasymenko. K.: KNEU imeni Vadyma Hetmana, 2021. 487 s.