

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра: публічного управління та адміністрування**

## ***МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА***

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

***«Управління інтелектуальним потенціалом державної  
установи (на матеріалах Управління Держпраці в  
Хмельницькій області)»***

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Мандзій С. В.**

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор кафедри

**Пила В.І.**

(прізвище та ініціали)

Рецензент: \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

### Анотація

**Мандзій С. В. Управління інтелектуальним потенціалом державної установи (на матеріалах Управління Держпраці в Хмельницькій області) -** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 76 с.

В магістерській роботі на основі системного аналізу проведено узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтелектуального потенціалу державної установи. Визначено перелік методів управління інтелектуальним потенціалом державної установи: економічні, організаційно-розпорядчі, методи управління персоналом, управління ризиком. Проведено дослідження системи управління інтелектуальним потенціалом державної установи, на основі якого зроблено висновок, що в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним потенціалом, однак, вони носять розрізнений, несистемний характер. Здійснено оцінку інтелектуального потенціалу державної установи яка засвідчила його поступове незначне зростання, та відповідність середньому рівню розвитку.

Розроблена система управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області, яка об'єднує підсистему управління людським потенціалом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління іміджевим капіталом. Запропоновано перелік заходів щодо підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу державної установи. Здійснено розподіл відповідальності між підрозділами Управління Держпраці в Хмельницькій області за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу. Опрацьовано форму управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу державної установи.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал; управління інтелектуальним потенціалом державної установи; управління людським потенціалом.

### Summary

**Mandziy S.V. Management of intellectual potential of a state institution (on the materials of the Department of State Labor in Khmelnytsky region) -** Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020. - 76 p.

In the master's thesis on the basis of the system analysis the generalization of scientific approaches to definition of essence of intellectual potential of public institution is carried out. The list of methods of management of intellectual potential of the state institution is defined: economic, organizational and administrative, methods of personnel management, risk management. A study of the intellectual potential management system of a state institution was conducted, on the basis of which it was concluded that the Department of State Labor in Khmelnytsky region is taking measures to improve the management of intellectual potential, however, they are fragmented, unsystematic.

The intellectual potential management system of the State Labor Department in Khmelnytsky region has been developed, which combines the human resources management subsystem, the structural capital management subsystem and the image capital management subsystem. The division of responsibilities between the divisions of the Department of State Labor in Khmelnytsky region for the implementation of indicators of intellectual potential. The form of managerial control over the development of the intellectual potential of a state institution has been worked out.

**Key words:** intellectual potential; management of intellectual potential of a state institution; human resource management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ.....	8
1.1. Сутність та класифікаційні види інтелектуального потенціалу державної установи .....	8
1.2. Концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом державної установи .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРАЦІ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	19
2.1. Характеристика системи управління інтелектуальним потенціалом державної установи.....	19
2.2. Оцінка інтелектуального потенціалу державної установи.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРАЦІ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	39
3.1. Удосконалення організаційних засад управління інтелектуальним потенціалом державної установи.....	39
3.2. Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом державної установи.....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах розвитку механізмів публічного управління, посилюється роль людського ресурсу як провідного фактору забезпечення ефективності функціонування будь-якої державної установи. Досвід зарубіжних країн свідчить про необхідність максимального використання і розвитку знань, здібностей, досвіду персоналу, тобто інтелектуалізації всіх аспектів діяльності державних установ. Це пояснюється насамперед важливістю інновацій і прагненням до інноваційного лідерства у кожній з сфер діяльності. 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 державної установи, 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 в органах публічного управління, зокрема формування, оцінювання і використання їх інтелектуального потенціалу.

Серед зарубіжних вчених шляхи розв'язання проблеми, пов'язані з формуванням і використанням інтелектуального потенціалу, досліджували Г. Бекер, Д. Бел, Е. Брукінг В. Ростоу, Т. Стюарт, А. Тофлер та інші. Також, вагомий внесок у розвиток цієї теми зробили такі вітчизняні науковці, як С. Вовканич, А. Гапоненко О. Кендюхов, І. Мойсеєнко, Й. Ситник, А. Чухно 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 державної установи. Крім того, наявні напрацювання не дають однозначного, універсального означення поняття «інтелектуальний потенціал» і

адекватно не відображають його місця у категоріально-понятійному апараті системи управління державною установою.

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

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

- визначити сутність та виділити класифікаційні ознаки інтелектуального потенціалу державної установи;

- вивчити концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом державної установи;

- охарактеризувати систему управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області;

- оцінити інтелектуальний потенціал Управління Держпраці в Хмельницькій області;

- удосконалити організаційні засади управління інтелектуальним потенціалом державної установи;

- обґрунтувати доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області.

**Об’єкт дослідження** – процес управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні підходи щодо удосконалення процесу управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління інтелектуальним потенціалом державної установи. 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 державної установи; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи 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 державної установи; методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження – при аналізуванні особливостей формування і використання інтелектуального потенціалу державної установи тощо.

*Інформаційною базою дослідження* стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність державних установ, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління інтелектуальним потенціалом державної установи, матеріали і статистичні дані Управління Держпраці в Хмельницькій області.

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління інтелектуальним потенціалом державної установи, зокрема, опрацьована форма управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу, можуть використовуватись в практичній діяльності органів публічного управління.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

### 1.1. Сутність та класифікаційні види інтелектуального потенціалу державної установи

У сучасних умовах розвитку, рушійною силою якого 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 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 державної установи 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» [14, 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 державної установи 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 державної установи, а потенціал лише виражає можливість даного ресурсу, і у випадку використання ресурс перетворюється на капітал, у тому числі і інтелектуальний;

– можливість є одним з визначальних параметрів потенціалу і формується завдяки результативному поєднанню його складових. Потенціал державної установи формують її 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.

Таблиця 1.1. Систематизація визначень категорії «інтелектуальний потенціал»

Автори	Визначення
<b>Ресурсний підхід</b>	
В. Лаврентєв, А. Шаріна [43, с. 83]	Інтелектуальний потенціал - це сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей працівників, які виконують роботи, пов'язані зі створенням інновацій в організаціях
Й. Ситник [65, с. 6]	Інтелектуальний потенціал - 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 на індивідуально-мотиваційних засадах
Г. Река [60, с. 231]	Інтелектуальний потенціал - це здібності людини взагалі, які не залежать від їх використання у процесі трудової діяльності
<b>Функціональний підхід</b>	
О. Кендюхов [34, с. 40]	Інтелектуальний потенціал - це можливості, надані на даний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети
Л. Діба [22, 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 [15]	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 [50, с. 47]	Інтелектуальний потенціал - це сукупність можливостей, часто ще не розкритих, формально не зафіксованих, але реально існуючих для виконання дій
М. Семикіна, В. Гунько [62, 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 [46]	Інтелектуальний потенціал - це системна інтегральна сукупність наукового, організаційного, інформаційного капіталів, інтелектуальної власності, а також можливостей щодо їх використання державною установою з метою досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку будівельного підприємства з урахуванням внутрішніх факторів та змін умов зовнішнього середовища
В. Левашов [44]	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.

Під інтелектуальним потенціалом розуміють сукупність знань, умінь, інформації, цінностей, навичок, тобто інтелектуальних здібностей працівників організації. 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 державної установи 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 випливає 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 [51, 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, 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):

1. Фізичний потенціал - показує ту частину населення, яка здатна до реалізації свого інтелектуального потенціалу в трудовій діяльності.
2. Освітній потенціал - вказує на рівень освіченості, кваліфікацію, сприяючи зростанню продуктивності праці, а отже, економічному розвитку країни.
3. 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.).

4. Емоційний потенціал - відповідає за успіх і почуття комфорту кожного окремо взятого співробітника державної установи.

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

Таким, інтелектуальний потенціал є важливим об'єктом управління державної установи, оскільки виступає вагомою 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 державної установи**

Як було зазначено, інтелектуальний потенціал державної установи як окрема категорія характеризується сукупністю наявних ресурсів і потенційних можливостей, які знаходяться в розпорядженні державної установи і використовуються в його діяльності з метою забезпечення виконання функцій держави. В процесі функціонування державної установи особливе значення набуває управління інтелектуальним потенціалом. Під управлінням інтелектуальним потенціалом розуміється діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей державної установи з метою отримання кінцевого результату, досягнення цілей, задоволення споживачів державних послуг [68].

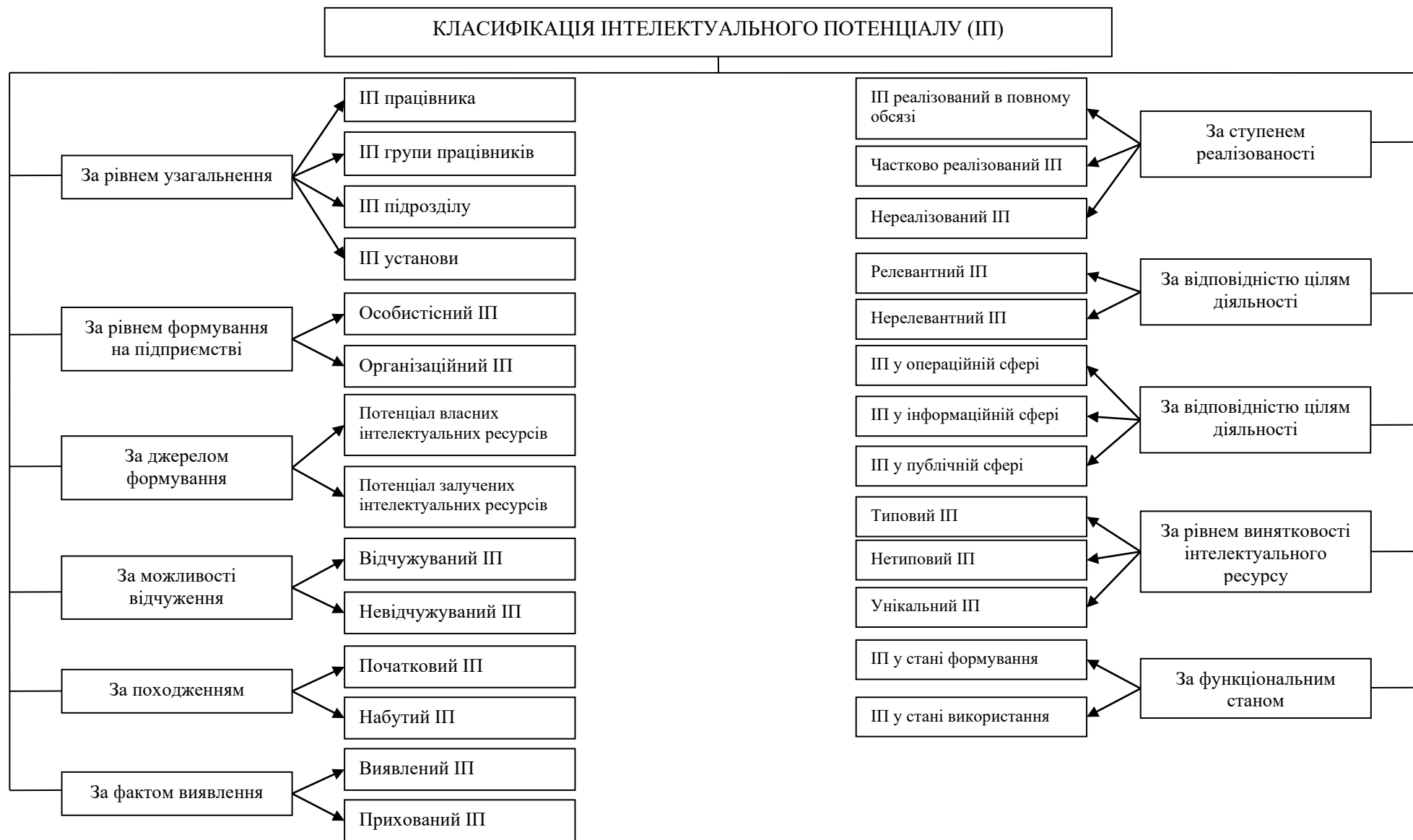


Рис. 1.1. Класифікаційні види інтелектуального потенціалу державної установи  
Примітка. Складено автором.

Адаптивний розвиток державної установи базується на наступній групі чинників:

- фактори цілей державної установи, що визначають спрямованість і якісну сторону адаптивного розвитку (цілі діяльності державної установи);
- фактори, що визначають здатність державної установи до адаптивного розвитку, а саме: фактори ресурсного забезпечення (трудові, інформаційні, інтелектуальні, матеріальні, фінансові);
- фактори, обумовлені діяльністю персоналу (науково-дослідної, 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 державної установи.

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

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 державної установи 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 послуги;
- 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 визначені Є.В. Докторуком [23]. А саме дані принципи поділяються на дві групи:

– принципи створення системи його управління (поєднання активів з метою досягнення його цілей; забезпечення зростання інтелектуального рівня працівників; організаційна культура; технологічна і інформаційна оснащеність працівників державної установи);

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

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

До економічних методів управління інтелектуальним потенціалом державної установи належать: стратегічне і поточне планування діяльності державної установи; оцінка й облік нематеріальних активів; матеріальне стимулювання працівників 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 державною установою 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 державної установи. 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 державної установи 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 державної установи повинен підпорядковуватися і відповідати загальним законам розвитку організацій. С. Мочерним виділено такі основні закони [26, с. 57]:

– закон синергії виражає, що здатність до результативного управління інтелектуальним потенціалом державної установи 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 державної установи загальним процесам її функціонування і розвитку;

- 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 державної установи через проходження таких обґрунтованих етапів, як проектування процесів, виконання процесів, оновлення чи згортання процесів;
- закон самозбереження передбачає здійснення відповідних заходів задля збереження існуючих елементів управління інтелектуальним потенціалом державної установи;
- 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 державної установи.

Отже, узагальнені та запропоновані принципи, методи та закони забезпечують комплекс правил, необхідних для ефективного процесу управління інтелектуальним потенціалом державної установи. Однак, вони не є діючими силами і повинні підкріплюватися обґрунтованим науково-методичним інструментарієм для забезпечення управління інтелектуальним потенціалом державної установи, 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 державної установи з метою досягнення бажаних результатів від процесів формування та використання інтелектуального потенціалу завдяки дотриманню рекомендованих положень.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРАЦІ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

#### **2.1. Характеристика системи управління інтелектуальним потенціалом державної установи**

Управління Держпраці у Хмельницькій області (далі – Управління Держпраці) є територіальним органом Державної служби України з питань праці, що їй підпорядковується. Голова Хмельницької обласної державної адміністрації координує діяльність Управління Держпраці і сприяє йому у виконанні покладених на нього завдань. Повноваження Управління Держпраці поширюються на територію Хмельницької області.

Управління Держпраці у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністра соціальної політики, іншими актами законодавства України, а також цим Положенням.

Основними завданнями Управління Держпраці є:

1) реалізація державної політики у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб;

2) здійснення комплексного управління охорони праці та промисловою

безпекою на обласному рівні;

3) здійснення державного регулювання і контролю у сфері діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки;

4) організація та здійснення державного нагляду (контролю) у сфері функціонування ринку природного газу в частині підтримання належного технічного стану систем, вузлів і приладів обліку природного газу на об'єктах його видобутку та забезпечення безпечної і надійної експлуатації об'єктів Єдиної газотранспортної системи.

Управління Держпраці відповідно до покладених на нього завдань:

1) бере участь у підготовці пропозицій щодо формування державної політики у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб, державного ринкового нагляду у межах сфери своєї відповідальності;

2) координує відповідно до законодавства роботу місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, інших суб'єктів господарювання у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб;

3) здійснює контроль за виконанням функцій державного управління охороною праці, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;

4) бере участь у підготовці пропозицій до загальнодержавної програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і контролює їх виконання, бере участь у розробленні та виконанні інших державних і галузевих програм;

5) здійснює державний контроль за дотриманням законодавства про працю юридичними особами, у тому числі їх структурними та відокремленими підрозділами, які не є юридичними особами, та фізичними особами, які використовують найману працю;

б) здійснює інші повноваження, визначені законом.

Управління Держпраці з метою організації своєї діяльності:

1) забезпечує у межах повноважень здійснення заходів щодо запобігання корупції та контроль за їх здійсненням;

2) забезпечує ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів;

3) організовує планово-фінансову роботу, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечують організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку;

4) організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг;

5) забезпечує доступ до публічної інформації, що перебуває у їх володінні.

Управління Держпраці для виконання покладених на нього завдань має право:

1) залучати спеціалістів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, вчених, представників організацій роботодавців, профспілок та інших інститутів громадянського суспільства, а також підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до компетенції Управління Держпраці;

2) отримувати в установленому законодавством порядку від державних

органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності та їх посадових осіб інформацію, документи та інші матеріали, необхідні для виконання покладених завдань;

3) користуватися відповідними інформаційними базами даних державних органів, органів місцевого самоврядування, державною системою урядового зв'язку, іншими технічними засобами;

4) скликати наради, утворювати комісії та робочі групи, проводити наукові конференції, семінари з питань, що належать до її компетенції;

5) проводити безперешкодно відповідно до вимог закону без попереднього повідомлення в будь-яку робочу годину доби перевірки виробничих, службових, адміністративних приміщень та об'єктів виробництва фізичних та юридичних осіб, які використовують найману працю та працю фізичних осіб, експлуатують машини, механізми, устаткування підвищеної небезпеки, та у разі виявлення фіксувати факти порушення законодавства, нагляд та контроль за дотриманням якого віднесено до повноважень Управління Держпраці.

Управління Держпраці під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє в установленому порядку з територіальними органами міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами, організаціями на відповідній території з питань, віднесених до його компетенції.

Управління Держпраці в межах своїх повноважень видає накази організаційно-розпорядчого характеру і контролює їх виконання. Акти Управління Держпраці можуть бути скасовані Головою Держпраці повністю чи в окремій частині, у тому числі за дорученням Міністра соціальної політики України.

Управління Держпраці очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Головою Державної служби України з питань праці за погодженням з Міністром соціальної політики України та головою відповідної

обласної державної адміністрації. Начальник Управління Держпраці за посадою є Головним державним інспектором з питань праці в області. Начальник Управління Держпраці має двох заступників, у тому числі першого, які призначаються на посади та звільняються з посад Головою Державної служби України з питань праці за погодженням з Міністром соціальної політики України. Заступники начальника Управління Держпраці за посадою є заступниками Головного державного інспектора з питань праці в області.

Начальник Управління Держпраці несе персональну відповідальність за виконання покладених на Управління Держпраці завдань і здійснення ним своїх повноважень. Начальник Управління Держпраці:

очолює Управління Держпраці, здійснює керівництво його діяльністю, представляє Управління Держпраці у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами, організаціями;

здійснює керівництво Управлінням Держпраці, несе персональну відповідальність за організацію та результати його діяльності;

організовує та забезпечує виконання Управлінням Держпраці відповідно актів законодавства, наказів Міністерства соціальної політики України організаційно-розпорядчого характеру, доручень Міністра, наказів Державної служби України з питань праці, доручень Голови Державної служби України з питань праці;

вносить Голові Державної служби України з питань праці пропозиції щодо пріоритетів роботи Управління Держпраці і шляхів виконання покладених на нього завдань, подає на затвердження плани роботи Управління Держпраці;

звітує перед Головою Державної служби України з питань праці про виконання покладених на Управління Держпраці завдань та планів роботи;

здійснює добір кадрів в Управлінні Держпраці;

організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

призначає на посади та звільняє з посад керівників структурних

підрозділів, призначає на посади та звільняє з посад інших державних службовців та працівників Управління Держпраці, присвоює їм ранги державних службовців, приймає рішення щодо їх заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності (крім своїх заступників);

порушує перед Головою Державної служби України з питань праці питання про присвоєння рангів державних службовців своїм заступникам, а також щодо заохочення та притягнення їх до відповідальності;

підписує накази Управління Держпраці;

розподіляє обов'язки між своїми заступниками;

затверджує положення про структурні підрозділи Управління Держпраці та посадові інструкції працівників;

здійснює інші повноваження відповідно до законодавства.

В Управлінні Держпраці для колективного вирішення питань, що належать до його компетенції, обговорення найважливіших напрямів його діяльності може утворюватися колегія.

Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу Управління Держпраці.

Для розгляду наукових рекомендацій та інших пропозицій щодо поліпшення організації і діяльності в Управлінні Держпраці можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджуються начальником Управління Держпраці.

Управління Держпраці діє на підставі положення, що затверджується Головою Державної служби України з питань праці, утримується за рахунок коштів Державного бюджету України.

Структуру Управління Держпраці затверджує Голова Державної служби України з питань праці за погодженням з Міністром соціальної політики

України. Структура Управління Держпраці в Хмельницькій області наведена в додатку А.

Штатний розпис та кошторис Управління Держпраці затверджує Голова Державної служби України з питань праці. Чисельність працівників Управління Держпраці затверджує Голова Державної служби України з питань праці в межах граничної чисельності працівників, визначеної Кабінетом Міністрів України.

Управління Держпраці є юридичною особою публічного права, неприбутковою установою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в установах Державної казначейської служби України.

Процес управління державною установою – це синтезоване використання інструментів менеджменту, пов'язане зі складовими системи мотивації для реалізації інноваційного потенціалу трудових ресурсів. Інтелектуальний ресурс – можливості державної установи 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 Управління Держпраці в Хмельницькій області 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 державної установи є планування, облік, організація, контроль, координація і стимулювання процесів:

створення та розвитку інтелектуальних ресурсів;

руху інформаційного потоку, що циркулює між державною установою та її партнерами;

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

використання інтелектуальних ресурсів державної установи.

Розміри накопиченого державною установою інтелектуального ресурсу залежать від якості його управління, а також від створених умов для реалізації інтелектуального потенціалу працівників.

Дослідження особливостей участі інтелектуального ресурсу в капіталі організації 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).

Об'єктами управління в державній установі є фактично патенти, винаходи, права й інші об'єкти інтелектуальної власності, раціоналізаторські пропозиції.

При цьому в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області реалізуються традиційні підходи, напрацьовані у попередні роки, щодо функцій управління: планування розвитку, організації, контролю, координації процесу впровадження об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, раціоналізаторських пропозицій. У відповідних формах діє система матеріального і морального стимулювання працівників державної установи до підвищення якості надання адміністративних послуг, розробки і впровадження пропозицій щодо їх реалізації.

В Управлінні Держпраці в Хмельницькій області 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

працівників;

- організовано передачу досвіду.

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

Використання інтелектуального ресурсу як засобу підвищення ефективності функціонування державної установи у сучасних умовах вимагає необхідності здійснювати додаткові дослідження умов його формування та розвитку, а також дослідження інструментарію використання цих умов для досягнення окреслених цілей. Провідним фактором забезпечення переваг в умовах ефективного функціонування системи управління інтелектуальними ресурсами Управління Держпраці в Хмельницькій області є рівень накопичених загальних, наукових та професійних знань, ступінь освіченості і культури його працівників, зокрема фахівців.

З метою дослідження якісного рівня управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області нами було проведено соціологічне дослідження працівників державної установи, яким охоплено 58 працівників. Зміст анкети наведено у додатку Б.

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

Результати проведеного нами опитування працівників Управління Держпраці в Хмельницькій області наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Результати опитування працівників та оцінювання стану управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області

№	Питання анкети (блок)	Оптимальне значення оцінки	Середньозважена оцінка (Осб)
1	2	3	4
1	Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?	1,0	0,44

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
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 державної установи?	0,5	0,42
4	Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?	1,5	0,48
5	З якими проблемами Вам приходится зустрічатися?	1,25	0,14
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, в державній установі?	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 в організації?	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?	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 трудовою діяльністю, 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 державної установи	-	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 в

державній установі (блоки 3, 10, 13, 16, 18). Інспектори, які становлять значну питому вагу у загальній чисельності державної установи, 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 в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області по більшості питань анкети - у збереженні налагоджених у попередні роки трудових відносин. Однак, співставний аналіз фактичних показників з їх оптимальним значенням показує, що у державній установі необхідно, у першу чергу, зосередити увагу на покращенні роботи за напрямками:

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

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

- готовність працівників формувати напрямки, заходи з покращення організації праці у підрозділі, в державній установі (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 в державній установі (0,19 балів з 0,75).

- їх зміст відповідно спрямовує і зміст заходів з удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом, що має розроблятися в державній установі.

Для оцінки результативності експертами у складі 4 осіб з державної установи 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 нарощення 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 в державній установі, де проводилося анкетування.

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

№ розділу анкети	Управління Держпраці в Хмельницькій області
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 Управлінню Держпраці в Хмельницькій області - 0,33. Ця оцінка дозволяє узагальнити середній рівень результативності управління формуванням і розвитком інтелектуального

потенціалу даної державної установи і оцінити його як задовільний. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

Працівники Управління Держпраці в Хмельницькій області 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 в державній установі (блоки 1 і 2).

Управління Держпраці в Хмельницькій області працює у сучасних умовах стабільно, вимоги до обсягів надання послуг 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, її продуктивності і шляхи її підвищення (блоки 6, 7, 8 і 9).

У респондентів присутнє достатньо чітке уявлення про те, які задачі необхідно вирішувати в державній установі для підвищення виробничої і творчої активності працюючих і критично оцінюють діючі системи стимулювання такої активності (блоки 10 і 11). Відповіді респондентів свідчать про середній рівень їх обізнаності з проблемами державної установи, 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 Управління Держпраці в Хмельницькій області 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 державної установи (блоки 16 і 17).

Виявлено низький рівень залучення працівників Управління Держпраці в Хмельницькій області до управління 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 у роботі, а особисті інтереси, інтереси сім'ї (блок 20).

Узагальнення результатів проведеного дослідження надає можливість зробити висновки щодо рівня організації в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області роботи по формуванню і розвитку інтелектуального потенціалу: цілеспрямованої роботи у даному напрямку практично не ведеться. Позитивні відповіді працівників державної установи є результатом попередньо набутого досвіду респондентів, загального рівня їх виробничої культури. Роль і значення, шляхи формування інтелектуального капіталу менеджментом державної установи ще недостатньо усвідомлюються.

Результати опитування дають підстави зробити висновок, що в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним потенціалом. Однак, вони носять розрізнений, несистемний характер, їх важко пов'язати з завданням підготовки державної установи до переходу до діяльності в умовах, що визначаються особливостями прийдешньої економіки знань (або інформаційної економіки). У державній установі фактично немає систем управління інтелектуальним потенціалом, у тому числі як підсистеми загальної системи управління.

## **2.2. Оцінка інтелектуального потенціалу державної установи**

На високі темпи інноваційного розвитку в умовах трансформації суспільного життя можуть розраховувати лише державні установи з достатнім рівнем інноваційного потенціалу, одним з основних 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 державної установи 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 [48, 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 винахідників та раціоналізаторів визначається як відношення їх кількості до загальної кількості працюючих;
- показник винахідницької (раціоналізаторської) активності розраховується як відношення кількості винаходів (рацпропозиції) 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 державної установи, до загальної кількості працюючих.

Проте досягнення мінімального чи максимального рівня цих показників пов'язане з відповідними витратами. Для визначення оптимальних рівнів показників інтелектуального потенціалу державної установи 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.

Виходячи з того, що потенціалом можна вважати можливості підвищення результатів використання ресурсів державної установи, 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 ресурсів на підвищення рівня інтелектуального потенціалу.

Так, інтегральну оцінку інтелектуального потенціалу державної установи можна визначати за формулою:

$$П = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (2.1)$$

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

$n$  – кількість показників інтелектуального потенціалу державної установи;

$\delta_i$  – 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:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{opt}}, \text{ якщо } 0 \leq P_i < P_{opt} \quad (2.2)$$

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } P_{opt} \geq P_i \geq l \quad (2.3)$$

де  $P_{opt}$  – оптимальне значення показника (коефіцієнта) для організації;

б) якщо менше значення показника краще:

$$\delta_i = \frac{P_{opt}}{P_i}, \text{ якщо } P_{opt} \geq P_i \geq l \quad (2.4)$$

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } 0 \leq P_i < P_{opt} \quad (2.5)$$

Результати експертної оцінки, у якій взяли участь керівники організацій різних форм власності та сфер діяльності Хмельницької області, свідчать про значну відмінність оптимальних значень цих показників залежно від виду діяльності, до якої належить організація (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Оптимальні значення показників інтелектуального потенціалу організацій, %

Показник	Оптимальне значення для різних типів організацій			
	комерційне підприємство	державна установа	науково-дослідна організація	фінансова установа
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: [17].

Застосування отриманих оптимальних (еталонних) значень показників для оцінки інтелектуального потенціалу державної установи дозволить

ухвалювати ефективні рішення щодо управління інтелектуальним потенціалом, оптимізуючи розподіл ресурсів на його формування.

Проведемо оцінювання фактичного рівня інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області. 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 винахідників. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня працівників.

Таблиця 2.4. Фактичні значення показників оцінки інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Плинність працівників високої кваліфікації	3,68	4,71	4,13	7,32	2,98
Питома вага раціоналізаторів та винахідників	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 Управління Держпраці в Хмельницькій області

Тепер проведемо відносне оцінювання показників інтелектуального потенціалу державної установи на основі встановлення еталонних значень (табл. 2.5) із використанням формул 2.4-2.5 та розрахуємо інтегральну оцінку інтелектуального потенціалу за роками (табл. 2.6)

Таблиця 2.5. Інтегральна оцінка інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області

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 раціоналізаторів та винахідників	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 Управління Держпраці в Хмельницькій області

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

Таблиця 2.6. Области значень інтелектуального потенціалу державної установи

Значення інтегрального показника інтелектуального потенціалу державної установи	Характеристика рівня інтелектуального потенціалу державної установи
$0 < П < 0,2$	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 державної установи протягом усього дослідженого періоду. Це

доводить необхідність нарощення інтелектуального потенціалу, на основі аналізу конкретних його складових, розробки та впровадити заходів щодо підвищення інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області.

Таким чином, нами проведено оцінку рівня інтелектуального потенціалу державної установи, 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 державної установи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРАЦІ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

### 3.1. Удосконалення організаційних засад управління інтелектуальним потенціалом державної установи

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом державної установи неможливе без побудови дієвої системи, в основу функціонування якої покладено прогресивні, науково обґрунтовані принципи і підходи. Діяльність системи управління інтелектуальним потенціалом державної установи 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 Управління Держпраці в Хмельницькій області є інтелектуальний потенціал державної установи, суб'єктами управління – керівництво державної установи, 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 діяльності організації;
- закріплення юридичних прав на об'єкти інтелектуальної власності за їх авторами;

- використання інтелектуального потенціалу працівників державної установи 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 [9].

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що побудова системи управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області має базуватися на таких принципах: системність, комплексність, цілісність, циклічність, рівновагу, адаптивність. Розглянемо детальніше кожен з цих принципів[61; 53].

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 [63]. 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 державної установи.

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

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

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

Використання розглянутих вище принципів дозволяє побудувати дієву систему управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області, що забезпечує його постійне зростання і примноження, формування переваг державної установи в довгостроковому періоді, а також проведення успішних організаційних змін у відповідь на мінливі умови зовнішнього середовища.

Розроблена нами система управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області об'єднує підсистему управління людським капіталом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління іміджевим капіталом (рис. 3.1).

В рамках підсистеми управління людським капіталом реалізуються такі функції:

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

– побудова ефективної системи мотивації.



Рисунок 3.1 – Система управління інтелектуальним потенціалом

Управління Держпраці в Хмельницькій області

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 державної установи. Захист інтелектуальної власності є

пріоритетним завданням, оскільки інтелектуальний капітал державної установи стає її головною цінністю, унікальним активом.

Світовий досвід підтверджує, що ефективний механізм охорони прав інтелектуальної власності є важливим елементом державної політики, спрямованої на стимулювання та розвиток наукових досліджень, впровадження інновацій та прискорення науково-технічного прогресу; сприяє залученню інвестицій в інноваційні проекти, зростання зайнятості, підвищенню 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 надання адміністративних послуг. Без вдосконалення технології надання адміністративних послуг успішне функціонування державної установи 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 ІТ-безпеку збільшаться на 8,2% - до 76,9 млрд. дол. [70].

В Управлінні Держпраці в Хмельницькій області 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 державної установи до мінливих умов повинна здійснюватися постійно. Для цього необхідний моніторинг середовища, в якому державна установа 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 державної установи, а також мати чіткий стратегічний план розвитку.

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

В підсистемі управління іміджевим капіталом реалізуються функції:

- ефективне управління брендом Управління Держпраці в Хмельницькій області;
- забезпечення довгострокових ділових відносин з органами державного управління;
- підвищення ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг.

Для ефективного управління взаємовідносинами з органами державного управління ми пропонуємо використовувати Управлінню Держпраці в Хмельницькій області CRM-системи (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 комунікацій, оптимізації і поліпшення обслуговування споживачів адміністративних послуг шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Впровадження CRM-системи дає державній установі безліч переваг, забезпечуючи побудову довгострокових відносин з клієнтами.

Формування і розвиток іміджевого капіталу насамперед пов'язано з розвитком капіталу відносин, яке передбачає насамперед створення ефективної системи комунікацій з громадянами, вищестоящими органами державного управління. 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 сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів. [38].

Дослідження та аналіз результатів оцінки інтелектуального потенціалу державної установи 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 державної установи, які були узагальнені, систематизовані та наведені в табл. 3.1.

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

Таблиця 3.1. Комплекс заходів для підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу державної установи

Фун-кції	Складові	Заходи
1	2	3
Планування	Людський капітал	– Розробити програму державної установи щодо підвищення, перепідготовки та отримання освіти кадрового складу організації на довгостроковий і короткостроковий періоди
	Структурний капітал	– Розробка програми (плану) щодо здійснення, впровадження та результатів власних НДДКР і залучених. – Планування щодо оновлення номенклатури адміністративних послуг за рахунок впровадження інноваційних розробок. – Розробка програми щодо створення та ефективного використання ІВ та її комерціалізація. – Розробка програми розвитку державної установи щодо його перспективного ресурсного забезпечення (інформаційне, матеріально-технічне, фінансове та інше)
	Іміджевий капітал	– Планування щодо формування позитивного іміджу державної установи
Організація	Людський капітал	– 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 державної установи. – Впровадження комплексу заходів морального та матеріального заохочення й стимулювання щодо створення, впровадження ІВ або її реалізації за межі державної установи . – Розробка положення щодо захисту ІВ організації та подальшого її використання (або реалізації). – Впровадження комплексу заходів щодо придбання (чи створення) НА в державній установі та підвищення ефективності їх використання. – Забезпечення щодо формування інформаційно-пошукової системи (ПІС) державної установи та її технічне оснащення (комп'ютери, офісно- мережеве обладнання, комунікації тощо). – Оновлення інформаційної бази ПІС на постійній основі та відповідне фінансування. – Створення гуртків якості (раціоналізаторів та винахідників) у робочих колективах. – Розробка комплексу заходів щодо зменшення плинності кадрів в державній установі
	Іміджевий капітал	– Впровадження інноваційних розробок для підвищення якості адміністративних послуг

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Контроль	Людський капітал	– 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 державної установи
	Іміджевий капітал	– Контроль щодо недопущення порушення прав з боку державної установи відносно громадяна, вищестоящими органами державного управління
Координація і регулювання	Людський капітал	– 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
	Іміджевий капітал	– Забезпечення ефективної PR-діяльності
Мотивація	Людський капітал	– 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 організацією 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 державної установи
	Іміджевий капітал	– Стимулювання реалізації ІВ на умовах ліцензійних договорів

Примітка. Складено автором на основі [41].

Таким чином, запропонована система управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області дозволить імплементувати в діяльність державної установи прогресивні підходи сучасного менеджменту, сприятиме підвищенню ефективності формування та використання інтелектуального потенціалу на мікрорівні, 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 щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом державної установи**

В умовах необхідності реалізації стратегії інноваційного розвитку використання інтелектуального потенціалу державної установи 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; 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 державної установи.

З метою забезпечення ефективного управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області пропонуємо запровадити заходи з моніторингу його стану та розподілити функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами державної установи.

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

Таблиця 3.2. Показники оцінки інтелектуального потенціалу  
Управління Держпраці в Хмельницькій області

Найменування показника	Спосіб визначення
Вартість інтелектуальної власності	За даними бухгалтерського обліку
Вартість інтелектуального потенціалу	$V_{in} = V_{ma} * k_i * k_e$ , де $V_{ma}$ - вартість матеріальних активів державної установи за даними бухгалтерського обліку, $k_i$ - 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	$K_{пл} = nзв/N$ , 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

Примітка. Систематизовано автором.

Для визначення величини вартості інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області були визначені підходи до розрахунку коефіцієнта  $k_e$ . Він враховує, наскільки може бути збільшена вартість матеріальних та/або нематеріальних активів державної установи за рахунок появи нового інтелектуального продукту. Визначення даного коефіцієнта для державної установи пропонується проводити на основі аналізу його минулої діяльності за формулою:

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

де  $S_{in}$  - вартість інтелектуального продукту, поява якого в державній установі дозволило збільшити активи.

$S$  – сума матеріальних і нематеріальних активів державної установи.

Для Управління Держпраці в Хмельницькій області було отримано таке значення  $k_6 = 0,03987$ .

На основі деталізації відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу (рис. 3.2) нами розроблена система розподілу відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області, яка представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Розподіл відповідальності за підрозділами за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області

Показники	Підрозділи						
	Відділ організаційно-аналітичного	Структурні підрозділи	Сектор персоналу	Сектор бухгалтерського обліку	Сектор юридичного забезпечення	Головний спеціаліст з взаємодії зі ЗМІ, міжнародних зв'язків та питань Євроінтеграції	Інформаційний відділ
Вартість інтелектуальної власності				X	X		
Вартість інтелектуального потенціалу	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

Примітка. Складено автором.

Для організації контролю виконання показників на рівні відповідальних виконавців в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області пропонуємо запровадити відповідну внутрішню форму звітності, яка представлена нами в таблиці. 3.4. Формули для розрахунку показників наведено в додатку В.



Рисунок 3.2 – Деталізація відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального потенціалу  
Управління Держпраці в Хмельницькій області

Примітка. Складено автором.

Таблиця 3.4. Форма управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області за 2019 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.	Сектор бухгалтерського обліку, сектор юридичного забезпечення, сектор персоналу, структурні підрозділи	18600	17320	-280	Н
1.1	Розвиток «корпоративної пам'яті державної установи»	Структурні підрозділи				
1.1.1	Імовірність того, що «корпоративна пам'ять» державної установи сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу	Структурні підрозділи	0,3	0,4	+0,1	С
1.2	НДДКР	Структурні 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 державної установи	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
1.3.2.4	Імовірність того, що співробітник продовжить працювати в державній установі	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				

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
1.4.1.1	Імовірність того, що корпоративна культура державної установи 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	Сектор бухгалтерського обліку	0,004	0,004	0	С
3	Збитки від аварій і відмов з вини персоналу, тис.грн. / особу.	Структурні підрозділи	х	2,4	-	Н
3.1	Встановлення причини аварії або відмови	Структурні підрозділи	х			
3.2	Вартісна оцінка збитку, тис.грн.	Сектор бухгалтерського обліку	х	122,4	-	Н
4	Плинність персоналу,%	Сектор персоналу	4,7	4,5	-0,22	С
4.1	Кількість звільнених, осіб	Сектор персоналу	30	29	-1	С
4.2	Середньооблікова чисельність	Сектор персоналу	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 Управління Держпраці в Хмельницькій області 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 державної установи між окремими посадовими особами в межах визначених нами відповідальних підрозділів. Форма пропонованої звітності може складатись один раз на квартал та надаватись

начальнику Управління Держпраці в Хмельницькій області. За результатами такого моніторингу мають прийматися рішення щодо розвитку інтелектуального потенціалу державної установи представлені нами у попередньому параграфі роботи.

Таким чином, за опрацьований нами підхід щодо моніторингу інтелектуального потенціалу Управління Держпраці в Хмельницькій області дозволить підвищити інноваційну активність персоналу за рахунок реалізації цілеспрямованих заходів. Розробка саме таких заходів повинна бути здійснена на основі вивчення та аналізу Форми управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу. Тобто заходи мають бути спрямовані на поліпшення конкретних показників, які визначають ступінь розвитку інтелектуального потенціалу державної установи.

## 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 державної установи. Основні результати та висновки дослідження можна узагальнити в таких положеннях:

1. В процесі проведеного дослідження визначено, що інтелектуальний потенціал є важливим об'єктом управління державної установи, оскільки виступає вагомою складовою усіх існуючих видів потенціалу організації. 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 державної установи – це діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей організації з метою отримання кінцевого результату або іншої вигоди. В процесі дослідження узагальнено та запропоновано концептуальні засади управління інтелектуальним потенціалом державної установи, зокрема в розрізі принципів, методів та законів, що забезпечують комплекс правил, необхідних для ефективного процесу управління інтелектуальним потенціалом державної установи.

3. Встановлено, що Управління Держпраці у Хмельницькій області є територіальним органом Державної служби України з питань праці, що їй підпорядковується. Основними завданнями Управління Держпраці є: реалізація державної політики у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням

законодавства про працю; здійснення комплексного управління охорони праці та промисловою безпекою на обласному рівні; здійснення державного регулювання і контролю у сфері діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки тощо. За результатами проведеного методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу встановлено, що у досліджуваній державній установі використовуються так звані традиційні методи управління інтелектуальним потенціалом, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення. Узагальнення результатів опитування дало підстави зробити висновки, що у досліджуваній державній установі вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним потенціалом, однак вони носять розрізнений, несистемний характер. В Управлінні Держпраці в Хмельницькій області фактично немає систем управління інтелектуальним капіталом, що відповідає вимогам сьогодення і прийдешньої економіки знань.

4. Проведено оцінювання рівня інтелектуального потенціалу державної установи, який включає розрахунок таких показників: плинність працівників високої кваліфікації; питома вага винахідників та раціоналізаторів; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; показник освітнього рівня. Проведені розрахунки засвідчили одночасне зниження рівня плинності працівників високої кваліфікації та питомої ваги винахідників та раціоналізаторів. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня працівників. Розрахунок інтегрального показника інтелектуального потенціалу державної установи 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 державної установи 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 Управління Держпраці в Хмельницькій області має базуватися на

таких принципах, як системність, комплексність, цілісність, циклічність, рівновагу, адаптивність. Розроблено систему управління інтелектуальним потенціалом Управління Держпраці в Хмельницькій області, яка об'єднує підсистему управління людським потенціалом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління іміджевим 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 Управління Держпраці в Хмельницькій області запроваджено заходи з моніторингу його стану та розподілено функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами державної установи. Для організації контролю виконання показників рівня інтелектуального потенціалу на рівні відповідальних виконавців в Управлінні Держпраці в Хмельницькій області 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 державних установ 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. Балашов Е. Л. Управление интеллектуальным капиталом организации (на примере консалтинговой компании): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05(1). Москва, 2009. 24 с.
9. Блинов А. О., Дресвянников В. А. Управленческое консультирование. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 212 с.
10. Божидарнік Т. В., Колтунович О.С. Інтелектуальне забезпечення інноваційного розвитку економіки регіону: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 235 с.

11. 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).

12. 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).

13. 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.

14. 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.

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

16. 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/>.

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

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

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

20. 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.
21. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2017. № 4/5. С. 3-6.
22. 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).
23. Докторук Є. В. Передумови та принципи формування системи управління інтелектуальним потенціалом державної установи. *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>.
24. 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.
25. Економіка підприємства : підручник. / за заг ред Л Г Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.
26. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. Т.1. 864 с.
27. 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.
28. 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.

29. 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.

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

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

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

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

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

35. 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.

36. 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.

37. 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.

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

39. 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.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2012\\_4\\_1/244-247.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2012_4_1/244-247.pdf).

40. 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.

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

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

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

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

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

46. 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>.

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

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

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

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

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

52. 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.

53. 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).

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

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

56. 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>

57. 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>

58. 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>

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

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

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

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

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

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

65. 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/Evkipi/2012/6MO/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkipi/2012/6MO/42.pdf).

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

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

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

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

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

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

\_\_\_\_\_ І.В. Мандзій

**Науковий керівник:**  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ В.І. Пила

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський

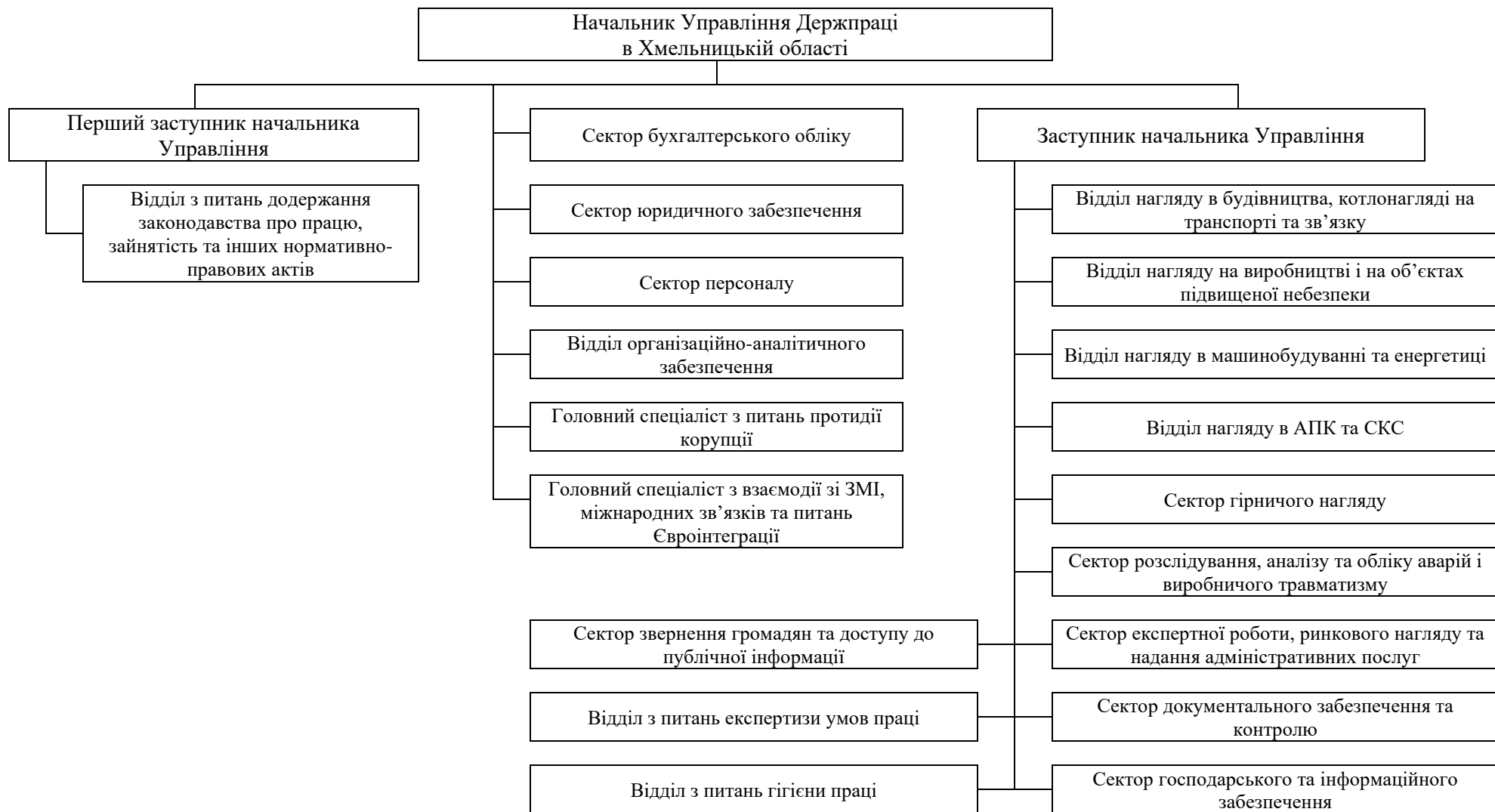


Рис. А. Структура Управління Держпраці в Хмельницькій області

Примітка. Складено автором

## Додаток Б

### **Анкета оцінювання стану управління інтелектуальним потенціалом державної установи**

#### **АНКЕТА**

#### **Шановний співробітнику!**

З метою розробки програми підготовки державної установи до нових умов функціонування і заходів із забезпечення її реалізації адміністрація проводить опитування працівників для з'ясування їх думок щодо проблем державної установи 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 нашої організації. 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 державної установи 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	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. Організаційні наради, збори колективу	1	0

3. Як в цілому Ви оцінюєте роботу державної установи?

	Відповідь
7. Працює на рівні своїх можливостей	1
8. Недостатньо використовує свої можливості	1
9. Працює незадовільно	1
10. Не готове переходити до більш складних умов функціонування	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 роботі Вам приходится зустрічатися?

	Постійно	Нерегулярно, але часто	Час від часу	Практично не приходиться зустрічатися
17. Аналіз діяльності державної установи або її підрозділів	3	2	1	0
18. Розробка пропозицій щодо покращення роботи	3	2	1	0
19. Розробка заходів щодо реалізації поточних і перспективних планів розвитку	3	2	1	0
20. Підготовка і організація трудових процесів	3	2	1	0
21. Вирішення, узгодження питань з керівництвом державної установи, підрозділу	3	2	1	0
22. Формування колективу, залагодження конфліктів	3	2	1	0
23. Навчання, консультування	3	2	1	0

співробітників				
24. Участь у роботі громадських формувань (у межах організації)	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 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 Вашому підрозділі, в організації?

	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, організації	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 в установі?

	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 роботи	2	1	0
64. Преміювання за інновації	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 установою	2	1	0
68. Про перспективи розвитку державної установи	2	1	0

69. Про перспективи науково-технічного розвитку	2	1	0
70. Про перспективи соціального розвитку державної установи	2	1	0
71. Про досвід передовиків	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 в державній установі	2	1	0
75. Про хід вирішення соціальних проблем державної установи	2	1	0
76. Про роботу функціональних і обслуговуючих Ваш підрозділ служб державної установи	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 в державній установі?

	Відповідь
93. Приймаю участь у винахідницькій і раціоналізаторській роботі	1
94. Приймаю участь у конкурсах на кращу пропозицію з удосконалення надання адміністративних послуг	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 державної установи

№ 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 організації
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/послуги
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 організації 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 організації, її цінностям, 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 організації за будь-який період, осіб або загальна чисельність працівників організації 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 організації, 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 організації, осіб

## Закінчення додатку В

1	2	3	4
1.4.1.6	Ймовірність 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 організації є налагоджені контакти і зв'язки; $M$ - загальна кількість сфер та/або напрямків діяльності, які входять в спектр інтересів організації.
2	Вартість інтелектуальної власності	$Ч_{ів} = \frac{B_{івз}}{B_a}$	де $Ч_{ів}$ - частка вартості інтелектуальної власності в МА компанії; $B_{івз}$ - вартість інтелектуальної власності організації; $B_a$ - 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