

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Управління інтелектуальним  
потенціалом підприємства (на матеріалах  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)»**

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
***Герасимчук А.С.***

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент,  
***Захаркевич Н.П.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:** к.е.н., доцент  
***Щепанський Е.В.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

## Анотація

**Герасимчук А.С. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства (на матеріалах ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»).**

В магістерській роботі на основі системного аналізу проведено узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтелектуального потенціалу підприємства. Визначено перелік методів управління інтелектуальним потенціалом підприємства: економічні, організаційно-розпорядчі, методи управління персоналом, управління ризиком. Проведено дослідження системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства, на основі якого зроблено висновок, що на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним потенціалом. Однак, вони носять розрізнений, несистемний характер. Здійснено оцінку інтелектуального потенціалу підприємства яка засвідчила його поступове незначне зростання, та відповідність середньому рівню розвитку. Це зумовило необхідність нарощення інтелектуального потенціалу, на основі аналізу конкретних його складових.

Розроблена система управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка об'єднує підсистему управління людським потенціалом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління ринковим капіталом. Запропоновано перелік заходів щодо підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства. Здійснено розподіл відповідальності між підрозділами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу. Опрацьовано форму управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал; управління інтелектуальним потенціалом підприємства; управління людським потенціалом, управління структурним капіталом; управління ринковим капіталом.

## Summary

### **Gerasyanchuk A.S. Management of the Intellectual Potential of the Enterprise (based on materials of “Krasylivske” Subsidiary of Obolon PJSC )**

In the Master's work on the basis of the system analysis, generalization of the scientific approaches related to the determining of the essence of the intellectual potential of the enterprise has been carried out. The list of methods for managing the intellectual potential of the enterprise has been determined, namely: economic, organizational and administrative, methods of personnel management and of risk management. The research of the system of management of intellectual potential of the enterprise has been carried out, on the basis of which it has been concluded that measures for improving the management of intellectual potential are being taken at the “Krasilovske” Subsidiary of Obolon PJSC. However, they are scattered, unsystematic in nature. The intellectual potential of the enterprise, which showed its gradual slight growth, and correspondence to the average level of development, has been evaluated. This made it necessary to build up the intellectual potential, based on the analysis of its specific components. The intellectual potential management system of the “Krasilovske” Subsidiary of Obolon PJSC has been developed; it integrates the human potential management subsystem, the structural capital management subsystem and the market capital management subsystem. The list of measures to increase the efficiency of the use of the intellectual potential of the enterprise has been proposed. The division of responsibilities between the units of the “Krasilovske” Subsidiary of Obolon PJSC for the fulfillment of indicators of the development of intellectual potential has been carried out. The form of management control for the development of the intellectual potential of the enterprise has been elaborated.

**Keywords:** intellectual potential; management of the intellectual potential of the enterprise; human resources management, structural capital management; market capital management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Сутність та класифікаційні види інтелектуального потенціалу підприємства.....	8
1.2. Концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	20
2.1. Характеристика системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства.....	20
2.2. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	38
3.1. Удосконалення організаційних засад управління інтелектуальним потенціалом підприємства .....	38
3.2. Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом підприємства .....	48
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах розвитку ринкових механізмів, зокрема інтенсивної конкурентної боротьби, посилюється роль людського ресурсу як провідного фактора забезпечення прибутковості будь-якого суб'єкта господарювання. Досвід західних економік свідчить про необхідність максимального використання і розвитку знань, здібностей, досвіду персоналу, тобто інтелектуалізації всіх аспектів діяльності вітчизняних підприємств. Це пояснюється насамперед важливістю інновацій і прагненням до інноваційного лідерства у кожній з галузей економіки. Новітні розробки і нововведення неможливі без залучення висококваліфікованих кадрів. Тому актуальною проблемою на сьогодні є формування і використання інтелектуального потенціалу, який стане основою розвитку як промислового підприємства, так і національної економіки й суспільства загалом. Упродовж останніх десятиліть значно посилилася увага вітчизняних і зарубіжних науковців до дослідження інтелектуальних можливостей і різноманітних аспектів інтелектуальної діяльності на підприємствах, зокрема формування, оцінювання і використання їх інтелектуального потенціалу.

Вагомий внесок щодо шляхів розв'язання проблеми, пов'язаної із формуванням і використанням інтелектуального потенціалу, досліджували такі науковці, як Базилевич В. [6], Грицуленко С. [26], Житченко Г. [33], С. Ілляшенко [69], Кендюхов О. [54], С. Климов [56], С. Князь [58], І. Мойсеєнко [71], Й. Ситник [90], та інші, які багато уваги присвятили розвитку концептуальних засад формування інтелектуального потенціалу. Однак невирішеними залишаються багато питань, пов'язаних зі змістовим наповненням цього поняття і характеристикою інтелектуального потенціалу як одного з ключових факторів інноваційного розвитку підприємства. Крім того, наявні напрацювання не дають однозначного, універсального означення поняття «інтелектуальний потенціал» і адекватно не відображають його місця у категоріально-понятійному апараті системи управління підприємством.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є розробка теоретичного обґрунтування та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та виділити класифікаційні ознаки інтелектуального потенціалу підприємства;
- вивчити концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства;
- охарактеризувати систему управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- оцінити інтелектуальний потенціал ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- удосконалити організаційні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

**Об'єкт дослідження** – процес управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні підходи щодо удосконалення процесу управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняння та узагальнення – для обґрунтування категоріально-понятійного апарату, методи групування і систематизації – для доповнення класифікації інтелектуального потенціалу підприємств; методи фінансово-економічного та

статистичного аналізу - для аналізу системи техніко-економічних показників; дослідження індикаторів оцінки інтелектуального потенціалу; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення управління інтелектуальним потенціалом підприємства; методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження – при аналізуванні особливостей формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства тощо.

*Інформаційною базою дослідження* стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємства, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління інтелектуальним потенціалом підприємства, матеріали і статистичні дані ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Світ економічної науки. Випуск 19» (м. Тернопіль, 20 грудня 2019 р.) [24]. Крім того, опрацьовані автором пропозиції щодо удосконалення процедур управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу підприємства впроваджено в практичну діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (додаток Г).

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємства, зокрема, опрацьована форма управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу, можуть використовуватись в практичній діяльності суб'єктів господарської діяльності незалежно від їх форм та розмірів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та класифікаційні види інтелектуального потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, рушійною силою якої є інновації, посилюється значення людських ресурсів, знань, навичок та інформаційно-комунікаційних технологій як основних факторів економічного зростання. За останні два десятиліття процес обміну і використання знань як у виробництві, так і поза ним набуває широкого поширення. Значна роль приділяється ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників з метою підвищення їх продуктивності праці. В центрі уваги виявляються працівники з високою кваліфікацією, з готовністю до постійного навчання і самовдосконалення, що володіють науково-дослідницької компетенцією. У зв'язку з цим управління інтелектуальним потенціалом підприємства в даний час стає все більш актуальною.

Дослідженням категорії «потенціал» присвячено багато наукових праць у різноманітних наукових сферах, і у найзагальнішому вигляді визначається як сукупність можливостей в будь-якій сфері для досягнення поставлених цілей. У тлумачному словнику української мови «потенціал» трактується як «запас будь-чого, резерв; приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть проявитися за певних умов» [19, с. 902].

Категорія потенціалу набула значного поширення у вивченні мікро-, макро- та мезорівнів економічних систем. Поширеним явищем є ототожнення категорії «потенціал» з такими категоріями, як «ресурси», «капітал», «можливість». Це пояснюється наявністю певних спільних особливостей, проте, ми вважаємо, що є ряд характеристик, які відрізняють категорію «потенціал» від інших. Зокрема:

– потенціал є більш загальною категорією ніж ресурс, а саме наявні ресурси у своїй взаємодії та взаємозв'язку є складовими потенціалу підприємства та формують можливості, що можуть реалізуватися за певних умов;

– капітал є вартісно оціненим ресурсом чи ресурсом з виявленою цінністю, який може реально використовуватися у роботі підприємства задля отримання вигоди, а потенціал лише виражає можливість даного ресурсу, і у випадку використання ресурс перетворюється на капітал;

– можливість є одним з визначальних параметрів потенціалу і формується завдяки результативному поєднанню його складових. Потенціал підприємства формують його внутрішні можливості, а зовнішні лише формують сприятливі чи перешкоджаючі умови для його реалізації.

Для найбільш повного розуміння категорії «інтелектуальний потенціал» пропонується систематизація визначень вітчизняних і зарубіжних дослідників відповідно до наявних наукових підходів (таблиця 1.1).

Отже, категорію «інтелектуальний потенціал» можна розглядати з позиції трьох підходів. Ресурсний підхід передбачає розгляд інтелектуального потенціалу у формі загальної множини явних та потенційних інтелектуальних засобів (ресурсів) суб'єкта, а саме: знання, досвід, навички працівників чи населення загалом, інформаційне забезпечення, системи освітньої підготовки, інтелектуальну власність тощо. Функціональний підхід визначає інтелектуальний потенціал як спроможність інтелектуальних ресурсів до вирішення таких завдань діяльності суб'єкта як здатність до набуття знань, створення ідей, продукування ефективних рішень та ін. Результативний підхід трактує інтелектуальний потенціал як спроможність інтелектуальних ресурсів у досягненні визначеної мети. Системний підхід визначає інтелектуальний потенціал як системну множину інтелектуальних ресурсів, які використовуються задля одержання результату.

Таким чином, багато авторів, що досліджують поняття і структуру інтелектуального потенціалу, дають практично одне і те ж визначення даного

поняття. Під інтелектуальним потенціалом розуміють сукупність знань, умінь, інформації, цінностей, навичок, тобто інтелектуальних здібностей працівників організації.

Таблиця 1.1. Систематизація визначень категорії «інтелектуальний потенціал»

Автори	Визначення
<b>Ресурсний підхід</b>	
В. Лаврентев, А. Шаріна [64, с. 83]	Інтелектуальний потенціал - це сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей працівників, які виконують роботи, пов'язані зі створенням інновацій на промислових підприємствах та в організаціях
Й. Ситник [91, с. 6]	Інтелектуальний потенціал підприємства - це приховані відносні сили, знання особистостей і соціально-економічної системи для здійснення організаційно-управлінської, економічної, технологічної та іншої інтелектуально-продуктивної діяльності, які можуть реалізуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства на ринкових і індивідуально-мотиваційних засадах
Г. Река [86, с. 231]	Інтелектуальний потенціал - це здібності людини взагалі, які не залежать від їх використання у виробництві
<b>Функціональний підхід</b>	
О. Кендюхов [55, с. 40]	Інтелектуальний потенціал - це можливості, надані на даний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети
Л. Диба [28, с. 6]	Інтелектуальний потенціал - це можливості, надані інтелектуальними ресурсами в певний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети
С. Вовканич [20]	Інтелектуальний потенціал - це можливість нагромаджувати, створювати і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі і іншу семантичну інформацію, яка може стати інтелектуальною власністю України
<b>Результативний підхід</b>	
І. Мойсеєнко [71, с. 47]	Інтелектуальний потенціал - це сукупність можливостей, часто ще не розкритих, формально не зафіксованих, але реально існуючих для виконання дій
М. Семикіна, В. Гунько [88, с. 53]	Інтелектуальний потенціал (країни) - це сукупність усіх інтелектуальних ресурсів, включаючи людей, їх знання, інтелектуальні здібності, нематеріальні активи, які характеризують сукупні інтелектуальні можливості, що можуть бути використані в процесі функціонування економіки, перетворюючись в інтелектуальний капітал
<b>Системний підхід</b>	
К. Мамонов, О. Угоднікова [67]	Інтелектуальний потенціал - це системна інтегральна сукупність наукового, організаційного, інформаційного та фінансового капіталів, інтелектуальної власності, а також можливостей щодо їх використання господарчою системою з метою досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку будівельного підприємства з урахуванням внутрішніх факторів та змін умов зовнішнього середовища
В. Левашов [65]	Інтелектуальний потенціал (суспільства) - сукупність людських, матеріальних і фінансових ресурсів, які задіяні в двох тісно пов'язаних між собою ключових сферах інтелектуального життя суспільства - науці і освіті і величина яких показує створену і накопичену в суспільстві здатність до творчого створення нових знань, технологій, продуктів

Примітка. Систематизовано автором.

На нашу думку, дане визначення не зовсім повне. Якщо виходити з поняття потенціал, який означає можливість або здатність, то під інтелектуальним потенціалом можна розуміти здатність працівників організації виробляти інноваційні продукти або інноваційні технології на основі наявних у них знань, умінь, навичок, інформації та матеріальних, фінансових і організаційних ресурсів, що знаходяться в їхньому розпорядженні.

Таким чином, з цього визначення впливає структура інтелектуального потенціалу. Основними складовими інтелектуального потенціалу є:

- 1) Люди (працівники організації) з їх знаннями, вміннями і навичками, тобто людський потенціал;
- 2) Інформація, тобто інформаційний потенціал;
- 3) Матеріальні і фінансові ресурси, тобто ресурсний потенціал;
- 4) Організація праці працівників і управління ними, тобто організаційний потенціал.

Категорія «інтелектуальний потенціал» носить багаторівневий характер, тобто використовується для різних соціально-економічних суб'єктів. Вивчення інтелектуального потенціалу з точки зору багаторівневості дозволяє найбільш повно проводити оцінку і аналіз кожного виду (рівня) інтелектуального потенціалу, які, в свою чергу, мають свої особливості формування і розвитку.

Виділяють такі рівні інтелектуального потенціалу [72, с. 10]: інтелектуальний потенціал суспільства; інтелектуальний потенціал території; інтелектуальний потенціал організації; інтелектуальний потенціал людини.

Найважливіший принцип багаторівневості інтелектуального потенціалу полягає в тому, що будь-який рівень (вид) інтелектуального потенціалу залежить від стану не тільки інших його елементів того ж рівня, а й елементів інших рівнів. Аналіз думок різних авторів з питання змісту інтелектуального потенціалу на різних рівнях дозволив виділити загальні характеристики, властиві всім рівням (видам) інтелектуального потенціалу, визначивши основні інституційно-організаційні структури, що впливають на його формування та розвиток (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. Характеристика рівнів інтелектуального потенціалу у взаємозв'язку з інституційно-організаційними структурами

Рівень (вид) інтелектуального потенціалу	Основні характеристики	Основні інституційно-організаційні структури формування та розвитку
Макрорівень (інтелектуальний потенціал суспільства)	1) Кваліфікація працівників. 2) Високий рівень освіти населення. 3) Наявність власної науки.	Система освіти: середні загальноосвітні школи; середні спеціальні навчальні заклади; вищі навчальні заклади; післядипломна освіта.
Мезорівень (інтелектуальний потенціал території)	1) Соціально-трудоий потенціал. 2) Освітній потенціал. 3) Науковий потенціал.	Система освіти: середні загальноосвітні школи; середні спеціальні навчальні заклади; вищі навчальні заклади; післядипломна освіта.
Мікрорівень (інтелектуальний потенціал організації)	1) Професійно-кваліфікаційний потенціал (рівень освіти, стаж роботи, фізичні характеристики та ін.). 2) Творча характеристика.	Система підготовки і перепідготовки кадрів на підприємстві, корпоративні університети, професійні організації.
Агентний рівень (інтелектуальний потенціал людини)	1) Природні і набуті здібності і навички. 2) Рівень освіти. 3) Творчі здібності	Все вище зазначене.

Примітка. Складено автором.

Аналіз перерахованих рівнів інтелектуального потенціалу дає можливість виділити наступні його характеристики (субпотенціали). Фізичний потенціал - показує ту частину населення, яка здатна до реалізації свого інтелектуального потенціалу в трудовій діяльності. Освітній потенціал - вказує на рівень освіченості, кваліфікацію, сприяючи зростанню продуктивності праці, а отже, економічному розвитку країни. Науково-дослідний потенціал - характеризує внесок в трудову діяльність продуктів науково-дослідницької праці, що виражається в зростанні продуктивності праці за допомогою впровадження різних інновацій (раціоналізаторських пропозицій і т.д.). Емоційний потенціал - відповідає за успіх і почуття комфорту кожного окремо взятого співробітника підприємства.

При дослідженні видів інтелектуального потенціалу підприємства важливим є з'ясування усіх класифікаційних ознак, враховуючи видові прояви зазначених категорій. Класифікаційні види інтелектуального потенціалу підприємства представлено на рис. 1.1.

## КЛАСИФІКАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ (ІП) ПІДПРИЄМСТВА

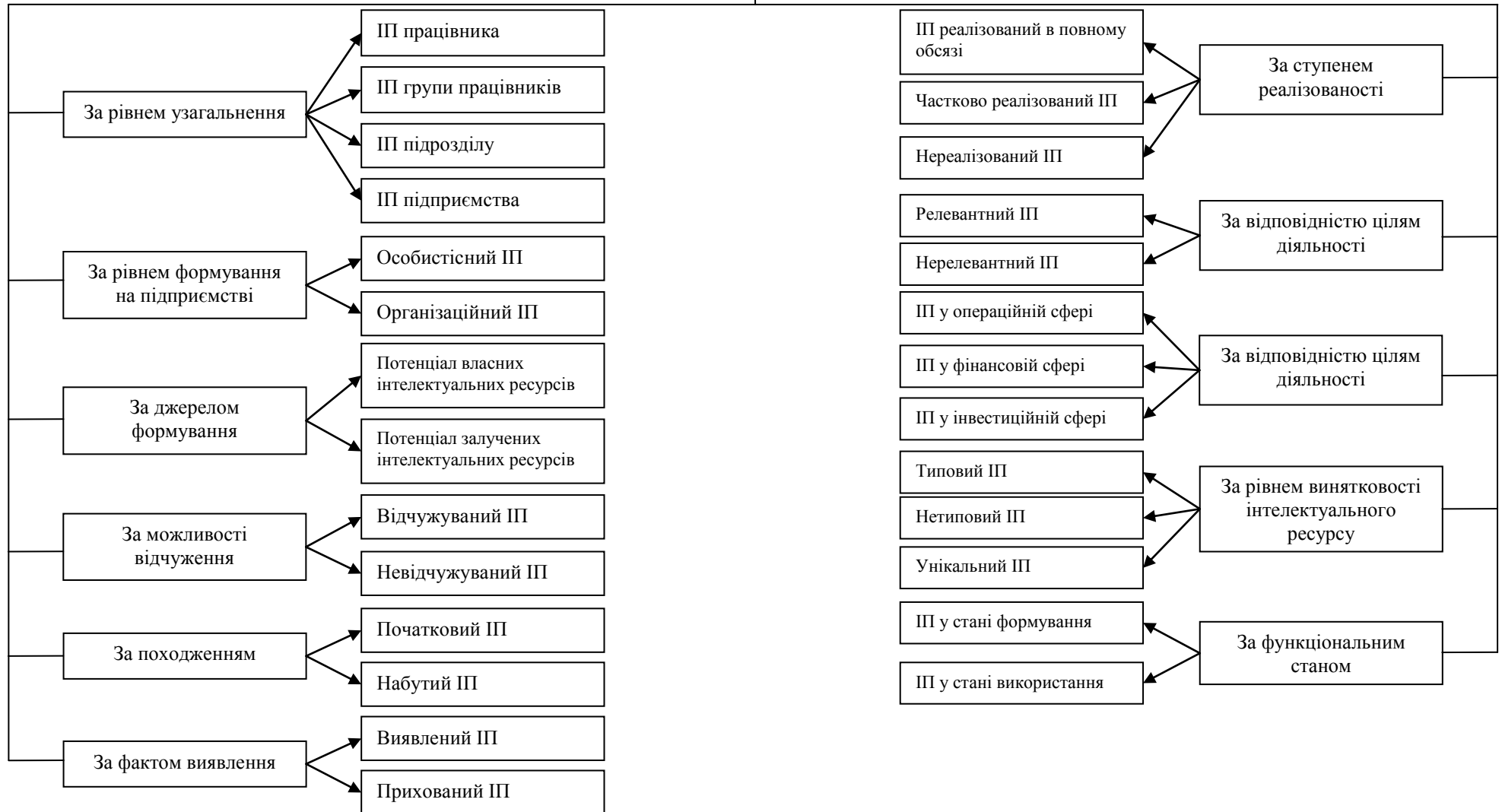


Рис. 1.1. Класифікаційні види інтелектуального потенціалу підприємства

Примітка. Складено автором.

Таким, інтелектуальний потенціал є важливим об'єктом управління підприємства, оскільки виступає ваговою складовою усіх існуючих видів потенціалу суб'єктів господарювання. Значний науковий інтерес та різноманітність думок вітчизняних та іноземних дослідників щодо категорії «інтелектуальний потенціал» зумовлює багато суперечностей у його розумінні та потребу уточнення й виділення основних його елементів. У свою чергу, існування різних класифікаційних видів інтелектуального потенціалу зумовлює певні особливості, пов'язані з необхідністю розроблення відповідних методів і технологій управління його формуванням, використанням, аналізу і розвитку.

## **1.2. Концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства**

Однією з актуальних проблем української економіки є можливий підйом конкурентоспроможності промислових підприємств при широкомасштабному використанні інноваційних наукових розробок, а особливо розробок в сфері ІТ-технологій. Як було зазначено, інтелектуальний потенціал підприємства як економічна категорія характеризується сукупністю наявних ресурсів і потенційних можливостей, які знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються в його економічній діяльності з метою зростання прибутку або отримання іншої економічної вигоди. В процесі функціонування промислових підприємств особливе значення набуває управління інтелектуальним потенціалом. Під управлінням інтелектуальним потенціалом розуміється діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою отримання кінцевого результату, бажано прибутку або іншої вигоди [95].

Інтелектуальний потенціал збільшується тільки в умовах процесу виконання НДДКР на постійній основі, в результаті яких створюється інтелектуальна власність, яка реалізується в таких формах як винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау і т. ін. і є інтегральним поняттям. Підхід до

його визначення припускає використання інтегральних показників інтелектуального потенціалу основних підрозділів організації, які характеризують інтелектуальний розвиток підприємства в цілому.

Адаптивний розвиток промислового підприємства базується на наступній групі чинників:

- фактори цілей підприємства, що визначають спрямованість і якісну сторону адаптивного розвитку (цілі діяльності підприємства і цілі конкурентної стратегії);

- фактори, що визначають здатність підприємства до адаптивного розвитку, а саме: фактори ресурсного забезпечення (трудові, інформаційні, інтелектуальні, матеріальні, фінансові);

- фактори, обумовлені діяльністю персоналу (науково-дослідної, виробничої, управлінської);

- чинники рівня реалізації основних функцій менеджменту (планування, організаційної, мотивації і контролю);

- фактори, що обмежують або посилюють можливості адаптивного розвитку, а саме: фактор розвитку персоналу; фактор рівня організаційної культури; фактор гнучкості організаційної структури.

Основою успішного розвитку інтелектуального потенціалу є розвиток людського потенціалу. Однак існує ряд проблем, серед яких можна виділити наступні: недостатній рівень стратегічного планування розвитку людського потенціалу; низький рівень застосовуваних технологій і інструментів розвитку людського потенціалу; недостатнє фінансування в розвиток людського потенціалу; недосконалість інституційного середовища; слаборозвинена корпоративна культура. Все це вимагає проведення ефективного управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Сьогодні можна виділити ключові особливості розвитку інтелектуального потенціалу, які характерні для вітчизняних компаній.

1. Низький рівень розвитку інтелектуального потенціалу, обумовлений недостатніми знаннями і досвідом в сфері розвитку інтелектуального потенціалу.

2. Недостатній досвід по оцінці нематеріальних активів, відсутність методик оцінки.

3. Підвищена увага до матеріальних активів і недостатнє - до нематеріальних активів.

Інтелектуальний капітал промислових підприємств найбільш динамічно змінюється, тому управління інтелектуальним потенціалом доцільно розглядати з позицій трьох стадій перетворень інтелектуального капіталу:

- 1) створенням і примноження інтелектуального потенціалу організацій;
- 2) використанням інтелектуального капіталу при створення інноваційної продукції;
- 3) процесом інвестування всього циклу перетворень інтелектуального капіталу.

Важливим аспектом концептуальних засад управління є виділення основних принципів, методів та законів відповідно до яких здійснюється процес формування та використання інтелектуального потенціалу.

Специфічні принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства визначені Є.В. Докторуком [29]. А саме дані принципи поділяються на дві групи:

– принципи створення системи його управління (поєднання активів підприємства з метою досягнення його позиції на ринку; забезпечення зростання інтелектуального рівня працівників; організаційна культура; технологічна і інформаційна оснащеність працівників);

– принципи розробки системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства (ресурсна оснащеність; застосування сучасних методів; творчий та комплексний підхід; ініціативність; участь провідних спеціалістів, управлінців і експертів у розробці).

Щодо методів управління інтелектуальним потенціалом підприємства, то виділимо такі, як економічні, організаційно-розпорядчі, методи управління персоналом, управління ризиком. Розглянемо кожну із груп.

До економічних методів управління інтелектуальним потенціалом підприємства належать: стратегічне і поточне планування господарської діяльності підприємств; формування патентної стратегії; системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики; оцінка й облік нематеріальних активів; матеріальне стимулювання працівників; ціноутворення; кредитування; штрафні санкції за порушення прав інтелектуальної власності тощо.

До організаційно-розпорядчих методів управління відносять: чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, авторства на об'єкти інтелектуальної власності, відносин між підприємством та винахідниками, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Методи управління персоналом передбачають комплекс заходів, спрямованих на якомога повнішу реалізацію розумових, творчих та інших здібностей працівників, їх знань, вмінь і досвіду, у взаємодії з усіма ресурсами підприємства. До них належать: відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу; мотивація трудової та творчої діяльності; організація системи навчання персоналу; управління конфліктами й стресами; управління безпекою персоналу; управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу.

Методи управління ризиком інтелектуального потенціалу промислового підприємства полягають у визначенні ризикових ситуацій і розробці заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків від їх виникнення, а також профілактика ризикових ситуацій.

Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства повинен підпорядковуватися і відповідати загальним законам розвитку економічних організацій. С. Мочерним виділено такі основні закони [32, с. 57]:

– закон синергії виражає, що здатність до результативного управління інтелектуальним потенціалом підприємства забезпечується за рахунок взаємного впливу і взаємозв'язку усіх елементів, що забезпечують ці процеси;

– закон цілісності передбачає застосування управлінського впливу, центрів відповідальності, що забезпечують підпорядкованість процесів управління інтелектуальним потенціалом підприємства загальним процесам функціонування і розвитку підприємства;

– закон загальної мети виражає узгодженість і спільну спрямованість дій у процесах між усіма суб'єктами, що дозволить досягнути як загального бажаного результату, так і цілі кожного з суб'єктів;

– закон пропорційності відображає дотримання оптимальних співвідношень між потребами, можливостями і засобами їхнього задоволення, а також оптимальної структури усіх елементів;

– закон послідовного розвитку виражає циклічність здійснюваних процесів управління інтелектуальним потенціалом підприємства через проходження таких обґрунтованих етапів, як проектування процесів, виконання процесів, оновлення чи згортання процесів;

– закон самозбереження передбачає здійснення відповідних заходів в умовах конкурентної боротьби між підприємствами задля збереження існуючих елементів управління інтелектуальним потенціалом підприємства;

– закон підвищення рівня інформованості відображає, що умовою покращення впорядкованості процесів є поінформованість суб'єктів, що беруть у них участь, та прийняття на основі усвідомлення і опрацювання ними відповідної інформації результативних рішень щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Отже, узагальнені та запропоновані принципи, методи та закони забезпечують комплекс правил, необхідних для ефективного процесу управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Однак, вони не є діючими силами і повинні підкріплюватися обґрунтованим науково-методичним інструментарієм для забезпечення управління інтелектуальним

потенціалом підприємства, підпорядковуватися об'єктивним закономірностям а також бути зрозумілими завдяки сформованому категоріально-понятійному апарату. Це забезпечується узагальненими концептуальними засадами, які призначені для практичного застосування представниками керуючої системи підприємства з метою досягнення бажаних результатів від процесів формування та використання інтелектуального потенціалу завдяки дотриманню рекомендованих положень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

#### **2.1. Характеристика системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства**

Дочірнє підприємство публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське» (далі – ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське») розташоване в місті Красилові Хмельницької області та входить до складу великої національної корпорації «Оболонь». ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» засновано в липні 1994 року. Розпочинало свою діяльність підприємство як виробничо-торгівельна база ПАТ «Оболонь», на якому здійснювалася реалізація продукції ТМ «Оболонь» через оптову торгівлю, та виробництво столярних і бетонних виробів.

З січня 1998 року підприємство розпочало виробничу діяльність випуском мінеральної води “Оболонська-2” в склотару з власної артезіанської свердловини, внесеної в реєстр мінеральних вод України.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сьогодні – це сучасне підприємство з великими виробничими потужностями, що має у своєму арсеналі передові світові технології. Виробнича діяльність визначається корпоративними інтересами головного підприємства ПАТ «Оболонь» м. Київ. Підприємство спеціалізується на випуску безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, асортимент яких налічує більше 20 найменувань.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов’язані з ними немайнові права, нести обов’язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, адміністративному та третейському суді.

Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2014-2018 рр. наведені в таблиці А.1 додатку А.

Отже, наведені в табл. А дані свідчать, що за 2014-2018 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 359708 тис. грн. до 638093 тис. грн. або на 77,39%, що зумовлено зростанням продуктивності (на 90,92%), автоматизацією окремих виробничих процесів та розширенням ринків збуру продукції підприємства. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зменшилась з 680 до 638 осіб, тобто на 42 працівники, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2018 р. порівняно з 2014 р. на 450,59 тис. грн. на 1 особу.

Загальні тенденції зростання оплати праці а також підвищення продуктивності привели до зростання фонду оплати праці на 44096,3 тис. грн. або майже у 2,2 рази. У зв'язку з цим оплата праці одного працівника у 2018 р. порівняно 2014 р. збільшилась з 4498,37 грн. до 10554,21 грн. в місяць або у 2,34 рази.

Слід зауважити, що протягом усіх п'яти досліджуваних років підприємство є прибутковим. При цьому у 2014 р. були отримані прибутки в розмірі 29685 тис. грн., а у 2018 р. зменшились до 12136 тис. грн., тобто скоротились майже на 60%. У зв'язку з цим рентабельність продажу скоротилась на 9,53%, а рентабельність витрат на 7,48%. Вищезазначені явища вплинули і на динаміку показника «сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції» величина якого протягом усього періоду була менша за 1, і у останньому періоді складала 0,98, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 2 коп. прибутку. Зважаючи на тенденції останнього року підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Необхідно відзначити, що операційна діяльність підприємства є прибутковою, оскільки валовий прибуток складав у 2014 р. –

116841 тис. грн., та зріс у 2018 р. на 60,52% і становив 187555 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається скорочення середньорічної вартості основних фондів у 2018 р. порівняно з 2014 р. на 8392,5 тис. грн. або у майже на 10%. Одночасне зростання обсягів виробництва продукції та скорочення середньорічної вартості основних засобів зумовило збільшення фондівіддачі у 2018 р. порівняно з 2014 р – на 4,29 грн./грн. або на 98,86% до 8,62 грн., що свідчить що на 1 грн. основних засобів припадає 8 грн. 62 коп. виробленої продукції, що засвідчує значне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2014-2018 рр. (табл. А.2 додатку А).

Наведені в табл. А.2 дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів виробництва продукції на 290333,6 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів виробництва лікерів та інших спиртних напоїв на 62440,8 тис. грн., вод мінеральних та газованих не підсолоджених на 12864,1 тис. грн., вод натуральних мінеральних газованих на 7839 тис. грн., вод з додаванням цукру і підсолоджу вальних чи ароматизуючи речовин на 249715,1 тис. грн. Проте одночасно спостерігається скорочення виробництва слабоалкогольних напоїв на 32201,1 тис. грн., вод натуральних мінеральних негазованих на 185 тис. грн., інших газованих вод на 2019,5 тис. грн., вод не підсолоджених та не ароматизованих на 8119,7 тис. грн. Такі коливання між асортиментними групами товарі зумовили і значні зміни в структурі виробництва продукції. Так, частка слабоалкогольних напоїв скоротилась на 12,1%, а частка води з додаванням цукру зросла на 17,1%.

Структура виробництва основних видів продукції підприємства у 2018 р. представлена на рис. 2.1.

Представлені на рисунку дані свідчать, що найбільшою асортиментною групою є води з додаванням цукру і підсолоджу вальних чи ароматизуючи речовин 64,4%, наступна в структурі група – лікери та інші спиртні напої – 12,6%, а на останньому місці знаходяться води натуральні мінеральні

негазовані – 1,2% в загальному обсязі виробництва.

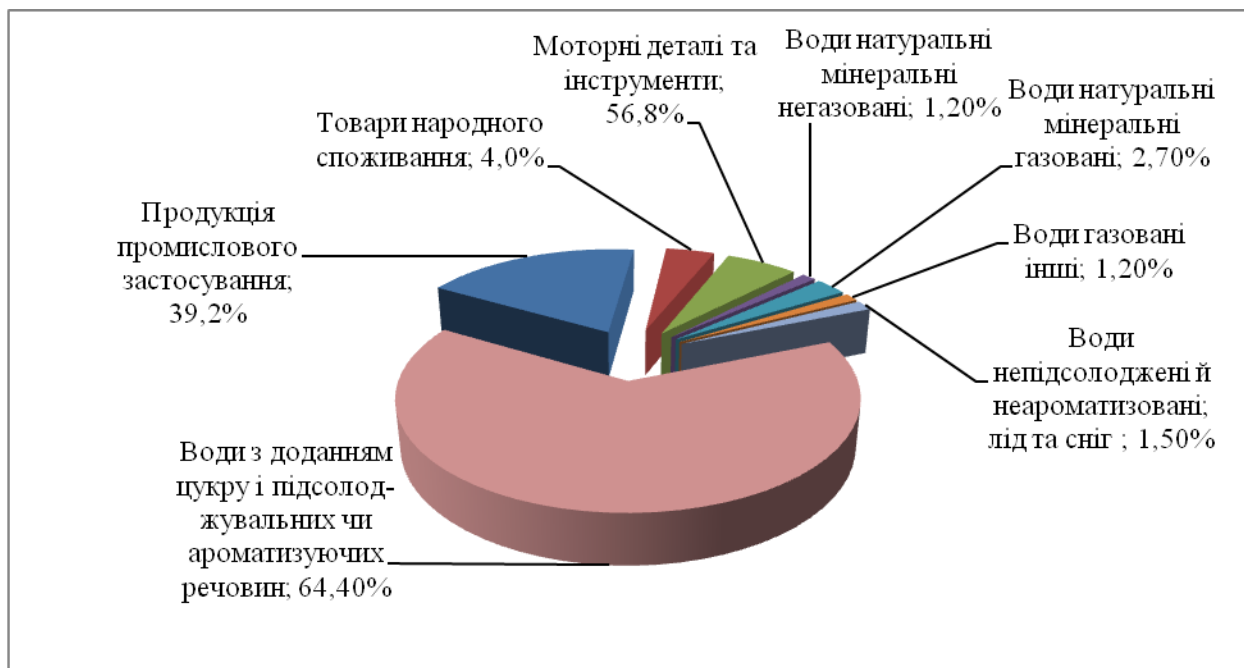


Рисунок 2.1 – Структура виробництва основних видів продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018 р.

Джерело: складено автором за даними ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. А.3 додатку А). Наведені в таблиці дані свідчать, що підприємство є прибутковим, однак величина чистого прибутку зменшується на 17,6 млн. грн. В цілому за п'ять досліджуваних років прибутковість скоротилась на 59,11%. Прибутки в організації формуються в основному за рахунок операційної діяльності: так валовий прибуток має тенденцію до зростання на 70,7 млн. грн., однак поряд з цим значно зростають витрати на збут (на 54,3 млн. грн.), адміністративні витрати (на 10,18 млн. грн.), інші операційні витрати (на 30,03 млн. грн.).

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників довів, що на підприємстві спостерігаються неоднозначні тенденції: з одного боку має місце зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, спостерігається збільшення валового прибутку, а з іншого боку, має місце скорочення

прибутковості, зниження рентабельності та зменшення вартості основних фондів. Це підтверджує необхідність удосконалення системи управління підприємством з метою скорочення витрат операційної діяльності з метою нарощення прибутку та підвищення рентабельності діяльності.

Процес управління підприємством – це синтезоване використання інструментів менеджменту і маркетингу, пов'язане зі складовими системи мотивації для реалізації інноваційного потенціалу трудових ресурсів підприємства. Інтелектуальний ресурс – можливості підприємства розвиватись спираючись на інтелектуальний капітал. Зокрема, під процесом управління інтелектуальними ресурсами ми розуміємо сукупність дій та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування та використання інтелектуальних ресурсів, а також мотивації процесів їх накопичення і примноження.

Метою управління інтелектуальними ресурсами підприємства є досягнення максимального результату від їх використання при мінімізації витрат на ці ресурси, що виникають на різних стадіях розвитку.

Основними функціями і завданнями системи управління інтелектуальними ресурсами підприємства є планування, облік, організація, контроль, координація і стимулювання процесів:

створення та розвитку інтелектуальних ресурсів;

руху інформаційного потоку, що циркулює між підприємством та його партнерами;

формування портфелю прав на об'єкти інтелектуальної власності та їх капіталізації;

використання інтелектуальних ресурсів підприємства.

Розміри накопиченого підприємством інтелектуального ресурсу залежать від якості його управління, а також від створених на підприємстві умов для реалізації інтелектуального потенціалу працівників.

Дослідження особливостей участі інтелектуального ресурсу в капіталі підприємств необхідне для формування, функціонування, створення та

удосконалення механізмів управління. При цьому слід розрізняти динаміку власне інтелектуальних ресурсів (процеси збільшення або зменшення реального знання, тобто інтелектуальних ресурсів, якими володіє організація, процеси, що ведуть до зміни їх якості) і динаміку інтелектуального капіталу (рух вартості інтелектуальних ресурсів: формування, зростання або зменшення інтелектуальних ресурсів, перенесення вартості інтелектуального капіталу на вироблені продукти та послуги).

Об'єктами управління на підприємстві є фактично патенти, винаходи, права й інші об'єкти інтелектуальної власності, раціоналізаторські пропозиції.

При цьому на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» 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. У відповідних формах діє система матеріального і морального стимулювання працівників підприємств до пошуку резервів виробництва і підвищення якості продукції, розробки і впровадження пропозицій щодо їх реалізації.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» діє система підвищення рівня знань і підвищення кваліфікації працюючих:

- надаються можливості молодим працівникам для заочного навчання у вищих навчальних закладах;
- проводяться короткострокові курси підвищення кваліфікації робітників;
- організовано передачу досвіду кваліфікованих робочих молодим робочим на робочих місцях.

Можна зауважити, що зазначені підходи до управління інтелектуальним капіталом – це загальновідомі на підприємствах регіону, галузі, так звані традиційні методи управління, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення.

Використання інтелектуального ресурсу як засобу підвищення

конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у сучасних умовах вимагає необхідності здійснювати додаткові дослідження умов його формування та розвитку, а також дослідження інструментарію використання цих умов для досягнення підприємством окреслених цілей. Провідним фактором забезпечення конкурентних переваг в умовах ефективного функціонування системи управління інтелектуальними ресурсами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є рівень накопичених загальних, наукових та професійних знань, ступінь освіченості і культури його працівників, зокрема фахівців.

З метою дослідження якісного рівня управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» нами було проведене соціологічне дослідження працівників підприємства, яким охоплено 58 працівників. Зміст анкети наведено у додатку Б.

Запропонована анкета для опитування працівників щодо їх бачення проблем, шляхів формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства (додаток В) передбачає широкий діапазон задач дослідження, всього 20. Оцінка стану управління інтелектуальним потенціалом підприємства визначалася за результатами анкетного опитування працівників підприємства.

Результати проведеного нами опитування працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Результати опитування працівників та оцінювання стану управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№	Питання анкети (блок)	Опти-мальне значення оцінки	Середньозважена оцінка (Осб)
1	2	3	4
1	Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?	1,0	0,44
2	З яких джерел інформації Ви знаєте про ці поняття (або одне з них)?	1,0	0,72
3	Як у цілому Ви оцінюєте роботу нашого підприємства «на підході» до нових умов господарювання?	0,5	0,42
4	Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?	1,5	0,48
5	З якими проблемами на виробництві Вам приходится зустрічатися?	1,25	0,14

Продовження табл. 2.1

6	Творчій активності працюючих сприяє чітка система організації праці, як Ви оцінюєте її стан?	1,5	0,29
7	Чи знижують ефективність Вашої праці наступні фактори?	1,5	0,23
8	Які втрати робочого часу, на Ваш погляд, найбільш значимі?	1,0	0,52
9	Що, на Ваш погляд, може покращити організацію праці у Вашому підрозділі, на підприємстві?	1,0	0,57
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	0,42
12	Вкажіть, будь ласка, інформацією з яких питань Ви регулярно володієте і як вона Вас задовольняє.	1,0	0,42
13	Якщо Ви вважаєте, що Ваші можливості добре працювати недостатньо використовуються то що заважає Вам продуктивно працювати?	1,0	0,36
14	Як Ваші колеги відносяться до нової техніки, технології, організації праці і виробництва?	1,0	0,24
15	Яку Ви особисто приймаєте участь у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці на підприємстві?	0,75	0,19
16	Яка з перерахованих нижче причин заважає Вашій активності у науково-технічній творчості?	1,0	0,54
17	Недостатність яких знань Ви відчуваєте при виконанні своїх обов'язків?	0,75	0,63
18	Якщо Ви особисто не приймаєте участі в управлінні виробництвом, то з якої причини?	1,0	0,34
19	Коли Ви підвищували свою кваліфікацію в останній раз?	0,25	0,18
20	Що Ви вважаєте головними, визначальними умовами життєвого благополуччя?	1,0	0,22
21	Оцінка стану управління інтелектуальним потенціалом підприємства	-	7,98

Примітка. Складено автором

Наведені в табл. 2.1 дані показують, що більш високі оцінки отримали питання, що відображають особисте бачення респондентами стану справ на підприємстві (блоки 3, 10, 13, 16, 18). Кадрові працівники, які становлять значну питому вагу у загальній чисельності підприємства, відповідаючи на питання анкети, виходять з власного уявлення, опираючись на власний минулий досвід роботи, часто з позицією «як повинно бути» (блоки 3, 4, 6, 9,

10, 12, 16, 17).

Причина відносно високих показників у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» по більшості питань анкети - у збереженні налагоджених у попередні роки виробничих відносин на підприємстві. Однак, співставний аналіз фактичних показників з їх оптимальним значенням показує, що на підприємстві необхідно, у першу чергу, зосередити увагу на покращенні роботи за напрямками:

- роз'яснення суті і ролі інтелектуального потенціалу у сучасних умовах господарювання (оцінка 0,44 балів при оптимальному значенні 1,0);

- інформування працівників про наявні проблеми виробництва (0,14 при оптимальному значенні 1,25);

- готовність працівників формувати напрямки, заходи з покращення організації праці у підрозділі, на підприємстві (0,57 балів з 1,0);

- ставлення працівників до нової техніки, технології, організації праці і виробництва (0,24 балів з 1,0);

- активізація особистої участі працюючих у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці на підприємстві (0,19 балів з 0,75).

- їх зміст відповідно спрямовує і зміст заходів з удосконалення корпоративної системи управління інтелектуальним капіталом, що має розроблятися на підприємстві.

Для оцінки результативності експертами у складі 4 осіб з підприємства 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 управління потенціалом формуванням і нарощенням інтелектуального потенціалу:

0,0 - 0,09 - управління відсутнє;

0,1 - 0,29 - управління незадовільне;

0,3 - 0,59 - управління задовільне;

0,6 - 0,89 - управління добре;

0,9 - 1,0 - управління дуже добре. У табл. 2.2 представлено оцінки результативності управління на підприємстві, де проводилося анкетування.

Таблиця 2.2. Оцінка результативності управління потенціалом формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства

№ розділу анкети	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
1	Задовільне
2	Задовільне
3	Незадовільне
4	Задовільне
5	Незадовільне
6	Незадовільне
7	Задовільне
8	Незадовільне
9	Незадовільне
10	Задовільне
11	Незадовільне
12	Задовільне
13	Задовільне
14	Незадовільне
15	Задовільне
16	Задовільне
17	Задовільне
18	Задовільне
19	Незадовільне
20	Задовільне
Усереднена оцінка в балах	0,33
	Задовільне

Примітка. Складено автором

Середнє значення оцінки в балах по ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» - 0,33. Ця оцінка дозволяє узагальнити середній рівень результативності управління формуванням і розвитком інтелектуального потенціалу даного підприємства і оцінити його як задовільний. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

Працівники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в цілому мають часткове уявлення про роль і значення інтелектуальної праці. Однак ці знання отримані фактично із засобів масової інформації, а не в результаті

цілеспрямованої роз'яснювальної роботи на підприємствах (блоки 1 і 2).

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працює у сучасних умовах стабільно, вимоги до кількості і якості продукції на робочих місцях зростають, але з проблемами, пов'язаними з цими вимогами, працівникам приходиться зустрічатися не часто (блоки 3, 4 і 5).

Респонденти уявляють собі основні чинники творчої праці на виробництві, її продуктивності і шляхи їх підвищення (блоки 6, 7, 8 і 9).

У респондентів присутнє достатньо чітке уявлення про те, які задачі необхідно вирішувати на підприємстві для підвищення виробничої і творчої активності працюючих і критично оцінюють діючі на підприємствах системи стимулювання такої активності (блоки 10 і 11). Відповіді респондентів свідчать про середній рівень їх обізнаності з проблемами підприємства, шляхи і заходи щодо їх вирішення (блоки 12 і 13), але активність працівників, їх безпосередня участь у вирішенні цих проблем є невисокою (блоки 14 і 15).

Причини, що заважають активності респондентів у вирішенні науково-технічних проблем ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» різноманітні, проте респондентами виділяються найбільш характерні з них: брак особистої кваліфікації, знань по своїй спеціальності і технічних знань зокрема, недостатня допомога з боку відповідних служб підприємства (блоки 16 і 17).

Виявлено низький рівень залучення працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до управління виробництвом і не відчувається особистої зацікавленості респондентів у цій роботі (блок 18).

Свою кваліфікацію респонденти підвищували за 5 і більше років до часу опитування (блок 19). Головними умовами свого власного благополуччя бачаться не успіхи на виробництві, а особисті інтереси, інтереси сім'ї (блок 20).

Узагальнення результатів проведеного дослідження надає можливість зробити висновки щодо рівня організації на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» роботи по формуванню і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства: цілеспрямованої роботи у даному напрямку практично не ведеться. Позитивні відповіді працівників підприємства є результатом

попередньо набутого виробничого досвіду респондентів, загального рівня їх виробничої 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.

Результати опитування дають підстави зробити висновок, що на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним потенціалом. Однак, вони носять розрізнений, несистемний характер, їх важко пов'язати з завданням підготовки підприємства до переходу до діяльності в умовах, що визначаються особливостями прийдешньої економіки знань (або інформаційної економіки). На підприємстві фактично немає систем управління інтелектуальним потенціалом, у тому числі як підсистеми загальної системи управління підприємством.

## **2.2. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства**

На високі темпи інноваційного розвитку і високі конкурентні позиції в умовах трансформаційної економіки можуть розраховувати лише підприємства з достатнім рівнем інноваційного потенціалу, одним з основним елементів якого є інтелектуальний потенціал, суть якого полягає в єднанні та синтезі інтелектуальних компонентів людської діяльності, які надають їй творчого інноваційного характеру, що дозволяє виходити за рамки напрацьованих автоматичних дій.

Передумовою управління інноваційним потенціалом підприємства є оцінка рівня його складових, на основі результатів якої можна формувати управлінські рішення щодо посилення складових потенціалу та підвищення результативності їх використання. Існуючі наукові підходи до оцінки рівня інтелектуального потенціалу не дозволяють оптимізувати окремі його показники.

Обґрунтоване ухвалення рішення щодо управління інтелектуальним

потенціалом має базуватися на результатах оцінки окремих його складових, що дозволяє виявляти та ліквідувати його вузькі місця. На наш погляд, у цьому сенсі найбільш слушним теоретико-методичним підходом до оцінки рівня інтелектуального потенціалу є підхід С.М. Ілляшенка [69, с 70-72], у якому рівень інтелектуального потенціалу залежить від наближення одних показників до максимально можливих, а інших – до мінімально можливих залежно від того, до їхньої мінімізації чи максимізації слід прагнути.

Відповідно до цього методичного підходу рівень інтелектуального потенціалу характеризується різними коефіцієнтами (або відповідними показниками у %), основними з яких є такі:

- плинність працівників високої кваліфікації розраховується як відношення кількості працівників такої категорії, які звільнилися, до загальної їх кількості;
- питома вага інженерно-технічних і наукових працівників визначається як відношення їх кількості до загальної кількості працюючих;
- показник винахідницької (раціоналізаторської) активності розраховується як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до загальної кількості працюючих (чи до кількості інженерно-технічних і наукових працівників, залежно від завдань дослідження);
- показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб з вищою (спеціальною) освітою, що відповідає профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих.

Проте досягнення мінімального чи максимального рівня цих показників пов'язане з відповідними витратами. Відповідно до закону зменшення віддачі [22, с. 87-94], послідовне додавання додаткових одиниць змінного ресурсу (наприклад, праці) до фіксованого ресурсу (наприклад, капіталу чи землі), з певного моменту призводить до зменшення доданого чи граничного продукту, отриманого у розрахунку на кожну додаткову одиницю змінного ресурсу.

Тому для визначення оптимальних рівнів показників інтелектуального потенціалу підприємства необхідно порівняти очікувані в результаті їх

використання граничні результати з очікуваними граничними витратами на їх формування

Таким чином, значення показників інтелектуального потенціалу доцільно підвищувати до того рівня, поки граничні очікувані витрати на його забезпечення, будуть менші ніж граничні очікувані результати від його використання. Визначений у такий спосіб оптимальний рівень показника забезпечить найбільші очікувані результати використання інтелектуальних ресурсів. Підвищення їх рівня понад оптимальні значення не приносить підприємству додаткових очікуваних результатів, а, навпаки, пов'язане зі зменшенням сукупного доходу.

Виходячи з того, що потенціалом можна вважати можливості підвищення результатів використання ресурсів підприємства, то прирощування показників інтелектуального потенціалу понад оптимальні їх значення, які не сприяють прирощенню результатів, не можна вважати прирощенням потенціалу. Тобто подальше (необґрунтовано надмірне) прирощення не повинно підвищувати оцінку рівня потенціалу.

Тому пропонується не максимізувати (мінімізувати) показники інтелектуального потенціалу, а оптимізувати їх, тобто обирати такий рівень кожного з них, який відповідає найбільшому ефекту від використання ресурсу, який він характеризує. Це дозволить мінімізувати неефективні витрати фінансових ресурсів на підвищення рівня інтелектуального потенціалу.

Так, інтегральну оцінку інтелектуального потенціалу підприємства можна визначати за формулою:

$$П = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (1)$$

де  $П$  – значення  $i$ -го показника інтелектуального потенціалу підприємства;

$n$  – кількість показників інтелектуального потенціалу підприємства;

$\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -то показника;

$B_i$  – вагомість  $i$ -го показника.

При цьому  $\delta_i$  пропонується розраховувати за такими правилами:

а) якщо більше значення показника краще:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{opt}}, \text{ якщо } 0 \leq P_i < P_{opt} \quad (2)$$

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } P_{opt} \geq P_i \geq l \quad (3)$$

де  $P_{opt}$  – оптимальне значення показника (коефіцієнта) для підприємств певної галузі народного господарства;

б) якщо менше значення показника краще:

$$\delta_i = \frac{P_{opt}}{P_i}, \text{ якщо } P_{opt} \geq P_i \geq l \quad (4)$$

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } 0 \leq P_i < P_{opt} \quad (5)$$

Результати експертної оцінки, у якій взяли участь керівники підприємств Хмельницької області, свідчать про значну відмінність оптимальних значень цих показників залежно від галузі народного господарства, до якої належить підприємство (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Оптимальні значення показників інтелектуального потенціалу підприємства, %

Показник	Оптимальне значення для різних типів підприємств			
	сільськогосподарського підприємства	промислового підприємства	науково-дослідного підприємства	фінансової установи
Плинність працівників високої кваліфікації	1	5	5	35
Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників	1-5	15-20	80-95	80-85
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	-	5	20	1
Показник освітнього рівня	1-5	30-60	80-90	70-80

Джерело: [22].

Застосування отриманих оптимальних (еталонних) значень показників для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства дозволить ухвалювати ефективні рішення щодо управління інтелектуальним потенціалом, оптимізуючи розподіл фінансових ресурсів на його формування.

Проведемо оцінювання фактичного рівня інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Для цього розрахуємо фактичні значення показників та відобразимо їх у табл. 2.4.

Наведені дані свідчать про одночасне зниження рівня плинності працівників високої кваліфікації та питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня працівників.

Таблиця 2.4. Фактичні значення показників оцінки інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Плинність працівників високої кваліфікації	3,68	4,71	4,13	7,32	2,98
Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників	2,21	2,21	2,06	1,87	1,88
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	0,29	0,59	0,44	0,78	0,47
Показник освітнього рівня	43,38	43,89	48,08	51,71	52,98

Примітка. Розраховано автором на основі даних ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Тепер проведемо відносне оцінювання показників інтелектуального потенціалу підприємства на основі встановлення еталонних значень (табл. 2.5) із використанням формул 4-5 та розрахуємо інтегральну оцінку інтелектуального потенціалу за роками (табл. 2.6)

Таблиця 2.5. Інтегральна оцінка інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Еталонне значення	Роки					Коефіцієнт вагомості
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8
Плинність працівників високої кваліфікації	5	1,00	1,00	1,00	0,68	1,00	0,25
Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників	15	0,15	0,15	0,14	0,12	0,13	0,20
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	5	0,06	0,12	0,09	0,16	0,09	0,35
Показник освітнього рівня	50	0,87	0,88	0,96	1,00	1,00	0,20
Інтегральна оцінка інтелектуального потенціалу		0,47	0,50	0,50	0,45	0,51	

Примітка. Розраховано автором на основі даних ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Таким чином, проведена оцінка засвідчила поступове незначне зростання інтелектуального потенціалу підприємства з 0,47 до 0,51. За результатами розрахунку інтегрального показника можна ідентифікувати область інтелектуального потенціалу підприємства (табл. 2.6), зробити висновки щодо його достатності та необхідності подальшого розвитку.

Таблиця 2.6. Области значень інтелектуального потенціалу підприємства

Значення інтегрального показника інтелектуального потенціалу підприємства	Характеристика рівня інтелектуального потенціалу підприємства
$0 < П < 0,2$	Потенціал високий
$0,2 < П < 0,4$	Потенціал достатній
$0,4 < П < 0,6$	Потенціал середній
$0,6 < П < 0,8$	Потенціал послаблений
$0,8 < П < 1,0$	Потенціал низький

Так, результати оцінки свідчать про середній рівень інтелектуального потенціалу підприємства протягом усього дослідженого періоду. Це доводить необхідність нарощення інтелектуального потенціалу, на основі аналізу конкретних його складових, розробки та впровадити заходів щодо підвищення інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Таким чином, нами проведено оцінку рівня інтелектуального потенціалу підприємства, що базується на оптимальних (еталонних) значеннях показників і не потребує бази порівняння, запобігає штучному завищенню рівня потенціалу і, що найголовніше, неправильному визначенню стратегічних напрямів його розвитку та неефективному вкладенню коштів у його підвищення. Отримані результати дозволяють перейти до розроблення формалізованих процедур стратегічного управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**  
**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**  
**ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»**

**3.1. Удосконалення організаційних засад управління інтелектуальним потенціалом підприємства**

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом підприємства неможливе без побудови дієвої системи, в основу функціонування якої покладено прогресивні, науково обґрунтовані принципи і підходи. Діяльність системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства повинна бути спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, максимізацію цінності інтелектуального капіталу та організації в цілому, інтелектуалізацію трудової діяльності і підвищення вартості нематеріальних активів, формування умов для безперервного розвитку.

Об'єктом управління системи інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є інтелектуальний потенціал підприємства, суб'єктами управління – керівництво підприємства, всі структурні підрозділи.

Метою створення системи управління інтелектуальним потенціалом є переведення управління інформацією і знаннями в правову та економічну площину. При цьому забезпечується:

- максимально ефективного використання інформації і знань в господарській діяльності організації;
- підвищення ринкової вартості підприємства;
- закріплення юридичних прав на об'єкти інтелектуальної власності за їх авторами;
- використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства і на основі цього побудова системи матеріального і нематеріального стимулювання;

- створення системи охорони об'єктів інтелектуальної власності;
- створення системи оцінки та обліку інтелектуального капіталу працівників, підрозділів та організації в цілому [14].

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що побудова системи управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має базуватися на таких принципах: системність, комплексність, цілісність, циклічність, рівновагу, адаптивність. Розглянемо детальніше кожен з цих принципів [87; 74].

Принцип системності передбачає дослідження економічних явищ і процесів як складних систем з функціонально-структурною будовою елементів, взаємозв'язку і взаємозумовленості їх складових. Цей принцип базується на використанні категорії «система» як єдності взаємопов'язаних елементів, які діють для досягнення єдиної мети. Системність, як поняття кібернетичного порядку, вимагає дослідження об'єкта як єдиного цілого, єдиної системи, що включає різні складові елементи, які знаходяться в певній взаємодії [89]. Виходячи з цього принципу, в процесі побудови системи управління інтелектуальним потенціалом важливим є чітке визначення її об'єктів, суб'єктів і структури.

Принцип комплексності передбачає врахування всіх факторів, дослідження залежностей, оцінку вхідних параметрів, їх зміни і розвитку на прикладі досліджуваного об'єкта в просторі і часі за кількісними та якісними ознаками і вихідним (результативним) параметрами цього процесу. Таким чином, при побудові системи управління інтелектуальним потенціалом необхідно враховувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на різні аспекти його функціонування.

Принцип цілісності передбачає орієнтацію системи управління інтелектуальним потенціалом на забезпечення єдності елементів, кожен з яких відіграє свою часткову роль, важливу для всієї системи. Саме цілісність, як інтегруюча здатність, дуже важлива для побудови комплексної системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Принцип циклічності передбачає, що система управління інтелектуальним потенціалом підприємства функціонує нелінійно.

Принцип адаптивності передбачає відповідність системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства змінам в сучасному нестійкому, нестабільному середовищі, в якому процеси інтелектуалізації праці, формування інформаційного суспільства і «нової економіки» поєднуються з кризовими явищами в соціально-трудовій сфері, збільшенням чисельності мігрантів в країнах ЄС.

Принцип рівноваги передбачає гармонійне поєднання компонентів системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства між собою.

Використання розглянутих вище принципів дозволяє побудувати дієву систему управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», що забезпечує його постійне зростання і примноження, формування конкурентних переваг підприємства в довгостроковому періоді, а також проведення успішних організаційних змін у відповідь на мінливі умови зовнішнього середовища.

Розроблена нами система управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» об'єднує підсистему управління людським потенціалом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління ринковим капіталом (рис. 3.1).

В рамках підсистеми управління людським потенціалом реалізуються такі функції:

- підвищення рівня освіти, кваліфікації персоналу;
- формування необхідних професійних знань;
- побудова ефективної, орієнтованої на результат корпоративної культури;
- залучення унікальних фахівців;
- побудова ефективної системи мотивації.

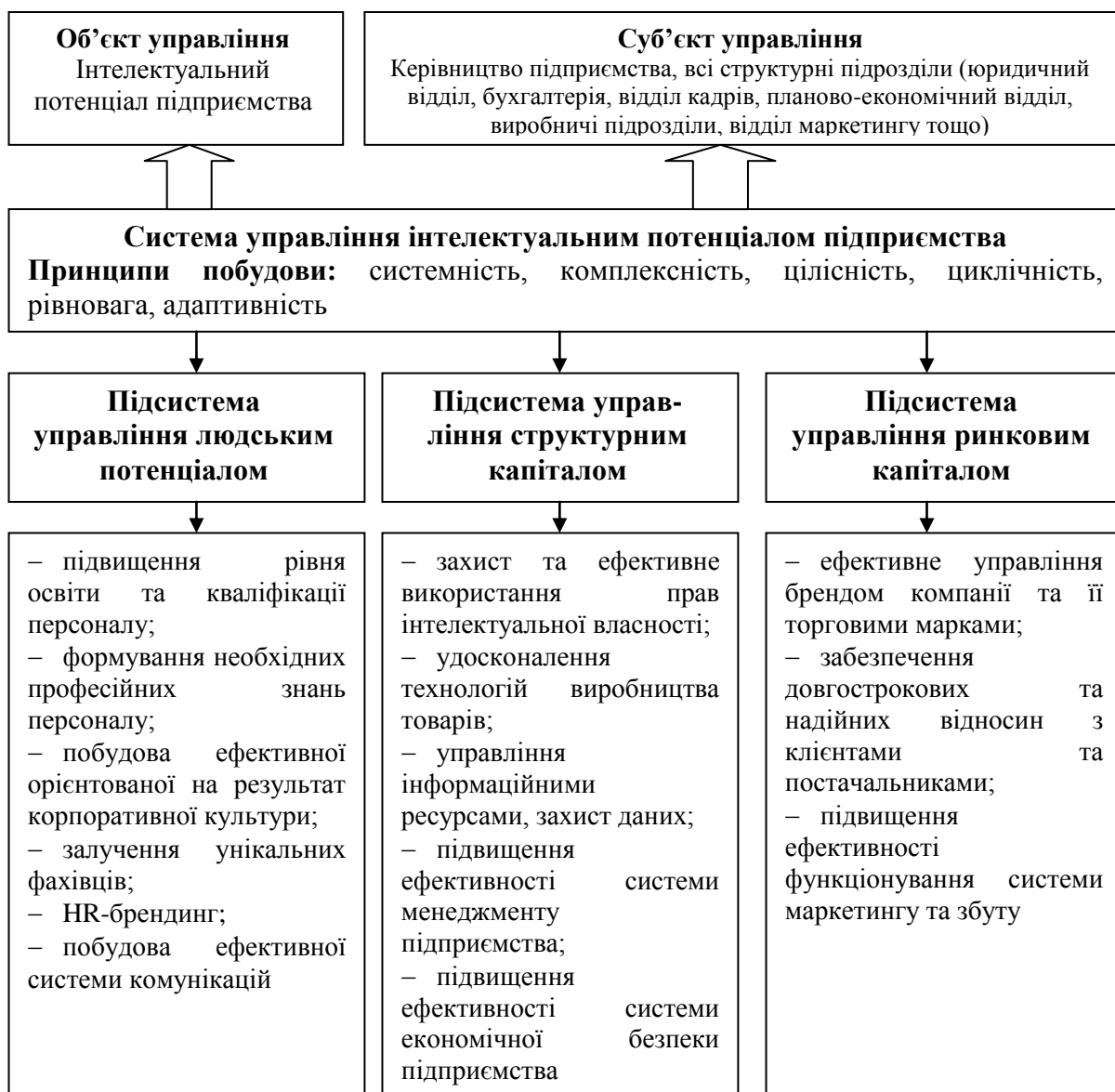


Рисунок 3.1 – Система управління інтелектуальним потенціалом

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Примітка. Складено автором

У рамках підсистеми управління структурним капіталом реалізуються такі функції:

– захист і ефективне використання прав інтелектуальної власності. В системі нематеріальних активів права інтелектуальної власності мають дуже високу цінність, а в окремих галузях – вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства. Захист інтелектуальної власності є пріоритетним

завданням в умовах «нової економіки», в якій інтелектуальний капітал підприємства стає його головною цінністю, унікальним активом.

Світовий досвід підтверджує, що ефективний механізм охорони прав інтелектуальної власності є важливим елементом економічної політики, спрямованої на стимулювання та розвиток наукових досліджень, впровадження інновацій та прискорення науково-технічного прогресу; сприяє залученню інвестицій в інноваційні проекти, зростання зайнятості, підвищенню економічного добробуту населення тієї чи іншої країни; стимулює розвиток міжнародної торгівлі, відіграє важливу роль в підвищенні конкурентоспроможності національних економік в глобальному ринковому середовищі. Разом з тим і в зв'язку з цим охорона прав інтелектуальної власності перетворюється на глобальну проблему, пов'язану з економічною безпекою окремих держав, вимагає стратегічних підходів до її вирішення на світовому рівні [7].

– удосконалення технології виробництва товарів і послуг. В умовах високо конкурентного ринку саме випуск нових товарів забезпечує лояльність споживачів до продукції підприємства. Без вдосконалення технології виробництва товарів і послуг, розвиток на існуючому ринку і пошук нових ринків є практично неможливим. Тому дана сфера потребує значних інвестицій, але перш за все необхідний персонал, здатний впроваджувати інноваційні розробки.

– управління інформаційними ресурсами, захист даних. Сьогодні ні в кого немає сумнівів, що питання інформаційної безпеки вимагає підвищеної уваги. Так, за результатами дослідження PWC, середній збиток великих організацій від кібератак становить близько 5 млн. дол. на рік. У зв'язку з цим забезпечення захисту інформації стає пріоритетним завданням, в який необхідно інвестувати кошти. Згідно з прогнозами компанії Gartner, в 2020 році витрати корпорацій на IT-безпеку збільшаться на 8,2% - до 76,9 млрд. дол. [97].

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» надійний захист інформації забезпечують сучасні інформаційні системи. Крім того зусилля відділу кадрів

та інформаційного відділу спрямовані на підвищення лояльності персоналу, своєчасний пошук і нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз.

– підвищення ефективності існуючої структури менеджменту. Пошук нових методів прийняття управлінських рішень, адаптація існуючої системи управління підприємством до мінливих умов повинна здійснюватися постійно. Для цього необхідний моніторинг бізнес-середовища, в якій підприємство здійснює свою діяльність, і проведення своєчасних організаційних змін. У сучасних умовах структури управління стають все більш гнучкими, адаптивними. При проведенні організаційних заходів щодо підвищення ефективності існуючої структури менеджменту потрібно враховувати безліч факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, інтереси всіх ключових стейкхолдерів підприємства, а також мати чіткий стратегічний план розвитку.

– підвищення ефективності системи економічної безпеки. Система економічної безпеки повинна сприяти попередженню загроз діяльності підприємства, забезпечувати захист інформації і всіх активів підприємства, в тому числі його найціннішого активу – інтелектуального капіталу за всіма його складовими. Основними напрямками забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання є: захист матеріальних і фінансових ресурсів; фізичний захист персоналу та ефективне управління ним; захист інтелектуальної власності; захист інформаційних ресурсів.

Результатами розвитку структурного капіталу можуть бути: економія часу на виконання однієї і тієї ж роботи, миттєве підключення фахівців і бази знань підприємства до вирішення проблем в будь-якому місці і будь-якій сфері діяльності, підвищення ефективності управління знаннями, автоматизація різних сфер діяльності підприємств, організація ефективної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу. Для підвищення ефективності використання і розвитку структурного капіталу необхідно формування такої організаційної структури, яка була б орієнтована на інтенсивний обмін знаннями всередині підприємства.

В підсистемі управління ринковим капіталом реалізуються функції:

– ефективне управління брендом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і її торговими марками («Живчик»; «Лимонад»; «Ситро»; «Тархун»; «Байкал»; «Оболонь зі смаком лайма»; «Кола Нова»; «Унік»; «Оболонська»; «Прозора»; «Аквабаланс»; «Охтирська»; «Збручанська 77»; «Кремінка».

– забезпечення довгострокових ділових відносин з клієнтами і постачальниками.

Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами ми пропонуємо використовувати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» CRM-систему (Customer Relationship Management або Управління відносинами з клієнтами). CRM-система є прикладним програмним забезпеченням, призначеним для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Впровадження CRM-системи дає компанії безліч переваг, забезпечуючи побудову довгострокових ділових відносин з клієнтами і постачальниками і зростання конкурентоспроможності на цій основі.

Підвищення ефективності діяльності системи маркетингу і збуту. Зростання економічних показників діяльності підприємства неможливе без підвищення ефективності діяльності системи маркетингу і збуту, яке забезпечується не тільки за рахунок наявності довгострокових ділових відносин з клієнтами, але головним чином – завдяки унікальним фахівцям у сфері маркетингу і продажів.

Формування і розвиток ринкового капіталу насамперед пов'язано з розвитком капіталу відносин, яке передбачає насамперед створення ефективної системи комунікацій з клієнтами, постачальниками і партнерами для зміцнення відносин і залучення нових постійних клієнтів. Одним з основних інструментів розвитку клієнтського капіталу є вдосконалення бази даних про клієнтів і споживачів, про їх переваги, що виступає одним з чинників конкурентоспроможності компанії. Формується таким чином капітал відносин

компанії сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів. В рамках розвитку клієнтського капіталу можливе створення альянсів з конкурентами і споживачами. При цьому клієнтський капітал збільшується за рахунок отримання інформації про конкурентів або споживачів, про способи організації їх бізнесу [59].

Важливим аспектом імплементації системи управління інтелектуальним потенціалом є оцінка її ефективності. В даному випадку можна застосувати відомі методики оцінки інвестиційних проектів. Як дохід від інвестицій, які забезпечують формування інтелектуального потенціалу, розглядається додатковий дохід підприємства, отриманий за рахунок впровадження інновацій. При цьому, основними показниками, які можуть бути використані для проведення оцінки ефективності системи управління інтелектуальним потенціалом, є: чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості, термін окупності (без урахування і з урахуванням дисконтування). З огляду на довгостроковий характер інвестицій в формування інтелектуального потенціалу, дисконтування є необхідним інструментом оцінки ефективності даних капіталовкладень. Важливим є також вибір ставки дисконтування, яка адекватно відображає існуючу ринкову ситуацію і враховує особливості інтелектуального потенціалу як об'єкта оцінки.

Дослідження та аналіз результатів оцінки інтелектуального потенціалу підприємства в дозволило сформулювати й виокремити основні напрями щодо системної організації ефективного використання людського капіталу, оновлення структурного капіталу на основі управління техніко-технологічними та інформаційними ресурсами. На основі проведеного аналізу нами опрацьовано комплекс заходів для підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства, які були узагальнені, систематизовані та наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Комплекс заходів для підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства

Фун-кції	Складові	Заходи
1	2	3
Планування	Людський потенціал	– Розробити програму підприємства щодо підвищення, перепідготовки та отримання освіти кадрового складу підприємства на довгостроковий і короткостроковий періоди
	Структурний капітал	– Розробка програми (плану) щодо здійснення, впровадження та результатів власних НДДКР і залучених. – Планування щодо оновлення номенклатури (асортименту) продукції (робіт, послуг) за рахунок впровадження інноваційних розробок. – Розробка програми щодо створення та ефективного використання ІВ та її комерціалізація. – Розробка програми розвитку підприємства щодо його перспективного ресурсного забезпечення (інформаційне, матеріально-технічне, фінансове та інше)
	Ринковий капітал	– Планування щодо удосконалення маркетингової системи і особливо збутової політики
Організація	Людський потенціал	– Забезпечення фінансування для підготовки, перепідготовки та освіти кадрів. – Удосконалення системи стимулювання та заохочення працівників щодо розвитку творчості, використання світового та вітчизняного досвіду. – Впровадження результатів інтелектуальної праці
	Структурний капітал	– Активізація інноваційної діяльності за рахунок створення, впровадження НДДКР та інноваційних розробок. – Забезпечення фінансування (за рахунок усіх потенційних джерел інвестування) НДДКР підприємства. – Відродження (створення) сектору заводської науки та інших підприємств. – Впровадження комплексу заходів морального та матеріального заохочення й стимулювання щодо створення, впровадження ІВ або її реалізації за межі підприємства. – Розробка положення щодо захисту ІВ підприємства та подальшого її використання (або реалізації). – Впровадження комплексу заходів щодо придбання (чи створення) НА на підприємстві та підвищення ефективності їх використання. – Забезпечення щодо формування інформаційно-пошукової системи (ІПС) підприємства та її технічне оснащення (комп'ютери, офісно-мережеве обладнання, комунікації тощо). – Оновлення інформаційної бази ІПС на постійній основі та відповідне фінансування. – Створення кружків якості (раціоналізаторів та винахідників) у робочих колективах. – Розробка комплексу заходів щодо зменшення плинності кадрів на підприємстві
	Ринковий капітал	– Впровадження інноваційних розробок для підвищення конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг). – Забезпечення впровадження ІВ, яка придбана на умовах ліцензійних договорів та отримання додаткового прибутку за рахунок її (ІВ) використання

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Контроль	Людський потенціал	– Здійснення підвищення кваліфікації, перепідготовки, отримання освіти та розвитку особистості на постійній основі. – Створення матеріального стимулювання, впровадження та реалізації ІВ
	Структурний капітал	– Ресурсне забезпечення для створення, накопичення та впровадження інноваційних розробок. – Контроль у сфері захисту прав на ІВ особистості та підприємства
	Ринковий капітал	– 1. Контроль щодо недопущення порушення прав з боку підприємства відносно постачальників, споживачів та інших суб'єктів правових відносин у сфері ІВ
Координація і регулювання	Людський потенціал	– Системи підвищення кваліфікації та освіти кадрів. – Системи стимулювання та заохочення кадрів щодо розвитку творчості особистостей, формулювання творчих колективів
	Структурний капітал	– Системи щодо створення, впровадження та реалізації ІВ та захисту прав учасників інноваційного процесу. – Системи ресурсного забезпечення інноваційних розробок комерціалізації ІВ на основі сучасного технічного оснащення
	Ринковий капітал	– Системи збутової діяльності щодо ефективності торгівельних витрат, обслуговування після продажу, якісної рекламної кампанії, освоєння перспективних сегментів ринку. – Мережі постійних споживачів - клієнтів
Мотивація	Людський потенціал	– Створення відповідних умов для розвитку особистості (наукова, винахідницька, творча діяльність та формування творчих колективів). – Розроблення системи стимулювання та заохочення працівників щодо розвитку творчості особистості
	Структурний капітал	– Створення системи заохочення та стимулювання щодо розробки, накопичення та впровадження інновацій. – Створення системи стимулювання й заохочення щодо створення та використання НА підприємством у всіх видах діяльності (операційна (основна), інвестиційна, фінансова). – Створення системи стимулювання та заохочення співробітників, які працюють досить тривалий час (10 років та більше) та залучення їх як потенційних консультантів при розробці стратегії розвитку підприємства
	Ринковий капітал	– Стимулювання реалізації ІВ на умовах ліцензійних договорів

Примітка. Складено автором на основі [62].

Обґрунтований комплекс заходів щодо ефективності використання людського потенціалу, структурного, ринкового капіталу та інтелектуального потенціалу дозволить підвищити рівень використання як інтелектуального потенціалу підприємства в цілому, так і за людським потенціалом, структурним та ринковим капіталом зокрема.

Таким чином, запропонована система управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволить імплементувати в

діяльність підприємства прогресивні підходи сучасного менеджменту, сприятиме підвищенню ефективності формування та використання інтелектуального потенціалу на мікрорівні, збільшенню вартості активів підприємства, забезпеченню безперервного людського розвитку персоналу, активізації інноваційної діяльності і збільшенню числа інноваційних розробок . Діяльність кожної з підсистем управління інтелектуальним потенціалом повинна сприяти досягненню загальних цілей системи, ефективному формуванню, використанню і збереженню інтелектуального потенціалу в довгостроковому періоді.

### **3.2. Обґрунтування впровадження заходів з моніторингу інтелектуального потенціалу підприємства**

В умовах необхідності реалізації стратегії інноваційного розвитку економіки України використання інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання набуває дедалі більшої актуальності. Формування структури інтелектуального потенціалу відбувається під дією таких чинників: зростання динаміки економічних процесів та невизначеності змін економічного та інформаційно-інноваційного середовища; безперервне зростання обсягів інформації для вироблення нових знань (компетенцій) та формування систем управління знаннями; використання нових інформаційних технологій, які ускладнюють природу соціально-економічних процесів; зміни закономірностей функціонування суб'єктів господарювання в умовах невідповідності темпів змін економічного та природного середовища темпам прийняття управлінських рішень; використання технологій виробництва асиметрії інформації та управління свідомістю; зростання ролі та значення інтелектуального капіталу й використання інтелектуального потенціалу у формуванні результатів діяльності для забезпечення стабільності функціонування суб'єктів господарювання як основи інноваційного розвитку економіки України.

З метою забезпечення ефективного управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» пропонуємо запровадити заходи з моніторингу його стану та розподілити функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами підприємства.

Першопочатково сформуємо показники, за допомогою яких передбачається відстежувати ступінь розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Вони представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Показники оцінки інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Найменування показника	Спосіб визначення
Вартість інтелектуальної власності	За даними бухгалтерського обліку
Вартість інтелектуального потенціалу	$V_{in} = V_{ma} * k_{ii} * k_{e},$ де $V_{ma}$ - вартість матеріальних активів компанії за даними бухгалтерського обліку, $k_{ii}$ - коефіцієнт, що відображає ймовірність виникнення інтелектуального продукту, який підвищить вартість матеріальних та/або нематеріальних активів. $k_{e}$ - коефіцієнт, що враховує, на скільки може бути збільшена вартість матеріальних та/або нематеріальних активів компанії за рахунок створення нового інтелектуального продукту
Збитки від аварій і відмов з вини персоналу	Вартість збитків від аварій, відмов обладнання, пов'язаних з прямою провиною обслуговуючого персоналу
Плинність персоналу	$K_{nl} = nзв/N,$ де $n$ – число звільнених працівників, які вибули з причин плинності (за власним бажанням, за прогули, за порушення техніки безпеки, самовільний прогул і т.п., тобто причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною потребою) $N$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства

Примітка. Систематизовано автором.

Для визначення величини вартості інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» були визначені підходи до розрахунку коефіцієнта  $k_e$ . Він враховує, наскільки може бути збільшена вартість матеріальних та/або нематеріальних активів компанії за рахунок появи нового

інтелектуального продукту. Визначення даного коефіцієнта для підприємства пропонується проводити на основі аналізу його минулої діяльності за формулою:

$$k_g = \frac{S_{in}}{S}, \quad (3.1)$$

де  $S_{in}$  - вартість інтелектуального продукту, поява якого на підприємстві дозволило збільшити активи.

$S$  – сума матеріальних і нематеріальних активів підприємства.

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було отримано таке значення  $k_g = 0,03987$ .

На основі деталізації відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу (рис. 3.2) нами розроблена система розподілу відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Розподіл відповідальності за підрозділами за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Підрозділи								
	Відділ постачання	Виробничі підрозділи	Відділ кадрів	Планово-економічний відділ	Фінансовий відділ	Бухгалтерія	Юридичний відділ	Відділ інформаційних	Відділ маркетингу
Вартість інтелектуальної власності						X	X		
Вартість інтелектуального потенціалу	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Збитки від аварій і відмов обладнання з вини персоналу		X							
Плинність персоналу	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Примітка. Складено автором.



Рисунок 3.2 – Деталізація відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Примітка. Складено автором.

Для організації контролю виконання показників на рівні відповідальних виконавців у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» пропонуємо запровадити відповідну внутрішню форму звітності, яка представлена нами в таблиці. 3.4. Формули для розрахунку показників наведено в додатку В.

Таблиця 3.4. Форма управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018 р.

№ з/п	Показники	Відповідальний. підрозділ	Планове значення показника	Фактичне значення показника	Відхилення +/-	Трактовка відхилення (С – сприятливе, Н - несприятливе.
1	2	3	4	5	6	7
1	Вартість інтелектуального потенціалу, тис. грн.	Бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів виробничі підрозділи	18600	17320	-280	Н
1.1	Розвиток «корпоративної пам'яті підприємства»	Виробничі підрозділи				
1.1.1	Імовірність того, що «корпоративна пам'ять» підприємства сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	Виробничі підрозділи	0,3	0,4	+0,1	С
1.2	НДДКР	Виробничі підрозділи	0,2	0,4	+0,2	С
1.3	Розвиток людського потенціалу	Усі підрозділи				
1.3.1	Результативність реалізації заходів, спрямованих на професійний розвиток співробітників	Усі підрозділи				
1.3.1.1	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник компетентний	Усі підрозділи	0,8	0,8	0	С
1.3.1.2	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник володіє професійними навичками	Усі підрозділи	0,9	0,85	-0,05	Н
1.3.1.3	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник має особисті розробки	Усі підрозділи	0,2	0,1	-0,1	Н
1.3.1.4	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник має особисті і родинні зв'язки	Усі підрозділи	0,2	0,1	-0,1	Н
1.3.1.5	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник має здібності до навчання і самонавчання	Усі підрозділи	0,5	0,6	0,1	С
1.3.2	Результативність реалізації заходів, спрямованих на особистісний розвиток співробітників	Усі підрозділи				
1.3.2.1	Імовірність того, що співробітник володіє необхідними особистими якостями, потенційними особистими здібностями	Усі підрозділи	0,5	0,7	0,2	С
1.3.2.2	Імовірність того, що співробітник лояльний до підприємства	Усі підрозділи	0,9	0,9	0	С
1.3.2.3	Імовірність того, що співробітник має здатність до самомотивації	Усі підрозділи	0,7	0,6	-0,1	Н

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
1.3.2.4	Імовірність того, що співробітник продовжить працювати в компанії	Усі підрозділи	0,95	0,97	0,03	С
1.4	Розвиток інфраструктурного потенціалу	Усі підрозділи				
1.4.1	Реалізація заходів, спрямованих на підтримку створення інтелектуальних продуктів	Усі підрозділи				
1.4.1.1	Імовірність того, що корпоративна культура компанії сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	Усі підрозділи	0,9	0,9	0	С
1.4.1.2	Імовірність того, що система комунікацій сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	Усі підрозділи	0,9	0,9	0	С
1.4.1.3	Імовірність того, що управлінські процеси або швидкість прийняття управлінських рішень сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	Усі підрозділи	1	0,95	-0,05	Н
1.4.1.4	Імовірність того, що операційні процеси сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	Усі підрозділи	0,8	0,85	0,05	С
1.4.1.5	Імовірність того, що інформаційні технології сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	Усі підрозділи	0,6	0,4	-0,2	Н
1.4.1.6	Імовірність того, що налагоджені компанією контакти і зв'язки сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	Усі підрозділи	0,6	0,8	0,2	С
2	Вартість інтелектуальної власності	Бухгалтерія	0,004	0,004	0	С
3	Збитки від аварій і відмов з вини персоналу, тис.грн. / особу.	Виробничі підрозділи	х	2,4	-	Н
3.1	Встановлення причини аварії або відмови	Виробничі підрозділи	х			
3.2	Вартісна оцінка збитку, тис.грн.	Планово-економічний відділ	х	122,4	-	Н
4	Плинність персоналу,%	Відділ кадрів	4,7	4,5	-0,22	С
4.1	Кількість звільнених, осіб	Відділ кадрів	30	29	-1	С
4.2	Середньооблікова чисельність	Відділ кадрів	640	638	-2	Н

Примітка. Складено автором.

Відзначимо, що по ряду показників не може бути встановлено планове (цільове) завдання, відповідно такі клітини відмічені знаком «х». Існує ряд показників, цільове значення яких встановлюється у вигляді текстової задачі.

Використовуючи дану форму управлінського контролю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може здійснювати постійний моніторинг ефективності розроблених і реалізованих заходів щодо розвитку інтелектуального потенціалу. Крім того, слід зазначити, що виконання вищенаведених функцій не потребує додаткового залучення працівників та передбачає лише перерозподіл функцій з моніторингу розвитку інтелектуального потенціалу підприємства між окремими посадовими особами

в межах визначених нами відповідальних підрозділів. Форма пропонованої звітності може складатись один раз на квартал та надаватись директору підприємства. За результатами такого моніторингу мають прийматися рішення щодо розвитку інтелектуального потенціалу підприємства представлені нами у попередньому параграфі роботи.

Таким чином, за опрацьований нами підхід щодо моніторингу інтелектуального потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволить підвищити інноваційну активність персоналу за рахунок реалізації цілеспрямованих заходів. Розробка саме таких заходів повинна бути здійснена на основі вивчення та аналізу Форма управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу. Тобто заходи мають бути спрямовані на поліпшення конкретних показників, які визначають ступінь розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні й розробці теоретичних засад, практичних аспектів і пріоритетних напрямів удосконалення управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Основні результати та висновки дослідження можна узагальнити в таких положеннях:

1. В процесі проведеного дослідження визначено, що інтелектуальний потенціал є важливим об'єктом управління підприємства, оскільки виступає вагомою складовою усіх існуючих видів потенціалу суб'єктів господарювання. Категорію «інтелектуальний потенціал» можна розглядати з позиції трьох підходів: ресурсний, функціональний та системний. Під інтелектуальним пропонуємо розуміти здатність працівників організації виробляти інноваційні продукти або інноваційні технології на основі наявних у них знань, умінь, навичок, інформації та матеріальних, фінансових і організаційних ресурсів, що знаходяться в їхньому розпорядженні.

2. З'ясовано, що управління інтелектуальним потенціалом підприємства – це діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою отримання кінцевого результату, бажано прибутку або іншої вигоди. В процесі дослідження узагальнено та запропоновано концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства, зокрема в розрізі принципів, методів та законів, що забезпечують комплекс правил, необхідних для ефективного процесу управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

3. Встановлено, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це дочірнє підприємство ПАТ «Оболонь», яке спеціалізується на випуску безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, асортимент яких налічує більше 20 найменувань. Проаналізовано сучасний стан системи управління інноваційним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». За результатами проведеного методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу встановлено, що на досліджуваному підприємстві використовуються

так звані традиційні методи управління інтелектуальним потенціалом, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення. Узагальнення результатів опитування дало підстави зробити висновки, що на досліджуваному підприємстві вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним потенціалом. Однак вони носять розрізнений, несистемний характер. На підприємстві фактично немає систем управління інтелектуальним капіталом, що відповідає вимогам сьогодення і прийдешньої економіки знань.

4. Проведено оцінювання рівня інтелектуального потенціалу підприємства, який включає розрахунок таких показників: плинність працівників високої кваліфікації; питома вага інженерно-технічних і наукових працівників; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; показник освітнього рівня. Проведені розрахунки засвідчили одночасне зниження рівня плинності працівників високої кваліфікації та питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня працівників. Розрахунок інтегрального показника інтелектуального потенціалу підприємства засвідчив його поступове незначне зростання з 0,47 до 0,51. Результати порівняння отриманих показників з встановленими ітервальними значеннями свідчать про середній рівень інтелектуального потенціалу підприємства протягом усього дослідженого періоду. Це доводить необхідність підвищення інтелектуального потенціалу, на основі аналізу конкретних його складових, розробки та впровадити заходів щодо його нарощення.

5. Доведено, що побудова системи управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має базуватися на таких принципах, як системність, комплексність, цілісність, циклічність, рівновагу, адаптивність. Розроблено систему управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка об'єднує підсистему управління людським потенціалом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління ринковим капіталом. Сформульовано й виокремлено основні напрями щодо системної організації ефективного використання

людського капіталу, оновлення структурного капіталу на основі управління техніко-технологічними та інформаційними ресурсами.

6.3 метою забезпечення ефективного управління інтелектуальним потенціалом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запроваджено заходи з моніторингу його стану та розподілено функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами підприємства. Для організації контролю виконання показників рівня інтелектуального потенціалу на рівні відповідальних виконавців у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запропоновано запровадити відповідну внутрішню форму звітності, яка об'єднує системний моніторинг таких груп показників: вартість інтелектуального потенціалу, вартість інтелектуальної власності, збитки від аварій і відмов з вини персоналу, плинність персоналу.

Опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції мають прикладне значення та можуть бути впроваджені в практику діяльності сучасних підприємств для удосконалення процесів управління інтелектуальним потенціалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Е. Г. О соотношении понятий интеллектуальная собственность, интеллектуальный капитал, интеллектуальные активы. *Креативная экономика*. 2007. № 1 (1). С. 19–23. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/4040>.
2. Амидон Д. Глобальный импульс стратегии знаний. URL: <http://www.skyrme.com/updates/se0299.htm>
3. Андрушків Б. М., Островська Г. Й., Павликівська О. І. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності та засіб входження його в Європейський економічний простір. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2017. № 6. С. 38-43.
4. Артюшина О. Чинники формування людського капіталу в системі корпоративного управління. *Вісник КНТЕУ*. 2006. № 1. С. 89–94.
5. Бажан І. Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 2. С. 30–35.
6. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: підручник. Київ: Знання, 2006. 431 с.
7. Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку: монографія. Київ: Знання, 2006. 687 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2018. 2 с.
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2017. 2 с.
10. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного

положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2016. 2 с.

11. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2015. 2 с.

12. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2014 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2014. 2 с.

13. Балашов Е. Л. Управление интеллектуальным капиталом организации (на примере консалтинговой компании): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05(1). Москва, 2009. 24 с.

14. Блинов А. О., Дресвянников В. А. Управленческое консультирование. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 212 с.

15. Божидарнік Т. В., Колтунович О.С. Інтелектуальне забезпечення інноваційного розвитку економіки регіону: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 235 с.

16. Бойко І. А., Моніч Г. А. Інтелектуальний потенціал та його оцінка в сучасних умовах господарювання. – URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77671.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77671.doc.htm).

17. Бойко Т. Л. Підходи до формування організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 104-107. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/92.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/92.pdf).

18. Братчук Л. М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове значення. *Економічний аналіз: зб. наук, праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. №2. С. 262–269.

19. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170 000 слів і словосполучень / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.

20. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів: Видавництво ЛБА, 2001. 540 с.

21. Воліков В. В. Етапи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 2(66). С. 118-123. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3516/1/>.

22. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. Ч. 2. С. 87–94.

23. Воронецький Ян Створення польської системи інновацій та побудова економіки, яка ґрунтується на знаннях. *Регіональна економіка*. 2006. № 1. С. 164–173.

24. Герасимчук А.С. Організаційні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства. «Світ економічної науки. Випуск 19»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Тернопіль, 2019. С. 31-34.

25. Господарський кодекс України : від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

26. Грицуленко С. І., Потапова-Сінько Н. Ю., Гарбера К. М. Інтелектуальний потенціал в інноваційній моделі розвитку оператора зв'язку: монографія. Одеса: Фенікс, 2009. 255 с.

27. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2017. № 4/5. С. 3-6.

28. Диба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf).

29. Докторук Є. В. Передумови та принципи формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Наука і інновації* : матеріали V міжн. наук. практ. конф. (Перемишль, Польща 7–15 жовтня 2009 р.) 2009. № 3. С. 95–97. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=26278>.

30. Дудова І. Людський і соціальний капітал в умовах інтелектуального та інклюзивного зростання. *Економіка та управління національним господарством. Економічний часопис*. 2013. № 7–8(1). С. 112–118.

31. Економіка підприємства : підручник. / за заг ред Л Г Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

32. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. Т.1. 864 с.

33. Житченко Г. О. Інтелектуальний капітал підприємства і проблеми його формування. *Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку економіки* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 18–19 березня 2016 року). Львів : ЛЕФ, 2016. Ч.1. С. 90–93.

34. Житченко Г. О., Нагорна І. І. Особливості формування і використання інтелектуального капіталу в Україні. *Дослідження фінансових процесів в Україні : ринки, банки, підприємства* : тези міжвузівської наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених (м. Херсон, 28–29 березня 2012 р.). Херсон : ХНТУ, 2012. С. 208–212.

35. Житченко Г. О. Поняття «інтелектуальний капітал» у розвитку переробних підприємств. *Європейський вибір України: перспективи регіонального розвитку* : матеріали міжвузівської студентської конференції (м. Херсон, 23 квітня 2015 р.). Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2015. С. 116-117.

36. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2014 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2014. 2 с.

37. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2015. 2 с.

38. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2016. 2 с.

39. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2017. 2 с.

40. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2018. 2 с.

41. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2018 р.: Форма №1-П. Красилів, 2018. 4 с.

42. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2017 р.: Форма №1-П. Красилів, 2017. 4 с.

43. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2016 р.: Форма №1-П. Красилів, 2016. 4 с.

44. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2015 р.: Форма №1-П. Красилів, 2015. 4 с.

45. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2014 р.: Форма №1-П. Красилів, 2014. 4 с.

46. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2018 р. : Форма №2. Красилів, 2018. – 2 с.

47. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2017 р. : Форма №2. Красилів, 2017. 2 с.

48. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2016 р. : Форма №2. Красилів, 2016. 2 с.

49. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2015 р. : Форма №2. Красилів, 2015. 2 с.

50. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2014 р. : Форма №2. Красилів, 2014. 2 с.

51. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

52. Інтелектуальний капітал підприємств АПК у регіональній інноваційній системі: монографія / за редакцією Г. В. Жаворонкової. Умань: Сочінський, 2012. 550 с.

53. Касьяненко В. О. Розвиток науково-методичних підходів до розуміння потенціалу як економічної категорії. *Економіка розвитку*. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2012. №2 (62). С. 74-81.

54. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с. URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-20238.html>.

55. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 307 с.

56. Климов С. М. Формирование, использование и стратегическое управление интеллектуальными ресурсами общества в условиях рыночной трансформации российской экономики: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.04. СПб., 2001. 38 с.

57. Князева О. А., Шамін М.В. Науково-методичний підхід до визначення стратегічних векторів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства зв'язку. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37/1. С. 167-176.

58. Князь С. В., Пушак Г. І., Холявка Л.Ю. Інтелектуальна взаємодія у формуванні інтелектуального потенціалу виробничо-торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. Донецьк: Академія економічних наук України, Інститут промисловості НАН України. 2014. №3 (27). С. 36-41.

59. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. Москва: Финансы и статистика, 2003. 144 с.

60. Комліченко О. О., Ротань Н.В. Інтелектуальний потенціал підприємства: особливості формування і оцінки. *Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2012. Вип. 4(28). Том 1. С. 244-247. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2012\\_4\\_1/244-247.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2012_4_1/244-247.pdf).

61. Корнева О. В. Використання характеристик інтелектуального капіталу і інтелектуального потенціалу в управлінні підприємством. *Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая*. 2007. Вып. 31–3. С. 251-257.

62. Коюда В. О., Волюков В. В. Система показників для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №33. С. 186-190.

63. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Декомпозиція чинників і критеріїв оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 217-225.

64. Лаврентьев В. А., Шарина А.В. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления его развития. *Креативная экономика*. 2009. № 2(26). С. 83-89.

65. Левашов В. К. Интеллектуальный потенциал общества: социологическое измерение и прогнозирование. *Мониторинг общественного мнения*. 2008. №3 (87). URL: [http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/87/Levawev\\_Intellectyalnyi%20potencial%20obwestva\\_s17-30.pdf](http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/87/Levawev_Intellectyalnyi%20potencial%20obwestva_s17-30.pdf).

66. Ліпич О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2014. 302 с.

67. Мамонов К. А., Угоднікова О.І. Інтелектуальний потенціал: сутність та особливості використання. *Науково-технічний збірник*. №106. С. 357-362. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29337/1/357-362.pdf>.

68. Маркова Н. С. Соціальні аспекти формування інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка Крима*. 2006. № 17. С. 78-81.

69. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.

70. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. Ю. С. Шипуліної. Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. 458 с.

71. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія. Львів: Аверс, 2007. 303 с.

72. Нестерова О. А. Оценка интеллектуального потенциала трудовых ресурсов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Томск, 2011. 24 с.

73. Пермінова С. О., Башкіна А. С. Управління інтелектуальним капіталом в контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6. С. 181-188.

74. Петров В. Исследование: в 2016 году прогнозируется рост числа рабочих мест и зарплат URL : [http://baltnews.lv/riga\\_news/20151201/1015070238.html](http://baltnews.lv/riga_news/20151201/1015070238.html).

75. Пожуєв В. І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 37. С. 4-15.

76. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2018 р.: Форма №5. Красилів, 2018. 10 с.

77. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2017 р.: Форма №5. Красилів, 2017. 10 с.

78. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2016 р.: Форма №5. Красилів, 2016. 10 с.

79. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2015 р.: Форма №5. Красилів, 2015. 10 с.

80. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2014 р.: Форма №5. Красилів, 2014. 10 с.

81. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

82. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

83. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993р. № 3687-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>

84. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15.12.1993 р. № 3688-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12>

85. Порохня В. М., Лось В. О. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2010. 175 с.

86. Река Г. В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: НЛТУ України. 2009. Вип. 19.1. С. 288-233.

87. Садыкова Г. Как компании оценит собственный HR-бренд. URL: <http://hrbrand.ru/2008/conversations/23/>.

88. Семикіна М. В., Гунько В.І. Інтелектуальний потенціал та його роль в національній економіці. *Економіка и управление: научно-практический журнал*. 2011. №1. С. 50-56.

89. Сироткин С. А., Кельчевская Н.Р. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник. 2-е изд. М.: Юнити-Дана. 2009. 287 с.

90. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. Концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 379 с.

91. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkcpi/2012/6MO/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkcpi/2012/6MO/42.pdf).

92. Ситник Й. С. Формування інструментарію діагностування процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 363-379.

93. Старик Р. Я. Методичні аспекти оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 233-241.

94. Статут ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»: затверджено рішенням Зборів акціонерів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» від 26.03.2016 р. , протокол №17. Київ, 2017. 54 с.

95. Управление интеллектуальным потенциалом предприятия. URL: <http://i-biz.com.ua/bussiness/upravlenie-intellektualnym-potencialompredpriyatiya.htm>

96. Цивільний кодекс України : від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

97. Янковский А. Кибербезопасность: на что глобальные компании потратят \$76,9 млрд. URL: <http://delo.ua/tech/kiberbe-zopasnost-na-chto-globalnye-kompanii-potratjat-769-mlr-284705/>

**Виконала** студентка 2 курсу  
магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » січня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

А.С. Герасимчук  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцент  
« \_\_\_\_ » січня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Н.П. Захаркевич  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » січня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

В.П. Синчак  
Ініціали, прізвище

Таблиця А 1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	366902,16	486195,24	491709,36	564237,48	657235,79	179,13
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	359708,00	483290,00	482068,00	553174,00	638093,00	177,39
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	242867,00	364175,00	354576,00	399261,00	450538,00	185,51
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	116841,00	119115,00	127492,00	153913,00	187555,00	160,52
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	29685,00	23116,00	21468,00	8238,00	12136,00	40,88
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,92	0,95	0,96	0,99	0,98	106,92
7.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,22	6,35	6,05	2,06	2,69	22,04
	– витрат	%	8,99	5,02	4,66	1,51	1,94	21,55
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	680	679	678	642	638	93,82
	–робітників	осіб	521	520	519	497	495	95,01
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	539,56	716,05	725,24	878,87	1030,15	190,92
	– 1 робітника	тис.грн./особу	704,23	934,99	947,42	1135,29	1327,75	188,54
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	36706,70	44255,10	48155,60	64895,00	80803,00	220,13
11.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	4498,37	5431,41	5918,83	8423,55	10554,21	234,62
12.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	84608,50	84670,00	87642,50	81987,50	76216,00	90,08
13.	Фондовіддача	грн./грн.	4,34	5,74	5,61	6,88	8,62	198,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [8-12; 36-50; 76-80]

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Лікери та інші спиртні напої	59805,05	16,3	103559,59	21,3	93370,50	19,4	97048,85	17,2	122245,86	18,6	62440,8	2,30
2. Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2 % до 8,5 %	59805,05	16,3	103073,39	21,2	17887,00	3,7	21441,02	3,8	27603,90	4,2	-32201,1	-12,10
3. Води мінеральні та газовані, непідсолоджені	27884,56	7,6	38895,62	8	31288,30	6,5	30468,82	5,4	40748,62	6,2	12864,1	-1,40
4. Води натуральні мінеральні негазовані	8071,85	2,2	11182,49	2,3	10153,00	2,1	8463,56	1,5	7886,83	1,2	-185,0	-1,00
5. Води натуральні мінеральні газовані	9906,36	2,7	16044,44	3,3	12666,60	2,6	7335,09	1,3	17745,37	2,7	7839,0	0,00
6. Води газовані інші	9906,36	2,7	11668,69	2,4	8468,70	1,8	13541,70	2,4	7886,83	1,2	-2019,5	-1,50
7. Води непідсолоджені й неароматизовані; лід та сніг	17978,21	4,9	21878,79	4,5	19016,30	3,9	20876,79	3,7	9858,54	1,5	-8119,7	-3,40
8. Води з доданням цукру і підсолод- жувальних чи ароматизуючих речовин	173544,72	47,3	179892,24	37	298858,96	60	365061,65	64,7	423259,85	64,4	249715,1	17,10
Товарна продукція всього	366902,16	100	486195,24	100	491709,36	100	564237,5	100,0	657235,8	100,0	290333,6	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [41-45]

Таблиця А.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2014-2018 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	359708,00	483290,00	482068,00	553174,00	638093,00	278385,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	242867,00	364175,00	354576,00	399261,00	450538,00	207671,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	116841,00	119115,00	127492,00	153913,00	187555,00	70714,00
4.	Інші операційні доходи	38457,00	40616,00	30507,00	18315,00	37685,00	-772,00
5.	Адміністративні витрати	18456,00	22183,00	19096,00	21325,00	28636,00	10180,00
6.	Витрати на збут	87564,00	82625,00	90317,00	115037,00	141901,00	54337,00
7.	Інші операційні витрати	10126,00	23709,00	21426,00	25715,00	40163,00	30037,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						0,00
	прибуток (+), збиток (-)	39152,00	31214,00	27160,00	10151,00	14540,00	-24612,00
9.	Дохід від участі в капіталі						0,00
10.	Інші фінансові доходи	415,00	313,00	230,00	28,00	66,00	-349,00
11.	Інші доходи	146,00	468,00	1637,00	214,00	381,00	235,00
12.	Фінансові витрати	1025,00	3202,00	1605,00			-1025,00
13.	Втрати від участі в капіталі						0,00
14.	Інші витрати	27,00	141,00	761,00	68,00	31,00	4,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування:						
	прибуток (+), збиток (-)	37539,00	28652,00	26661,00	10325,00	14956,00	-22583,00
16.	Витрати з податку на прибуток	7854,00	5536,00	5193,00	2087,00	2820,00	-5034,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						0,00
18.	Чистий фінансовий результат:						
	прибуток (+), збиток (-)	29685,00	23116,00	21468,00	8238,00	12136,00	-17549,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [46-50]

## Додаток Б

### **Анкета оцінювання стану управління інтелектуальним потенціалом підприємства**

#### **АНКЕТА**

#### **Шановний співробітнику!**

Наше підприємство, як і інші підприємства України, знаходиться напередодні переходу до якісно нових умов господарювання – до роботи в умовах економіки знань, за якої головним капіталом є не будівлі, обладнання, інструменти, а знання працівників, їх виробничі, творчі здобутки.

З метою розробки програми підготовки підприємства до нових умов господарювання і заходів із забезпечення її реалізації адміністрація підприємства проводить опитування працівників для з'ясування їх думок щодо проблем підприємства і можливих шляхів їх розв'язання. Детальний і добросовісний характер Ваших відповідей і внесених пропозицій допоможуть успішно виявити, обговорити і спільно вирішити наявні проблеми підготовки до принципово важливого, доленосного етапу розвитку нашого підприємства. На запропоновані варіанти питань відповідати потрібно, обводячи кружечком цифровий код, що стоїть праворуч від питання. Хай не турбує Вас завелика кількість цих питань: надто складна і багатопланова проблема переходу підприємства до економіки знань.

Своє прізвище можна не вказувати.

Завчасно дякуємо Вам за співробітництво!

1. Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?

	Так	Ні
1. Людський капітал	1	0
2. Результати інтелектуальної праці	1	0
3. Інтелектуальний капітал підприємства	1	0
4. Економіка знань	1	0

2. З яких джерел інформації Ви знаєте про ці поняття (або одне з них)?

	Так	Ні
5. Із засобів масової інформації (телебачення, газети, Інтернет тощо)	1	0
6. Виробничі наради, збори колективу на підприємстві	1	0

3. Як в цілому Ви оцінюєте роботу нашого підприємства «на підході» нових умов господарювання?

	Відповідь
7. Підприємство працює на рівні своїх можливостей	1
8. Підприємство недостатньо використовує свої можливості	1
9. Підприємство працює незадовільно	1
10. Підприємство не готове переходити до більш складних умов господарювання	1

4. Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?

	Вирос- ло	Зменши лося	Залишилося без змін
11. Обсяг роботи в цілому	2	1	0
12. Вимоги до якості, точності, строкової дисципліни, акуратності	2	1	0
13. Складність роботи	2	1	0
14. Науково-технічний рівень робіт	2	1	0
15. Рівень самостійності у роботі	2	1	0
16. Вимоги до знань, кваліфікації	2	1	0

5. З якими проблемами на виробництві Вам приходится зустрічатися?

	Постійно	Нерегулярно, але часто	Час від часу	Практично не приходиться зустрічатися
17. Аналіз господарської діяльності підприємства або його підрозділів	3	2	1	0
18. Розробка пропозицій щодо покращення роботи підприємства	3	2	1	0
19. Розробка заходів щодо реалізації поточних і перспективних планів розвитку підприємства	3	2	1	0
20. Підготовка і організація виробничих процесів	3	2	1	0
21. Вирішення, узгодження питань з керівництвом підприємства, підрозділу	3	2	1	0
22. Формування колективу,	3	2	1	0

залагодження конфліктів				
23. Навчання, консультування співробітників	3	2	1	0
24. Участь у роботі громадсько-політичних формувань (у межах підприємства)	3	2	1	0
25. Участь у вирішенні соціально-побутових проблем працівників	3	2	1	0

6. Творчій активності працюючих сприяє чітка система організації праці, як Ви оцінюєте її стан?

	Задовільно	Незадовільно	Не можу оцінити
26. Організація праці і виробництва	2	1	0
27. Організація економічної роботи	2	1	0
28. Організація науково-технічної роботи	2	1	0
29. Організація винахідництва, раціоналізації виробництва	2	1	0
30. Інформованість колективу	2	1	0
31. Вирішення соціальних питань	2	1	0
32. Самоуправління колективу	2	1	0
33. Стиль і методи роботи адміністрації	2	1	0
34. Форми і методи виховної роботи	2	1	0
35. Робота профспілкової організації	2	1	0
36. Організація громадського харчування, виробничого побуту, відпочинку працівників	2	1	0
37. Організація колективних культурно-масових, спортивно-масових, відпочинкових заходів	2	1	0

7. Чи знижують ефективність Вашої праці наступні фактори?

	Так	Ні	Не можу відповісти
38. Відсутність механізації і автоматизації виробничих, управлінських процесів	2	1	0
39. Очікування консультацій, вказівок керівництва	2	1	0
40. Необхідність займатися у робочий час громадськими справами	2	1	0
41. Довгі виробничі наради	2	1	0

8. Які втрати робочого часу, на Ваш погляд, найбільш значимі?

	Великі	Суттєві	Незначимі
42. Відсутність планування і облік ефективності праці	3	2	1
43. Незадовільна організація робочого місця	3	2	1
44. Необхідність надавати допомогу, консультації менш кваліфікованим працівникам	3	2	1

45. Виконання робіт, які не мають відношення ДО ОСНОВНОЇ роботи	3	2	1
46. Інше (напишіть)	3	2	1

9. Що, на Ваш погляд, може покращити організацію праці у Вал підрозділі, на підприємстві?

	Відповідь
47. Впровадження нової техніки	1
48. Посилення відповідальності за виконання розпоряджень, дотримання дисципліни, встановленого порядку	1
49. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників	1
50. Підвищення матеріальної зацікавленості	1
51. Удосконалення форм морального заохочення	1
52. Більш компетентне виконання свої функцій керівниками	1
53. Впровадження госпрозрахункових засад у роботу підрозділу	1
54. Залучення працівників до управління виробничими справами підрозділу, підприємства	1
55. Інше (напишіть)	1

10. Які задачі з підвищення виробничої і творчої активності працівників Ви вважаєте найбільш актуальними?

	Актуальні	Не актуальні	Не знаю
56. Удосконалення практики оцінки праці робочих і спеціалістів	2	1	0
57. Створення тимчасових творчих колективів для вирішення виробничих проблем	2	1	0
58. Створення консультаційних груп спеціалістів з організаційних, технічних проблем	2	1	0
59 Що Ви можете ще запропонувати (напишіть)	2	1	0

11. Чи вважаєте Ви ефективною систему матеріального стимулювання працівників, що склалася на підприємстві?

	Так	Ні	Не можу відповісти
60. Посадові оклади, тарифні ставки, розряди	2	1	0
61. Надбавки за високу кваліфікацію, високі показники (ефективність) праці	2	1	0
62. Поточне преміювання	2	1	0
63. Преміювання за високу якість продукції	2	1	0
64. Преміювання за випуск нової техніки, продукції	2	1	0
65. Преміювання за виконання особливо важливих робіт	2	1	0

12. Вкажіть, будь ласка, інформацію з яких питань Ви регулярно володієте і як вона Вас задовольняє.

	Задовольняє	Не задовольняє	Не знаю
66. Про виконання плану Вашим підрозділом	2	1	0
67. Про виконання плану підприємством	2	1	0
68. Про перспективи виробничого розвитку підприємства	2	1	0
69. Про перспективи науково-технічного розвитку підприємства	2	1	0
70. Про перспективи соціального розвитку підприємства	2	1	0
71. Про досвід передовиків виробництва	2	1	0
72. Про останні науково-технічні досягнення в Україні і за рубежом з Вашої спеціальності	2	1	0
73. Про порядок заохочення за виконання понадпланових, особливо значимих робіт	2	1	0
74. Про проведення громадських заходів на підприємстві	2	1	0
75. Про хід вирішення соціальних проблем підприємства	2	1	0
76. Про роботу функціональних і обслуговуючих Ваш підрозділ служб підприємства	2	1	0
77. Інші питання (напишіть)	2	1	0

13. Якщо Ви вважаєте, що Ваші можливості добре працювати недостатньо використовуються, то що заважає Вам продуктивно працювати?

	Відповідь
78. Застаріла техніка, обладнання	1
79. Незадовільне матеріально-технічне забезпечення, інформаційне забезпечення	1
80. Незадовільна організація праці у підрозділі	1
81. Застарілі методи керівництва	1
82. Недостатні Ваші навички роботи з новою технікою, обладнанням	1
83. Неправильне відношення до Вас з боку керівництва	1
84. Неправильний розподіл обов'язків між працівниками Вашого підрозділу	1
85. Незадовільні відносини у колективі	1
86. Умови праці (шум, тіснота, освітлення, вентиляція і т.п.)	1
87. Недостатня особиста матеріальна зацікавленість у високих кінцевих результатах праці	1
88. Переважання урівнюючих підходів у зарплаті, преміях	1
89. Недотримання принципу соціальної справедливості у розподільчих відносинах	1

14. Як Ваші колеги відносяться до нової техніки, технології, організації праці і виробництва?

	Відповідь
90. Схвалюють і приймають участь у розробці, впровадженні	2
91. Схвалюють, але мало що роблять для їх освоєння, впровадження	1
92. Не схвалюють і негласно протидіють всьому новому, рахуючи його непотрібним, таким, що заважає нормально працювати	0

15. Яку Ви особисто приймаєте участь у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці на підприємстві?

	Відповідь
93. Приймаю участь у винахідницькій і раціоналізаторській роботі	1
94. Приймаю участь у конкурсах на кращу пропозицію з удосконалення виробництва	1
95. Приймаю участь у виставках науково-технічної творчості	1
96. Приймаю участь у роботі творчої бригади	1
97. Приймаю участь у передачі, розповсюдженні передового досвіду	1
98. Приймаю участь у роботі науково-технічних конференцій, семінарів, нарад	1
99. Працюю у виборних органах громадських організацій, що займаються залученням працівників до науково-технічної творчості (раціоналізаторів, молодих спеціалістів)	1
100. Інше (напишіть)	1

16. Яка з перерахованих нижче причин заважає Вашій активній науково-технічній творчості?

	Відповідь
101. Не вистачає досвіду, кваліфікації	1
102. Не вистачає знань	1
103. Не вистачає інформації про перспективні науково-технічні роботи	1
104. Незадовільно організована науково-технічна інформація	1
105. Відсутні умови для підвищення свого науково-технічного рівня	1
106. Відсутні можливості для проведення експериментальних робіт	1
107. Відсутність творчої атмосфери у колективі	1
108. Слабка допомога з боку спеціалістів, керівників	1
109. Урівнюючий підхід, недостатня оцінка індивідуального творчого вкладу	1
110. Слабка матеріально-технічна база	1
111. Інші причини	1

17. Недостатність яких знань Ви відчуваєте при виконанні своїх обов'язків

	Відповідь
112. Знань по своїй спеціальності	1
113. Знань по суміжних спеціальностях	1
114. Знань по використанню ЕОМ	1
115. Технічних знань і знань про науково-технічні досягнення у галузі	1
116. Знань основ економіки	1

117. Знань основ психології, педагогіки, соціології	1
118. Правових знань	1
119. Інших знань	1

## Додаток В

Таблиця В. Алгоритм розрахунку показників для здійснення контролю розвитку інтелектуального потенціалу підприємства

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Пояснення
1	2	3	4
1	Вартість інтелектуального потенціалу, тис. грн.		
1.1	Розвиток «корпоративної пам'яті підприємства»		
1.1.1	Імовірність того, що «корпоративна пам'ять» підприємства сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	$P(KPK) = \frac{k_{кпк}}{K}$	де $k_{кпк}$ - кількість звернень до систем корпоративної пам'яті, які привели до позитивного результату у вирішенні будь-якої задачі; $K$ - загальна кількість звернень до систем корпоративної пам'яті компанії
1.2	НДДКР	$K_{ндкр} = \frac{B_{індкр}}{B_{ндкр}}$	де $B_{ндкр}$ - загальні витрати на НДДКР, $B_{індкр}$ - витрати на НДДКР, які закінчилися розробкою інноваційного продукту
1.3	Розвиток людського потенціалу		
1.3.1	Результативність реалізації заходів, спрямованих на професійний розвиток співробітників		
1.3.1.1	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник компетентний	$P(Z) = \frac{n_z}{N}$	де $n_z$ - число співробітників, що володіють необхідними знаннями для своїх робочих місць, чол. $N$ - загальна кількість співробітників підприємства або загальне число опитуваних співробітників, осіб
1.3.1.2	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник володіє професійними навичками	$P(H) = \frac{n_h}{N}$	де $n_h$ - число співробітників, що володіють необхідними професійними навичками, осіб
1.3.1.3	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник має особисті розробки	$P(P) = \frac{n_p}{N}$	де $n_p$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або бесід, що мають особисті розробки в необхідній галузі знань, осіб
1.3.1.4	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник має особисті і родинні зв'язки	$P(PZ) = \frac{n_{pz}}{N}$	де $n_{pz}$ - число співробітників, що мають особисті, родинні зв'язки в організаціях, органах, інтереси яких лежать в необхідній галузі знань, осіб
1.3.1.5	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник має здібності до навчання і самонавчання	$P(CH) = \frac{n_{ch}}{N}$	де $n_{ch}$ - число співробітників, що мають згідно з результатами психологічного тестування здатності до навчання і самонавчання, осіб
1.3.2	Результативність реалізації заходів, спрямованих на особистісний розвиток співробітників		

## Продовження додатку В

1	2	3	4
1.3.2.1	Імовірність того, що співробітник володіє необхідними особистими якостями, потенційними особистими здібностями	$P(ПТ) = \frac{n_{пт}}{N}$	де $n_{пт}$ - число співробітників, що мають, згідно з результатами психологічного тестування, здатності до творчості, інновацій, осіб
1.3.2.2	Імовірність того, що співробітник лояльний до підприємства	$P(Л) = \frac{n_l}{N}$	де $n_l$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування, лояльних, прихильних компанії, її цінностей, політиці, досягненням і т.д., осіб
1.3.2.3	Імовірність того, що співробітник має здатність до самомотивації	$P(СМ) = \frac{n_{см}}{N}$	де $n_{см}$ - число співробітників, згідно з результатами психологічного тестування здатних до самомотивації і мотивації колег, осіб
1.3.2.4	Імовірність того, що співробітник продовжить працювати в компанії	$P(УП) = \frac{n_{уп}}{N}$	де $n_{уп}$ - кількість постійних співробітників в компанії за будь-який період, осіб або загальна чисельність працівників компанії за вирахуванням звільнених за досліджуваній період часу.
1.4	Розвиток інфраструктурного потенціалу		
1.4.1	Реалізація заходів, спрямованих на підтримку створення інтелектуальних продуктів		
1.4.1.1	Імовірність того, що корпоративна культура компанії сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	$P(КК) = \frac{n_{кк}}{N}$	де $n_{кк}$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або опитуваннями задоволених корпоративною культурою в компанії, осіб
1.4.1.2	Імовірність того, що система комунікацій сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	$P(СК) = \frac{n_{ск}}{N}$	де $n_{ск}$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або опитуваннями, які задоволені існуючим рівнем розвитку систем комунікацій, осіб
1.4.1.3	Імовірність того, що управлінські процеси або швидкість прийняття управлінських рішень сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	$P(УР) = \frac{r_{ур}}{R}$	де $R$ - загальне число управлінських рішень, що приймаються за досліджуваній період; $r_{ур}$ - число управлінських рішень, прийнятих протягом 1 робочого дня з моменту подачі підготовленої інформації;
1.4.1.4	Імовірність того, що операційні процеси сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	$P(ОП) = \frac{n_{оп}}{N}$	де $n_{оп}$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або опитуваннями, які задоволені якістю існуючих операційних процесів, осіб
1.4.1.5	Імовірність того, що інформаційні технології сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	$P(ІТ) = \frac{n_{ім}}{N}$	де $n_{ім}$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або опитуваннями, які задоволені якістю розвитку інформаційних технологій в компанії, осіб

## Закінчення додатку В

1	2	3	4
1.4.1.6	Імовірність того, що налагоджені компанією контакти і зв'язки сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу	$P(НК) = \frac{m_{нк}}{M}$	де $m_{нк}$ - кількість сфер і / або напрямків діяльності, в яких у компанії є налагоджені контакти і зв'язки; $M$ - загальна кількість сфер та/або напрямків діяльності, які входять в спектр інтересів компанії.
2	Вартість інтелектуальної власності	$Ч_{ів} = \frac{B_{ів}}{B_a}$	де $Ч_{ів}$ - частка вартості інтелектуальної власності в МА компанії; $B_{ів}$ - вартість інтелектуальної власності компанії; $B_a$ - вартість матеріальних активів та нематеріальних активів
3	Збитки від аварій і відмов з вини персоналу, тис.грн. / особу.	$Ч_{зб} = \frac{B_{зб}}{N}$	Де $Ч_{зб}$ - питома величина, яка відображає суму збитків на 1 співробітника за досліджуваний період, $B_{зб}$ - вартісна оцінка збитку з вини персоналу; $N$ - середньооблікова чисельність працівників, осіб
3.1	Встановлення причини аварії або відмови		Встановлено вина персоналу
3.2	Вартісна оцінка збитку, тис.грн.		
4	Плинність персоналу,%	$P(Пл) = \frac{n_{зв}}{N}$	де $n_{зв}$ - кількість звільнених співробітників за вирахуванням співробітників, які звільнилися самі з незалежних від них обставин (переїзд в інше місто, країну і т.д.); $N$ - середньооблікова чисельність співробітників, осіб
4.1	Кількість звільнених, осіб		
4.2	Середньооблікова чисельність		

Примітка. Систематизовано автором